

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Mgr. Markéta Dovrtělová

**Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců
ve výrobní společnosti**

**Process of recruitment, selection and hiring of employees
in a production company**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškeré prameny a literaturu, ze kterých jsme při jejím zpracování vycházela.

V Olomouci 31. března 2011

.....

Mgr. Markéta Dovrtělová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Veronice Gígalové za čas, který mi věnovala při konzultacích, za trpělivost, vstřícnost i podnětné připomínky v průběhu psaní této práce.

Anotace:

Cílem této závěrečné bakalářské práce je popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v české pobočce mezinárodní výrobní společnosti, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a na závěr navrhnout jeho optimalizaci.

OBSAH:

1.	ÚVOD	7
2.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
2.1	Vývoj personalistiky a řízení lidských zdrojů	8
2.2	Vymezení pojmu a úkolů řízení lidských zdrojů	10
2.3	Personální činnosti v organizaci	12
2.4	Popis mezinárodní výrobní společnosti	14
2.5	Globální koncepce řízení lidských zdrojů	16
2.6	Česká pobočka mezinárodní výrobní společnosti	18
3.	ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍCH MÍST	21
3.1	Vytváření a analýza pracovních míst	21
3.2	Popis pracovního místa	22
3.3	Specifikace pracovního místa	23
3.4	Postup před zahájením procesu získávání a výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti	25
3.4.1	Popis a specifikace pracovního místa ve výrobní společnosti	25
3.4.2	Požadavek na obsazení pracovního místa ve výrobní společnosti	26
4.	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
4.1	Získávání zaměstnanců	28
4.2	Zdroje získávání zaměstnanců	29
4.3	Proces získávání zaměstnanců	31
4.3.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	32
4.3.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	32
4.3.3	Zvážení alternativ	32
4.3.4	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	33
4.3.5	Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	33
4.3.6	Volba metod získávání pracovníků	33
4.3.7	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	35
4.3.8	Formulace nabídky zaměstnání	36
4.3.9	Uveřejnění nabídky zaměstnání	38

4.3.10	Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi..38
4.3.11	Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací38
4.3.12	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám39
4.4	Proces získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti39
4.4.1	Inzerce39
4.4.2	Metody získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti41
4.4.3	Postup po uveřejnění nabídky zaměstnání44
5.	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ46
5.1	Výběr zaměstnanců46
5.2	Fáze výběru zaměstnanců46
5.3	Metody výběru zaměstnanců47
5.3.1	Výběrový pohovor49
5.4	Proces rozhodování při výběru zaměstnanců51
5.5	Proces výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti52
5.5.1	Metody výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti54
5.5.2	Proces rozhodování při výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti55
6.	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ57
6.1	Přijímání zaměstnanců57
6.2	Přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti58
7.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI61
8.	ZÁVĚR64
9.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY65
10.	SEZNAM PŘÍLOH66

1. ÚVOD

Jako téma předkládané bakalářské práce jsem zvolila téma získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v české pobočce mezinárodní výrobní společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že představitelé managementu analyzované společnosti si nepřejí zveřejnění konkrétních podnikových dat, neuvádím v bakalářské práci název společnosti a používám jen obecné označení „výrobní společnost“.

Cílem této práce je popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a na závěr pak navrhnout jeho optimalizaci. Hledám tedy odpověď na otázku: ***Jakým způsobem lze ve výrobní společnosti zefektivnit proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců?*** Pro tento účel se v mé práci věnuji nejen teoretickým východiskům souvisejícím s problematikou získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, ale i praktické analýze tohoto procesu v konkrétní výrobní společnosti.

Bakalářská práce je koncipována tak, že každá kapitola začíná teoretickým vymezením dané problematiky, jak na ni nahlíží odborní autoři, přičemž za částí teoretickou následuje vždy praktická část, která se zabývá popisem dané problematiky ve výrobní společnosti. Ve druhé kapitole této bakalářské práce se věnuji vymezení pojmu řízení lidských zdrojů a představení mezinárodní výrobní společnosti i její české pobočky. Třetí kapitola pojednává o analýze a popisu pracovních míst se zaměřením na popis a specifikaci pracovního místa. Čtvrtá, pátá a šestá kapitola se již zabývají problematikou získávání, výběru a přijímání zaměstnanců s důrazem na analýzu tohoto procesu ve výrobní společnosti. V sedmé kapitole pak uvádím možné návrhy, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti.

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly je vymežit a objasnit pojem řízení lidských zdrojů, neboť pojem řízení lidských zdrojů je základem všech personálních činností, kterými se předkládaná práce zabývá.

2.1 Vývoj personalistiky a řízení lidských zdrojů

V rámci problematiky řízení lidí v organizaci se v praxi často setkáváme s více termíny, jako např. s termínem *personální práce*, *personalistika*, *personální administrativa (správa)*, *personální řízení* anebo *řízení lidských zdrojů*. Podle Koubka považuje široká veřejnost tyto termíny velmi často za synonyma, což však podle něj z čistě teoretického hlediska není možné, a je tudíž nutné mezi těmito termíny jasně rozlišovat. Všeobecně můžeme konstatovat, že výše uvedené termíny označují rozdílné vývojové fáze, přesněji řečeno rozdílné koncepce personální práce, přičemž termíny *personální práce* a *personalistika* ve většině případů označují tuto oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde, zatímco termíny *personální administrativa (správa)*, *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* se pak používají pro označení jednotlivých vývojových fází či koncepcí personální práce (Koubek 2008, s. 14).

Personální práci (personalistiku) Koubek definuje jako část řízení organizace zaměřující se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2008, s. 13).

Zájem podnikatelů a vrcholových manažerů o lidskou složku organizací se zvyšoval s růstem koncentrace průmyslu, s rozšiřováním výroby v období pokročilé průmyslové revoluce a se vznikem konkurenčního tržního prostředí v průmyslově nejrozvinutějších zemích světa. Tento zájem se soustředil v první řadě na maximalizaci lidské výkonnosti, v čemž je spatřován vliv taylorismu a klasické teorie vědeckého řízení; rovněž se zde setkáváme s prvními náznaky péče o zaměstnance, která je chápána především jako předpoklad efektivního využívání pracovní síly. Tyto přístupy, které byly aplikovány mimo jiné i v meziválečném Československu ve Vítkovických

železárnách nebo v Baťových závodech, byly postupně rozšířeny zejména ve velkých průmyslových společnostech o soustavnější *personální administrativu*, která se později utvářela ve specializovanou oblast organizační praxe, personalistiku (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 18-19). V případě *personální administrativy (správy)* se tedy setkáváme s historicky nejstarším pojetím personální práce, které chápe personální práci jen jako pasivní a podpůrnou činnost v rámci fungování organizace a s nímž se můžeme i v současné době setkat zejména v organizacích, které význam personální práce podceňují; velmi často se jedná o organizace vyznačující se autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a nízkou mírou dělby pravomocí. Personální práce má v tomto pojetí zajišťovat v první řadě veškeré administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí a rovněž s pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů týkajících se zaměstnanců (Koubek 2008, s. 14).

Koncepce personální práce označovaná jako *personální řízení (personnel management)* se začala objevovat již před druhou světovou válkou a sice v organizacích s dynamickým a progresivním vedením orientovaných zejména na expanzi a eliminaci konkurence. Tyto organizace začínají využívat konkurenčních výhod, mezi které patří mimo jiné pečlivě vybraný a motivovaný pracovní kolektiv organizace, což následně vede k postupnému vytváření aktivní koncepce personální práce – vznikají personální útvary nového typu a personální práce se stává záležitostí specialistů. Personální útvary tohoto typu již mají poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování, přesto však měla personální práce v této vývojové fázi spíše povahu operativního řízení (Koubek 2008, s. 15). Personální řízení se zaměřovalo nejen na lidi při práci, ale i na jejich vztahy v organizaci, snažilo se přispívat k výsledkům organizace jakož i k osobnímu prospěchu zaměstnanců a stále více pozornosti se dostávalo vytváření příznivých pracovních podmínek, reprodukci pracovní síly zaměstnanců a zvyšování kvality jejich pracovního života (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 19).

Nejnovější koncepci personální práce pak představuje *řízení lidských zdrojů (human resources management, HRM)*. Tato koncepce, která se ve vyspělých západních státech začala vytvářet v průběhu 50. a 60. let minulého století, se stává jádrem řízení organizace a představuje dovršení vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a řídicí (Koubek 2008, s. 15).

2.2 Vymezení pojmu a úkolů řízení lidských zdrojů

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková vymezují řízení lidských zdrojů jako strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 13). Jedná se o aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace, kdy personální optimalizace organizace znamená udržet takové personální obsazení organizace a takovou úroveň vedení, instruování a motivování zaměstnanců, což následně umožní organizaci úspěšně dosahovat jejich provozních, strategických a rozvojových cílů. Současná koncepce řízení lidských zdrojů je založena na využití společenskovedních poznatků, teorií a metod, podle kterých jsou zaměstnanci považováni více za zdroj, do něhož se organizaci vyplatí investovat, než za pouhou nákladovou položku. Řízení lidských zdrojů přestává být pouze záležitostí personalistů, ale stává se předmětem zájmu vrcholového managementu jakož i součástí každodenní řídicí činnosti všech manažerů v organizaci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 21-22).

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong 2007, s. 27).

Podle Armstronga se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong 2007, s. 30-32):

- Efektivnost organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl zlepšovat efektivnost organizace vytvářením účinných postupů a programů.

- Řízení lidského kapitálu

Na lidském kapitálu závisí úspěšnost organizace. Cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je tedy podniknout taková opatření, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Podle Armstronga to tedy znamená podnikat takové kroky a volit takové postupy, které směřují k efektivnímu získávání a výběru pracovníků, podporují odměňování založené na výkonu, umožňují vzdělávání odrážející potřeby organizace a v neposlední řadě zahrnující rovněž řízení talentů, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví.

- Řízení znalostí

Cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je zejména podpora znalostí a dovedností, které jsou pro organizaci specifické, a které představují výsledek procesů učení, jež v organizaci probíhají.

- Řízení odměňování

Tato oblast řízení lidských zdrojů má zajistit, aby lidé v organizaci byli odměňováni nejen za konkrétní výsledky své práce a výkon, ale aby byla zohledněna i úroveň dovedností a schopností, kterými již disponují, anebo které si osvojí.

- Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet a udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem, pracovníky a odbory v organizaci.

- Uspokojování rozdílných potřeb

Řízení lidských zdrojů vytváří politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran v organizaci, bere v úvahu rozdíly v osobních potřebách a poskytuje rovné příležitosti všem pracovníkům v organizaci.

- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Výzkum provedený Grattonem a jeho spolupracovníky (1999) dospěl k závěru, že aplikace teorie do praxe může být pro liniové manažery, tzn. manažery, kteří uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí, velmi obtížná. Personalisté musí mít tudíž na paměti, že je relativně snadné přicházet s neustále novými a inovativními politikami a postupy, nicméně problémem pak zůstává, jak zabezpečit, aby tyto v praxi fungovaly. Cílem řízení lidských zdrojů se pak stává překonání této propasti.

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je podle Koubka v první řadě kontinuální zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidí v organizaci, tedy směřování k tomu, aby se výkon organizace jako celku neustále zlepšoval a zvyšoval. Řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit zejména na tyto klíčové úkoly (Koubek 2008, s. 16-18):

- Počet a struktura pracovních míst musí být v souladu s počtem a strukturou pracovníků v organizaci, a to tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka, který byl na toto pracovní místo zařazen, a dále je pak nezbytné usilovat o to, aby byl tento pracovník neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Optimální využívání pracovních sil v organizaci spočívající zejména v optimálním využívání fondu pracovní doby jakož i v optimálním využívání kvalifikace jednotlivých pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, do něhož patří rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností pracovníků včetně rozvoje jejich pracovní kariéry a vytváření příznivých pracovních a životních podmínek směřujících k neustálému zlepšování kvality jejich pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv; od druhé poloviny 90. let minulého století pak také vytváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele s cílem získat a udržet si nejlepší a nejschopnější pracovníky.

2.3 Personální činnosti v organizaci

Podle Koubka (Koubek 2008, s. 20-21) se úkoly řízení lidských zdrojů konkretizují v personálních činnostech též označovaných jako služby nebo-li funkce. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a většinou se v literatuře setkáváme s následujícím základním výčtem jednotlivých personálních činností:

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů včetně pravomocí a odpovědností a jejich spojování do pracovních míst, jakož i tvorba popisu pracovních míst a jejich specifikace. Vytváření a analýza pracovních míst je v mnohém ohledu klíčovou činností, protože jestliže chceme efektivně provádět všechny následující personální činnosti, tak musejí být vytvořena a definována pracovní místa.
- Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci včetně plánování jejich personálního rozvoje.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, rozhodnutí o dokumentech požadovaných od uchazečů o zaměstnání a následné shromažďování těchto dokumentů, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru (zejména testů a druhu pohovorů), rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do

personální evidence, vstupní školení nového pracovníka včetně orientace, jeho uvedení na pracoviště, zahájení adaptačního procesu.

- Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu), tj. příprava formulářů na hodnocení, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření. Hodnocení pracovníků představuje do jisté míry zpětnou vazbu pro posuzování úspěšnosti získávání a výběru pracovníků, jelikož špatný pracovní výkon signalizuje nedostatky v získávání a výběru.
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování nebo naopak přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění.
- Odměňování, tj. tvorba nástrojů ovlivňujících pracovní výkon a motivaci pracovníků, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání pracovníků, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů, vlastní organizace procesu vzdělávání.
- Pracovní vztahy, tj. zejména jednání mezi vedením organizace a odbory (představiteli zaměstnanců), ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, vyřizování stížností, disciplinární jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
- Péče o pracovníky, tj. vytváření příznivého pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu a jejich dodržování, dále pak také sociální služby jako stravování, sociálně hygienické podmínky práce, volnočasové a kulturní aktivity, služby pro rodinné příslušníky atd.
- Personální informační systém, tj. uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků a jejich práce, zejména mezd a sociálních záležitostí.

Kromě těchto základních personálních činností se podle Koubka v poslední době řadí mezi samostatné personální činnosti i následující čtyři funkce (Koubek 2008, s. 21-23):

- Průzkum trhu práce, tj. funkce, která se zabývá analýzou populačního vývoje, analýzou nabídky pracovních sil na trhu práce včetně poptávky po nich za účelem zjištění potenciálních zdrojů pracovní síly pro organizaci.

- Zdravotní péče o pracovníky, zahrnující nejen pravidelnou kontrolu jejich zdravotního stavu, ale i léčbu, první pomoc popř. rehabilitaci za účelem eliminovat ztráty organizace způsobené pracovní neschopností pro nemoc a úraz.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, tedy vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, zejména striktní dodržování ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jakož i jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování a sociálních záležitostí. V poslední době nabírá na významu také dodržování zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (tzv. antidiskriminační zákon), který zakazuje jakoukoliv diskriminaci při zaměstnání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace, náboženství atd.

2.4 Popis mezinárodní výrobní společnosti

Mezinárodní výrobní společnost patří k největším světovým výrobcům TFT-LCD (thin-film transistor liquid-crystal display) panelů (displeje z tekutých krystalů). Výrobní společnost, jež vznikla fúzí dvou velkých mezinárodních výrobních společností, má více než desetiletou tradici. V roce 2006 došlo k fúzi s další společností a touto fúzí výrobní společnost pokryla více jak ze 17 % světovou výrobu velkých průmyslových TFT-LCD panelů. Výrobní společnost má v současné době kromě svého ústředí dalších 23 výrobních závodů, 6 regionálních kanceláří, 11 pracovišť zákaznického servisu a zaměstnává celosvětově kolem 42.000 zaměstnanců (stav k 1.2.2011).

Výrobní společnost je čtvrtým největším světovým výrobcem TFT-LCD panelů a současně jediným světovým výrobcem, který je schopen vyrobit panely všech velikostí od 1.2“ až po panely o velikosti 71“. Displeje z tekutých krystalů ovládají trh a jsou stále více žádané. Mezi produkty mezinárodní výrobní společnosti patří LCD TV panely (včetně 3D displejů, které jsou schopny přepínat mezi 2D a 3D režimem), PC monitory, panely pro notebooky a netbooky (včetně LED panelů), průmyslové

obrazovky, displeje na mobilní telefony, navigace, přenosné mediální přehrávače a DSC/DVC aplikace (panely do fotoaparátů a kamer).

Výjimečnost poslání výrobní společnosti spočívá rovněž v tom, že společnost dbá, aby celá její výroba i produkty odpovídaly nejnovějším standardům ochrany životního prostředí. V roce 2008 ohlásila společnost strategii označovanou jako „Zelená řešení“, kdy jedním z cílů je, aby do roku 2012 byly při výrobě veškerých jejich produktů redukovány emise uhlíku o 30 % oproti stavu z roku 2009. V rámci této strategie se společnost stala držitelkou řady mezinárodních ocenění na poli ochrany životního prostředí.

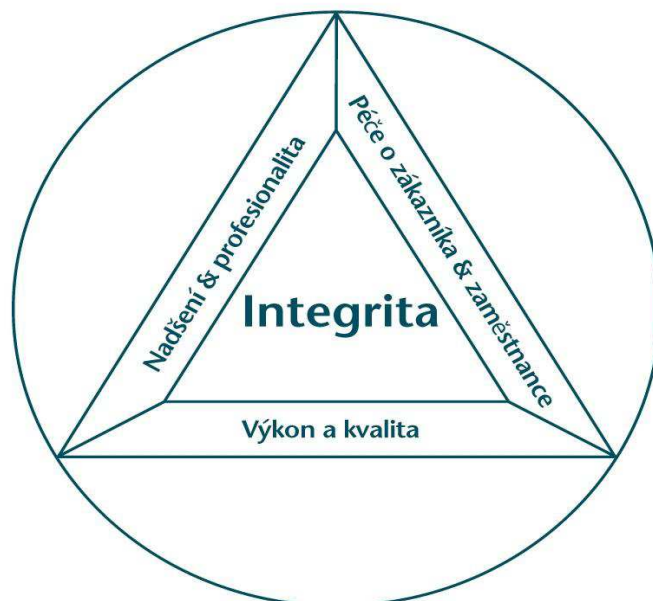
Poslání výrobní společnosti:

- být světovým lídrem v zelených řešeních

Vize výrobní společnosti:

- definována pomocí sloganu „Moudrá řešení. Skvělý život“, kdy nové vize přinášejí nové možnosti, kterými jsou pro výrobní společnost nové technologie.

Hodnoty výrobní společnosti:



Nadšení & profesionalita

- smysl pro čest a spolehlivost
- týmová práce

- disciplína
- realistický pohled
- hledání pravdy
- houževnatost

Výkon & kvalita

- inovace
- zvyšování vlastní kvalifikace
- neustálé zlepšování
- efektivní time management
- kvalita na prvním místě
- zlepšení životní úrovně

Péče o zákazníka & zaměstnance

- dosažení maximální spokojenosti zákazníka
- sociální zodpovědnost
- ochrana životního prostředí
- úspora energie a recyklace
- péče o zaměstnance
- rozvoj talentů

2.5 Globální koncepce řízení lidských zdrojů

Mezinárodní výrobní společnost si je vědoma, že kvalitní zaměstnanci tvoří základ jejího úspěchu. Podniká v odvětví, které se rozvíjí neuvěřitelně rychle, a pokud si chce udržet své vedoucí postavení na celosvětovém trhu, je nezbytné, aby investovala nemalé prostředky do vývoje nových technologií – ve vývojovém centru v ústředí mezinárodní výrobní společnosti pracují nejlepší odborníci, a to i v celosvětovém srovnání (80 % inženýrů pracujících ve vývojovém centru má ukončené vysokoškolské vzdělání 3. stupně). Rovněž všichni ostatní zaměstnanci společnosti jsou vybíráni na základě přísných kritérií s ohledem na jejich dosavadní pracovní zkušenosti a jejich odborné vzdělání – přes 90 % zaměstnanců, kteří neppracují na dělnických pozicích, má ukončené vysokoškolské vzdělání 1. nebo 2. stupně.

Mezi hlavní nástroje naplňování personální politiky mezinárodní výrobní společnosti patří zejména řízení talentů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a systém odměňování.

Armstrong označuje *řízení talentů* za relativně novou koncepci, která se skládá z plánování a rozvoje talentů (Armstrong 2006, s. 327). V mezinárodní výrobní společnosti je tato koncepce založena na důkladném posuzování pracovních výsledků zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení, jejich schopností, znalostí a dovedností, jakož i míry ztotožnění se s hodnotami, zájmy a cíly společnosti. Pro tyto zaměstnance s vysokým potenciálem je připraven speciální rozvojový vzdělávací program, který je má připravit na budoucí manažerské pozice. Důležitou součástí rozvoje talentů je rovněž *on-the-job-training*, během něhož mají tyto zaměstnanci možnost učit se přímo na pracovišti od zkušených manažerů.

Armstrong upozorňuje na rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu. *Hodnocení pracovního výkonu* definuje jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich manažery, obvykle při každoročním setkání během hodnotícího rozhovoru. *Řízení pracovního výkonu* pak podle něj představuje nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci (Armstrong 2006, s. 416). V mezinárodní výrobní společnosti hraje rozhodující roli při hodnocení a řízení pracovního výkonu liniový management, personální útvary se snaží poskytovat metodiku a organizační zabezpečení celého procesu. Manažeři se snaží vést se svými zaměstnanci dialog, zaměřený nejen na to, co bylo, ale snaží se dívat do budoucnosti, a hledat možnosti dalšího rozvoje členů svého týmu. Formální setkání mezi manažery a zaměstnanci se koná dvakrát ročně (květen, listopad), přičemž je ale kladen důraz na to, aby tento proces posuzování pracovního výkonu byl soustavný a systematický a nestal se jen záležitostí těchto formálních setkání.

Cílem *vzdělávání* by podle Armstronga mělo být zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, které organizace potřebuje k uspokojení svých současných i budoucích potřeb. Jedním z hlavních předpokladů je, aby zaměstnanci byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání a byli přitom podporováni ze strany svých liniových manažerů (Armstrong 2006, s. 461). Vzdělávání zaměstnanců se ve výrobní společnosti uskutečňuje na základě vzdělávacích plánů, které jsou připravovány v souladu se strategií společnosti vždy na jeden rok dopředu, a které se liší podle zaměření jednotlivých výrobních závodů v rámci celé skupiny. Všeobecně však platí, že

do jednotlivých vzdělávacích kurzů jsou zařazováni zaměstnanci s přihlédnutím k jejich kariérovým plánům, plánům osobního rozvoje a na základě výstupů z jejich pracovního hodnocení.

Řízení odměňování se dle Armstronga týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace (Armstrong 2006, s. 515). Nastavení systému odměňování má motivační charakter a liší se podle umístění výrobních závodů v jednotlivých zemích. Každoroční úprava mzdových podmínek je však pro celou skupinu stejná: od ledna do března každého roku provádí HR manažeři vyhodnocování základních ekonomických údajů, které pak od dubna vede k úpravě mzdových podmínek všech zaměstnanců.

2.6 Česká pobočka mezinárodní výrobní společnosti

Výrobní závod v České republice byl založen v roce 2008 zejména z toho důvodu, aby byla mezinárodní výrobní společnost schopna obratem reagovat na potřeby svých zákazníků působících na evropském trhu. Ve výrobním závodě v České republice je umístěna výroba solárních fotovoltaických panelů, servisní centrum poskytující záruční a pozáruční opravy a zákaznický servis. Společnost se snaží nabízet kvalitní produkty, byl zde zaveden a certifikován systém managementu jakosti podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001 a systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001.

Personální zabezpečení české pobočky mezinárodní výrobní společnosti (údaje k 31.3.2011):

- počet kmenových zaměstnanců společnosti: 200
- počet dočasně přidělených zaměstnanců (vzhledem k sezónním výkyvům výroby využívá společnost na dělnické pracovní pozice mimo jiné i agenturní zaměstnávání): 110
- celkový počet zaměstnanců společnosti: 310

Následná personální analýza se týká jen kmenových zaměstnanců společnosti:

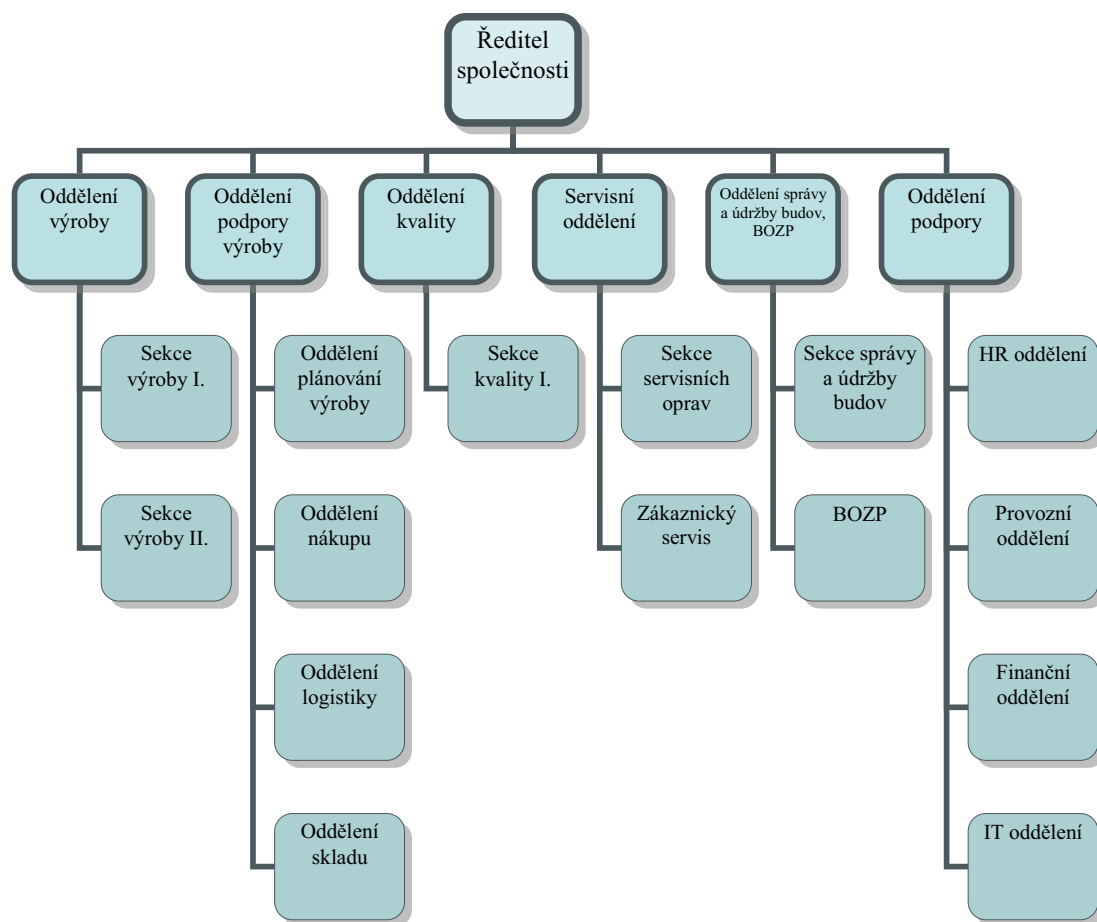
- počet expatriantů (zahraničních manažerů): 15
- počet lokálních manažerů: 5
- počet zaměstnanců na inženýrských a administrativních pozicích: 60
- počet dělníků ve výrobě a v servisním centru: 120

- struktura kmenových zaměstnanců podle kvalifikace: 90 % zahraničních a lokálních manažerů a zaměstnanců na inženýrských a administrativních pozicích má ukončené vysokoškolské vzdělání 2. stupně
- struktura zaměstnanců podle věku: průměrný věk všech kmenových zaměstnanců společnosti je 35 let.

Na personálním oddělení českého výrobního závodu pracuje pět stálých zaměstnanců:

- HR manažer, který má na starosti tvorbu strategie odměňování, tvorbu koncepce získávání a výběru zaměstnanců, personální marketing, metodiku hodnocení zaměstnanců, podporu zahraničních manažerů a liniového managementu v otázkách pracovního práva, jednání s orgány státní správy,
- HR specialista, který má na starosti tvorbu plánů vzdělávání, organizační zajištění jednotlivých vzdělávacích aktivit a zaměstnanecké vztahy,
- HR specialista, zodpovědný za nábor pracovníků, personální administrativu a personální informační systém,
- HR specialista, zodpovědný za docházkový systém, kontrolu dodržování zákonných nařízení v oblasti rozvržení pracovní doby, délky přestávek,
- HR specialista (mzdová účetní).

Organizační struktura:



3. ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍCH MÍST

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je podle Koubka klíčovou personální činností, které se musí v rámci organizace věnovat velká pozornost, neboť ovlivňuje efektivnost nejen celé personální práce v organizaci, ale i řízení organizace vůbec. Pracovní úkoly a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek 2008, s. 43).

Koubek chápe pod pojmem *vytváření pracovních míst* proces, v rámci kterého se definují konkrétní pracovní úkoly jedince popř. skupiny jedinců, které se následně seskupují do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která pak musí zabezpečit jednak efektivní uspokojování potřeb organizace jako celku, a jednak uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků, kteří byli na tato pracovní místa zařazeni (Koubek 2008, s. 43).

Analýza pracovního místa nám pak podle Koubka poskytuje obraz práce na pracovním místě, čímž vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy pracovního místa je vytvoření tzv. popisu pracovního místa; od popisu pracovního místa jsou pak odvozeny požadavky, které pracovní místo na pracovníka klade, tzn. dochází k vytvoření specifikace pracovního místa (Koubek 2008, s. 43).

Analýza pracovních míst s sebou přináší perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, což následně umožní velmi efektivní proces získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků. Před zahájením procesu náboru je nutno věnovat získávání informací o povaze pracovního místa dostatečný čas, tzn. přemýšlet nejen o celkovém účelu pracovního místa, tedy proč dané pracovní místo existuje a jaký přínos se od zaměstnance na tomto pracovním místě očekává, ale také o tom, jaké postavení tento zaměstnanec v rámci organizační struktury zaujímá, čeho má dosáhnout, a jaké specifické odborné schopnosti a osobní vlastnosti musí mít k efektivnímu vykonávání funkce.

Koubek ve shodě s Armstrongem upozorňuje na skutečnost, že v poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí *pracovní role*. Důvodem

této změny je, že používání pracovních míst s jejich přesně a obvykle i dlouhodobě definovanými úkoly je v současném proměnlivém prostředí, kdy se klade velký důraz především na flexibilitu a připravenost na změny, spíše překážkou flexibilnějšího přístupu k vykonávání a organizaci práce. Pracovní role tedy charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec při plnění požadavků své práce hrát, jedná se spíše o definování požadavků v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých. Role vyjadřuje specifické formy chování, které je potřebné k vykonávání určitého úkolu dané práce. Stejně jako v případě pracovních míst dochází k vytváření rolí a k analýze rolí, jejímiž výsledky jsou *profil role* (tzn. popis pracovního místa) a *schopnosti chování* (tzn. specifikace pracovního místa) potřebné pro danou roli (Koubek 2008, s. 45-47).

3.2. Popis pracovního místa

Popis pracovního místa, který může platit jen pro jedno pracovní místo v organizaci, příp. se může vztahovat k řadě pracovních míst, na nichž se vykonává stejná práce, charakterizují klíčové činnosti, účel a vazby určitého pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s tímto pracovním místem. Důležitou charakteristikou popisu pracovního místa je, že popis pracovního místa popisuje práci a nikoliv osobu, která tuto práci vykonává. Jak již bylo zmíněno, popis pracovního místa má velký význam pro řadu personálních činností prováděných v organizaci, pro účely této práce pro nás bude důležitá skutečnost, že popis pracovního místa je nezbytný pro nejrůznější fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mimo to je popis pracovního místa rovněž využitelný i pro uchazeče o zaměstnání, neboť jim poskytuje užitečné informace o nabízeném pracovním místě, požadavcích na toto pracovní místo včetně odměn a zaměstnaneckých výhod (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 112).

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové popis pracovního místa obvykle obsahuje následující body (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 113):

- Název pracovního místa, jeho organizační zařazení a další identifikační znaky (např. název útvaru).
- Vztah k ostatním pracovním místům uvnitř organizace i mimo ni znázorněný ve většině případů organizačním schématem ukazujícím hlavní vazby mezi řídicími úrovněmi a funkcemi v organizaci.
- Účel a cíl práce, tzn. za jakým účelem pracovní místo existuje a jaké cíle mají být na tomto pracovním místě plněny.

- Hlavní úkoly a činnosti (obvykle se uvádí mezi 8 až 10 těchto činností) důležité pro realizaci uvedených cílů pracovního místa, kdy poslední z těchto činností bývá charakterizována velmi obecně pro případ, že se role pracovního místa v budoucnu změní, což by zaměstnanec mohl využít jako důvod k odmítání své adaptace na tyto změny, např. „od nositele pracovního místa se očekává, že bude podle potřeby vykonávat další přiměřené či odůvodněné povinnosti“.
- Dodatečné informace zahrnující např. rozsah pravomocí, specifické problémy, obtíže, neobvyklé aspekty a omezení, pracovní podmínky a pracovní dobu a odměny a zaměstnanecké výhody.
- Datum zpracování popisu pracovního místa z důvodu upozornění na nutnost provádění pravidelné aktualizace a revize.
- Budoucí změny v případě, kdy je jasné, že pracovní místo projde v budoucnosti změnou, o které by měl být uchazeč o zaměstnání informován, což může mít vliv na jeho akceptování či odmítnutí pracovního místa. Tato skutečnost přinese i z hlediska organizace větší efektivitu výběrového procesu (pokud by uchazeč o případné změně povahy pracovního místa byl informován např. až na konci výběrového řízení, mohl by z výběrového řízení odstoupit, což by se negativně projevilo v efektivitě výběrového řízení jako celku).

3.3 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa (někdy také: *specifikace požadavků pracovního místa*) je zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka, které jsou žádoucí pro práci na určitém pracovním místě. Specifikace pracovního místa, odvozená od popisu pracovního místa a poskytující přehled kvalit požadovaných od jedince v zájmu plnění úkolů pracovního místa, by měla být používána právě a jen ve spojení s popisem pracovního místa. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková uvádějí dva modely specifikace pracovního místa (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 115):

- Rodgerův sedmibodový model
- Munroův a Fraserův pětistupňový model.

Tabulka 1: Rodgerův sedmibodový model

Skupina nároků	Příklad nároků
Fyzické vlastnosti	- zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování
Vědomosti a dovednosti	- vzdělání, kvalifikace, zkušenost
Všeobecná inteligence	- základní intelektuální schopnosti
Zvláštní schopnosti	- mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
Zájmy	- intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
Dispozice (sklony)	- přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe
Okolnosti (zázemí)	- soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny (v souladu se zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů)

Tabulka 2: Munroův a Fraserův pětistupňový model

Skupina nároků	Příklad nároků
Vliv na ostatní	- tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby
Získaná kvalifikace	- vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
Vrozené schopnosti	- přirozená rychlost chápání a schopnost učit se
Motivace	- osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
Emocionální vybavení	- citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi

Koubek rozděluje náležitosti specifikace pracovního místa do šesti skupin (Koubek 2008, s. 72-73):

1. Fyzické předpoklady (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.).

2. Duševní požadavky
 - a) požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (celková vzdělanost, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, organizační schopnosti atd.),
 - b) požadované znalosti získané školením a praxí.
3. Dovednosti
 - a) psychomotorické, zejména týkající se rychlosti a přesnosti,
 - b) sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.
4. Vzdělání a kvalifikace, tj. vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.
5. Pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě.
6. Charakteristiky osobnosti a postojů, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby atd.

3.4 Postup před zahájením procesu získávání a výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti

Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem této bakalářské práce je pokusit se zjistit, zda je možné ve výrobní společnosti nějakým způsobem zoptimalizovat proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Z analýzy personálního zabezpečení české pobočky mezinárodní výrobní společnosti, uvedené v kapitole 2.6 *Česká pobočka mezinárodní výrobní společnosti*, vyplývá, že vzhledem k rozsahu a charakteru této práce se nebudu moci zabývat problematikou získávání, výběru a přijímání všech skupin zaměstnanců výrobní společnosti, ale soustředím se pouze na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců na inženýrských a administrativních pozicích; postup při získávání, výběru a přijímání zaměstnanců jiných skupin je odlišný.

3.4.1 Popis a specifikace pracovního místa ve výrobní společnosti

Jak uvádí Koubek, popis a specifikace pracovního místa mají zásadní vliv na pozdější proces získávání a výběru zaměstnanců. Pokud má být tento proces efektivní,

je třeba, aby byly požadavky a povaha pracovního místa stanoveny co možná nejpřesněji, a aby toto pracovní místo svou povahou vzbuzovalo zájem potenciálních uchazečů. Popis a specifikace pracovního místa rovněž pomáhají stanovit, o jaký typ zaměstnanců organizace usiluje či jaké metody získávání a výběru zaměstnanců zvolí (Koubek 2008, s. 88). Před zahájením vlastního procesu získávání zaměstnanců je tedy nezbytné, aby byly k dispozici popisy a specifikace obsazovaného pracovního místa. Výrobní společnost má zpracované popisy a specifikace pracovního místa na všechny stávající inženýrské a administrativní pracovní pozice, přičemž rozhodující roli při jejich vytváření hrají manažeři jednotlivých sekcí a oddělení; personální útvar je spíše v roli poradce a konzultanta, který dává popisu a specifikaci pracovního místa konečnou podobu. Pokud vznikne potřeba obsadit nové pracovní místo, využívá se stávající popis a specifikace pracovního místa, a to za předpokladu, že jsou stále aktuální; pokud je však příslušný manažer sekce nebo oddělení toho názoru, že konkrétní popis a specifikace pracovního místa neodpovídají skutečným požadavkům na obsazovanou pozici, dochází k jejich revizi. Jako příklad vypracovaného popisu a specifikace pracovního místa ve výrobní společnosti uvádím v příloze č. 1 popis a specifikaci pracovního místa na pozici HR specialisty pro administrativu a nábor dělnických pracovních pozic.

3.4.2 Požadavek na obsazení pracovního místa ve výrobní společnosti

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců probíhá ve výrobní společnosti v úzké součinnosti mezi HR oddělením a liniovým managementem. Informaci o tom, že v konkrétním oddělení vznikla potřeba obsadit volné pracovní místo, podává přímý nadřízený dané pozice, ve výrobní společnosti je to buď manažer sekce anebo manažer oddělení. K předání této informace na HR oddělení dochází prostřednictvím formuláře *Manpower Request Form (Požadavek na obsazení pracovního místa)*. Tento formulář česká pobočka výrobní společnosti převzala přímo z ústředí mateřské společnosti, a tudíž z důvodu zachování anonymity společnosti neuveřejňují tento formulář jako přílohu. Vedoucí pracovník na formuláři *Požadavek na obsazení pracovního místa* vyplňuje následující údaje:

1. datum vystavení požadavku,
2. název a kód oddělení, které hledá nového zaměstnance,
3. *headcount* versus skutečný stav zaměstnanců na oddělení (termín *headcount* souvisí se skutečností, které se dále věnuji v kapitole 4.3.1 *Identifikace potřeby*

získávání zaměstnanců: mateřská společnost plánuje pro všechny své výrobní závody počet zaměstnanců, kteří budou moci být v jednotlivých výrobních závodech přijati do pracovního poměru, tato data vycházejí z plánů organizace založených na plánech výroby vždy na jeden rok dopředu),

4. název pracovní pozice,
5. typ pracovní pozice (inženýr, pracovník v administrativě atd.),
6. náplň práce (vždy vycházející z dokumentů *Popis a specifikace pracovního místa*),
7. požadované vzdělání, schopnosti, dovednosti, praxi (rovněž vycházející z dokumentů *Popis a specifikace pracovního místa*),
8. očekávaný datum nástupu do zaměstnání.

Správnost údajů na formuláři potvrdí manažer sekce a manažer oddělení svým podpisem a požadavek na obsazení pracovního místa je následně schválen ředitelem společnosti a HR manažerem. Manažer sekce nebo oddělení pak doručí formulář na HR oddělení příslušnému zaměstnanci, který má výběr pracovníků na starosti – ve výrobní společnosti je za výběr zaměstnanců na administrativní a inženýrské pozice zodpovědný přímo HR manažer. HR manažer pak konzultuje s vedoucím pracovníkem daného oddělení veškeré záležitosti, které jsou s výběrem nového zaměstnance spojeny, jako je náplň práce, požadavky na kandidáta v oblasti vzdělání, znalostí, dovedností a praxe, či naléhavost obsazení pracovního místa.

4. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců definuje Koubek jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a sice s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání zaměstnanců zahrnuje rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst vhodným uchazečům, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích, jakož i organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. Získávání zaměstnanců (společně s jejich výběrem) je klíčovou personální činností navazující na personální plánování, která mimo jiné rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky a jaká bude míra úspěšnosti, prosperity a konkurenceschopnosti organizace jako celku (Koubek 2008, s. 126).

Podle Koubka je nutné zmínit, že v našich podmínkách se pro činnost získávání zaměstnanců vžil termín *nábor pracovníků*, přičemž moderní teorie řízení lidských zdrojů mezi těmito dvěma termíny striktně rozlišuje. Nábor pracovníků zahrnuje zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků usiluje nejen o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale v první řadě o získávání zaměstnanců z řad současných zaměstnanců organizace, což nás přivádí k závěru, že v moderním pojetí získávání pracovníků je implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, jakož i úsilí o zvyšování produktivity práce. Moderní pojetí získávání pracovníků je podle Koubka výrazně strategicky orientované, snaží se o získávání pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace jako celku a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou (Koubek 2008, s. 126-127).

Armstrong rozlišuje tři fáze získávání a výběru zaměstnanců (Armstrong 2007, s. 343):

- definování požadavků
- přilákání uchazečů
- vybírání uchazečů.

Definování požadavků zahrnuje přípravu popisů a specifikací pracovního místa, jakož i rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Popisy a specifikace pracovního místa poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro

informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Pro účely získávání pracovníků je popis pracovního místa rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda popř. plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích (pohyblivé pracoviště, cestování, neobvyklá pracovní doba jako např. práce v noci, o víkendech či o svátcích) a o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Největším nebezpečím této fáze je podle Armstronga nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností, jelikož stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče způsobuje problémy s jejich přilákáním a vede následně k nespokojenosti mezi vybranými uchazeči, kteří zjišťují, že jejich schopnosti a talent zůstanou nevyužity. Velmi vhodné je proto rozlišovat mezi podstatnými a žádoucími požadavky na uchazeče (Armstrong 2007, s. 343-345).

Přilákání uchazečů znamená v první řadě prozkoumání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur i poradců za účelem přilákání nejvhodnějších uchazečů do organizace (Armstrong 2007, s. 343).

Vybírání uchazečů zahrnuje podle Armstronga třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, přípravu pracovní smlouvy (Armstrong 2007, s. 343).

4.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, organizace může obsazovat svá volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů zaměstnanců.

Mezi hlavní *vnitřní zdroje* pracovních sil patří podle Koubka (Koubek 2008, s. 129):

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, použití produktivnější technologie či zlepšené organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Se získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů jsou podle Koubka spojeny následující výhody a nevýhody (Koubek 2008, s. 130):

Výhody:

- uchazeč zná svou organizaci,
- organizace zná silné a slabé stránky svého zaměstnance,
- kladný dopad na motivaci i morálku, jedinec si uvědomuje možnost vlastního rozvoje a postupu,
- lepší návratnost investic vložených organizací do zaměstnanců, jakož i lepší využití zkušeností, které již zaměstnanci v rámci organizace získali.

Nevýhody:

- zaměstnanci mohou být povyšováni jen do té doby, dokud se nedostanou na pracovní pozici, na které již nebudou schopni úspěšně plnit zadané úkoly (jedná se o tzv. Peterův princip),
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy na pracovišti,
- nebezpečí omezeného pronikání nových myšlenek a přístupů, které by mohly do organizace přinést uchazeči z vnějších zdrojů.

Mezi hlavní *vnější zdroje* patří podle Koubka (Koubek 2008, s. 129-130):

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- čerství absolventi škol,
- pracovníci jiných organizací rozhodnutí z nějakého důvodu ke změně zaměstnavatele.

Mezi doplňkové vnější zdroje můžeme zařadit rovněž ženy v domácnosti, důchodce, studenty (práce na zkrácený úvazek) a pracovní zdroje v zahraničí.

Se získáváním pracovníků z vnějších zdrojů jsou podle Koubka spojeny následující výhody a nevýhody (Koubek 2008, s. 130-131):

Výhody:

- mimo organizaci lze nalézt větší množství talentů, než kdyby organizace spoléhala jen na své vnitřní zdroje,

- do organizace se dostávají nové pohledy, názory, poznatky i zkušenosti zvenku,
- získání vysoce kvalifikovaného pracovníka z vnějších zdrojů může být levnější a zpravidla i rychlejší než jeho výchova uvnitř organizace.

Nevýhody:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a rovněž nákladnější (např. náklady na inzerci, headhunting atd.),
- delší adaptační proces,
- možný vznik konfliktu mezi novým a stávajícím zaměstnancem organizace, který se cítí být kvalifikovaný pro nové pracovní místo.

Koubek uvádí, že ve vyspělých zemích dávají organizace přednost získávání zaměstnanců na nově obsazovaná pracovní místa z vnitřních zdrojů, a to zejména z těchto důvodů: získání informací o vnitřních zdrojích je snadnější, odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových zaměstnanců z vnějších zdrojů znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr atd. Teprve tehdy, když organizace zjistí, že není možné obsadit nové pracovní místo z vnitřních zdrojů, začne vyhledávat nové zaměstnance ze zdrojů vnějších (Koubek 2008, s. 131).

4.3 Proces získávání zaměstnanců

Koubek rozlišuje následujících dvanáct kroků procesu získávání zaměstnanců v organizaci (Koubek 2008, s. 131-132):

- identifikace potřeby získávání pracovníků
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- zvážení alternativ
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- volba metod získávání pracovníků
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- formulace nabídky zaměstnání
- uveřejnění nabídky zaměstnání

- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

4.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců by měla vycházet nejen z plánů organizace založených zejména na plánech výroby na následující období, ale i z momentální, operativní potřeby, kdy se mnohdy zcela náhodně vyskytne potřeba obsadit volné pracovní místo. Identifikace potřeby zaměstnanců by měla vždy probíhat s určitým předstihem, čímž můžeme výrazně zkrátit dobu, po kterou by jinak mohlo zůstat pracovní místo v organizaci neobsazené. Z tohoto důvodu má velký význam provádění soustavné analýzy stavu a pohybu zaměstnanců organizace, v níž musíme brát v úvahu takové faktory, jako jsou např. pracovní poměry uzavřené na dobu určitou, dosažení důchodového věku, nedostatečný pracovní výkon pracovníka či porušení povinností vyplývajících z pracovního poměru, které mohou být signálem, že se zaměstnancem bude pracovní poměr pravděpodobně ukončen (Koubek 2008, s. 132).

4.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa nám poskytují všechny potřebné informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm, jakož i o požadavcích, které toto pracovní místo na pracovníka klade (Koubek 2008, s. 132). Problematikou popisu a specifikace pracovního místa se podrobněji zabývají kapitoly 3.2 *Popis pracovního místa* a 3.3 *Specifikace pracovního místa*.

4.3.3 Zvážení alternativ

Zvážení alternativ znamená, že před obsazením nového pracovního místa bychom měli zvážit i jiné možnosti obsazení pracovního místa na plný úvazek, jako např. pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, outsourcingem, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa či úplné zrušení pracovního místa (Koubek 2008, s. 133).

4.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa slouží k redukcí zpravidla velmi do podrobností jdoucích dokumentů *Popis pracovního místa* a *Specifikace pracovního místa*. V procesu získávání a výběru pracovníků tudíž není možné operovat s jejich úplnou verzí, tzn. musíme se rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa uvedeme, abychom uchazeči poskytlí dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou nezbytné pro úspěšný výkon práce na konkrétním pracovním místě. Koubek doporučuje vybrat z popisu pracovního místa název pracovního místa, relevantní pracovní úkoly a zodpovědnost zaměstnance, místo výkonu práce, možnost vzdělávání při výkonu práce a pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky. Ze specifikace pracovního místa by se pak mělo jednat o vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, jakož i osobnostní charakteristiky potenciálního uchazeče. Uvedené požadavky Koubek rozděluje na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové a doporučuje je uplatňovat u předvýběru a následně i výběru pracovníků (Koubek 2008, s. 133-134).

4.3.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V této fázi procesu získávání zaměstnanců se rozhoduje, zda se organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, případně zvolí kombinaci obou uvedených zdrojů (Koubek 2008, s. 135). Více o této problematice pojednává kapitola *4.2 Zdroje získávání zaměstnanců*.

4.3.6 Volba metod získávání pracovníků

Podle Koubka závisí volba metod získávání zaměstnanců zejména na tom, zda se rozhodneme získávat pracovní sílu z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké požadavky jsou na pracovníka kladeny, jaká je situace na trhu práce, na finančních prostředcích vymezených na získávání zaměstnanců apod. Koubek doporučuje jednotlivé metody kombinovat a uvádí následující metody získávání zaměstnanců (Koubek 2008, s. 135-142):

Tabulka 3: Metody získávání zaměstnanců podle Koubka

Metoda získávání zaměstnanců	Stručný popis metody
Uchazeči se nabízejí sami	Jedná se o poměrně pasivní metodu, kterou používají organizace, jež mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, popř. výhodnou personální a sociální politiku. Uchazeči mají velký zájem u takovéto organizace pracovat a tudíž se sami ze své vlastní iniciativy obracejí na organizaci se svou nabídkou.
Doporučení současného pracovníka organizace	Opět se jedná o pasivní metodu získávání zaměstnanců, kdy současný pracovník organizace doporučuje organizaci vhodného pracovníka, přičemž organizace mohou za tuto aktivitu poskytovat svému stávajícímu zaměstnanci finanční odměnu.
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	Tato metoda klade značné nároky na vedoucí zaměstnance, od kterých se očekává, že budou sledovat ty, kteří vynikají v daném oboru, a tyto potenciální zaměstnance pak v případě potřeby oslovují s pracovní nabídkou. Tato metoda se používá zejména při obsazování výše postavených a náročnějších pracovních pozic.
Vývěsky v organizaci nebo mimo organizaci	Uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách představuje relativně nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců. Důležitým předpokladem pro efektivní využití této metody je umístění vývěsky na nepřehlédnutelném místě, a to jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Tato metoda se používá velmi často pro získávání absolventů škol.
Letáky vkládané do poštovních schránek	Tato, oproti vývěškám poněkud aktivnější metoda, slouží zejména k získávání pracovníků pro manuální a méně kvalifikovanou práci.
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	Inzerce prostřednictvím médií, především v tiskovinách, ale stále častěji i prostřednictvím rozhlasu a televize, je jednou z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců. Inzerce může být zaměřena místně, regionálně, celostátně nebo mezinárodně.
Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi	Jedná se o přímé spojení organizace s odbornými učiteli, středními nebo vysokými školami, kdy organizace může využívat různých možností, jak si vyhlédnutého studenta zavázat, např. různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií atd.
Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému	Tato metoda je hojně využívána v zemích s dlouhou odborovou tradicí zejména k získávání dělnických profesí.
Spolupráce se sdruženími	Jedná se o nepříliš často používanou metodu

odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů	sloužící zejména k získávání špičkových odborníků.
Spolupráce s úřady práce	Služby úřadu práce jsou určeny jak osobám hledajícím zaměstnání, tak organizacím hledajícím vhodné zaměstnance. Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti má zaměstnavatel povinnost do 10 kalendářních dnů oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa včetně jejich charakteristiky.
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen	Služby komerčních agentur využívají organizace, vzhledem k velmi vysoké ceně této služby, zejména k získávání špičkových odborníků a manažerů. Jejich velkou výhodou je, že nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale i jejich předvýběr, přičemž konečné rozhodnutí o volbě konkrétního zaměstnance by mělo nadále zůstat v rukou organizace.
Internet	Získávání zaměstnanců prostřednictvím reakce na nabídku práce uveřejněnou na nejrůznějších pracovních portálech dnes představuje jednu z nejvíce využívaných metod získávání pracovníků.

4.3.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Mezi nejčastěji požadované dokumenty řadí Koubek *doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace, životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů či průvodní dopis*, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o konkrétní pracovní pozici u dané organizace zajímá (Koubek 2008, s. 143). Hroník nazývá tuto část procesu získávání zaměstnanců administrativním kolem sloužícím ke zjišťování personální anamnézy, která se zaměřuje k minulosti, k tomu, co bylo (Hroník 2007, s. 156).

Dotazníky organizace pro uchazeče o zaměstnání slouží k získávání informací o uchazečích a jejich používání se dnes v podstatě stalo v organizacích pravidlem, přičemž většina organizací si navrhuje a vytváří svůj vlastní dotazník upravený podle požadavků konkrétní organizace. Co se formy a obsahu dotazníku týče, Koubek uvádí dvě základní formy dotazníku, tzv. *jednoduchý dotazník* umožňující uchazeči uvést jen holá fakta a tzv. *dotazník otevřený*, který uchazeči umožňuje vyjádřit se k některým otázkám podrobněji (Koubek 2008, s. 143).

Životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy, přičemž Koubek rozlišuje tři základní typy životopisů, a sice *životopis volný*, *polostrukturovaný* a *strukturovaný*. Struktura a obsah *volného životopisu* jsou ponechány na uchazeči samém. Uchazeč se jej snaží většinou formulovat tak, aby vynikla jeho způsobilost pro dané pracovní místo a naopak se snaží neuvádět žádné skutečnosti, které by mohly snížit jeho šance na úspěch. Pro personalistu může být práce s volným životopisem obtížnější, protože mu neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je tudíž nezbytné, aby si personalista utřídil informace tak, aby bylo možné posoudit srovnatelnost uchazečů; na druhou stranu však volný životopis umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče. *Polostrukturovaný životopis* se snaží zachovat výhody volného životopisu a omezit jeho nevýhody. Uchazeči musí v polostrukturovaném životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Tyto požadavky se týkají zpravidla vzdělání a praxe, zbytek informací doplňuje uchazeč podle svého vlastního uvážení. *Strukturovaný životopis* poskytuje organizaci v podstatě stejné informace jako výše zmíněný dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Jeho výhodou je standardní podoba informací od všech uchazečů, což personalistům umožňuje snadné porovnávání jednotlivých uchazečů navzájem, na druhou stranu však většina personalistů nedokáže uchazečům sdělit, jakou jednotnou strukturu by měl tento druh životopisu mít (Koubek 2008, s. 145).

Kromě výše uvedených dokumentů patří podle Hroníka mezi další dokumenty, které organizace požadují od uchazečů o zaměstnání, vyplnění *osobního dotazníku na internetu* (zde se předpokládá, že většina uchazečů v současné době reaguje na inzerát uveřejněný pouze na internetu, po zaslání životopisu na uvedenou elektronickou adresu je personalista obratem požádá o vyplnění dotazníku dostupného na speciální internetové adrese, který ve většině případů zasláný životopis doplňuje) a *vypracování eseje* (k zadání vypracování eseje se přistupuje většinou v těch případech, kdy obsazované pracovní místo, zejména ve středním a vyšším managementu, vyžaduje zralou a proaktivní osobnost, s myšlením v souvislostech a potenciálem inspirovat druhé). (Hroník 2007, s. 167-168).

4.3.8 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, jestli se zaměstnanci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě

metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. Organizace musí velmi pečlivě zvážit, které informace v nabídce zaměstnání uvede, protože tato nabídka by měla být formulována tak, aby vhodné uchazeče povzbudila a naopak nevhodné uchazeče odradila, zkrátka měla by jim umožnit, aby sami zvážili, zda jsou pro obsazované pracovní místo dostatečně způsobilí (Koubek 2008, s. 147).

Nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů je *inzerování*, jehož cílem je podle Armstronga upoutat pozornost uchazeče (inzerát musí být ve srovnání s ostatními zaměstnavateli usilujícími o potenciálního uchazeče konkurenceschopnější), vytvářet a udržovat zájem (informace v inzerátu musí být sděleny atraktivním způsobem) a stimulovat akci (organizace obdrží dostatečné množství odpovědí od vhodných uchazečů). (Armstrong 2007, s. 348). Podle Stýbla musí být inzerát po obsahové stránce určován formulí AIDA: Attention = vzbudit pozornost, Interest = vyvolat zájem, Desire = podnítit touhu, Action = dovést k aktivitě (Stýblo 1994, s. 37).

Při inzerování volné pracovní pozice doporučuje Koubek dodržovat následující zásady (Koubek 2008, s. 148-149):

1. Inzerát obsahuje následující skutečnosti:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti organizace,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- název a adresu organizace,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky (mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba atd.),
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy se mohou o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

2. Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku podle toho, jakou pracovní pozici chce organizace obsadit (manuální, administrativní pracovní místo, pracovní místo specialisty, manažera apod.).

3. Musí být zvolena osvědčená forma inzerátu, včetně velikosti, typu písma, umístění na stránce, jakož i výběr vhodného dne v týdnu či období kalendářního roku, ve kterém bude inzerát uveřejněn.
4. Organizace by si měla vést záznamy o svých inzerátech, které by měly mimo jiné obsahovat např. druh sdělovacího prostředku, datum zveřejnění, umístění inzerátu ve sdělovacím prostředku, formu inzerátu apod.
5. Organizace by se měla pravidelně zabývat analýzou efektivnosti inzerce.
6. Organizace musí dbát na to, aby odmítnutí uchazeči byli informováni včas a slušným způsobem, aby nedošlo k poškození dobrého jména organizace jako zaměstnavatele, což by se mohlo projevit v odezvě na jakoukoliv budoucí inzerci.

4.3.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Předchozí kroky celého procesu získávání zaměstnanců můžeme považovat za přípravnou fázi vedoucí ke zveřejnění nabídky zaměstnání. Okamžikem uveřejnění nabídky zaměstnání začíná pro zaměstnavatele období, během kterého jedná s uchazeči, kteří projeví o volné pracovní místo zájem a shromažďuje o nich potřebné dokumenty. Podle Koubka je důležité, aby organizace správně nastavila délku tohoto období, které by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké (Koubek 2008, s. 153).

4.3.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok, který zahrnuje jednání s potenciálními zájemci o zaměstnání, je pro organizaci velmi důležitý, neboť rozhoduje o skutečnosti, zda se z potenciálních uchazečů o zaměstnání stanou uchazeči skuteční. Při shromažďování požadovaných dokumentů od uchazečů by měla být okamžitě kontrolována úplnost informací, a v případě nutnosti by měl být uchazeč požádán o jejich doplnění (Koubek 2008, s. 153).

4.3.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

V této fázi procesu získávání zaměstnanců se ze všech uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti uchazeči, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do výběrového procesu. Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin (Koubek 2008, s. 153-154):

- velmi vhodné uchazeči, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru,
- vhodné uchazeči, kteří budou zařazeni do výběrového procesu v případě, že počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- nevhodní uchazeči, kteří obdrží od organizace zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

4.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Finálním krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů o zaměstnání, kteří by měli být pozváni do výběrového řízení. Jejich počet se může lišit v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů o zaměstnání anebo na zvyklostech organizace. Koubek považuje za ideální počet pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo, přičemž zdůrazňuje, že při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů by měl být pozván k výběrovým procedurám větší počet uchazečů (Koubek 2008, s. 154).

4.4 Proces získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti

4.4.1 Inzerce

Poté co zaměstnanec HR oddělení zodpovědný za nábor nových zaměstnanců na inženýrské a administrativní pracovní pozice (v případě výrobní společnosti přímo HR manažer) společně s manažerem sekce nebo oddělení hledajícím nového zaměstnance vybere z popisu a specifikace pracovního místa nejdůležitější charakteristiky nově obsazovaného pracovního místa, přistupuje k vytvoření inzerátu. Z popisu a specifikace pracovního místa uveřejněného v příloze č. 1 vyplývá, že tento dokument je velmi obsáhlý a tudíž není možné pracovat s jeho úplnou verzí, ale pro účely vytvoření inzerce je nezbytné vybrat jen ty nejpodstatnější charakteristiky, které by měl uchazeč na daném pracovním místě splňovat. Inzerce je zveřejněna pouze externě, výrobní společnost v současné době obsazuje volné administrativní nebo inženýrské pracovní pozice z vnitřních zdrojů jen ve výjimečných případech. Je tomu tak zejména z toho důvodu, že výrobní společnost je relativně mladá (výrobní závod v České republice existuje pouze tři roky), stále se zvyšuje objem výroby, a jednotlivá oddělení ještě nemají plný stav zaměstnanců, který by odpovídal nárůstu objemu výroby. Výhradně z interních zdrojů

jsou obsazovány pozice lokálních manažerů v rámci procesu následnictví a plánování kariéry. Příklad inzerátu vytvořeného z popisu a specifikace pracovního místa je uveden v příloze č. 2. V příloze je uvedená zjednodušená forma inzerátu bez názvu společnosti a jejího podrobnějšího popisu: co se skutečného grafického zpracování inzerátu týče, tak toto zpracování zahrnuje vždy logo a název společnosti, adresu, jakož i podrobný popis její činnosti v celosvětovém měřítku včetně činnosti české pobočky.

Následující tabulka porovnává obsahové náležitosti inzerátů, jak je doporučují autoři Koubek (2008), Armstrong (2006), Hroník (2007), Stýblo (1994) s položkami, které v inzerátech uvádí výrobní společnost:

Tabulka 4: Obsahové náležitosti inzerátů

Obsah inzerátů	Koubek	Armstrong	Hroník	Stýblo	Výrobní společnost
Název pracovního místa	x	x	x	x	x
Popis práce	x	x	x	x	x
Charakteristika činnosti organizace	x	x	x	x	x
Místo výkonu práce	x	x	x	x	x
Název a adresa organizace	x	x	x	x	x
Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče	x	x	x	x	x
Pracovní podmínky	x	x	x	x	x
Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje	x		x		x
Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání	x		x	x	x
Pokyny pro uchazeče, jak, kde a dokdy se mohou o zaměstnání ucházet, popř. se o něm blíže informovat	x	x	x	x	x

Z tabulky vyplývá, že všechny obsahové náležitosti inzerce, které doporučují renomovaní autoři, výrobní společnost při inzerování volných pracovních pozic do své inzerce zahrnuje.

4.4.2 Metody získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti

Následující tabulka porovnává metody získávání zaměstnanců podle autorů Koubka (2008), Armstronga (2006), Hroníka (2007), Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) s metodami, které využívá výrobní společnost:

Tabulka 5: Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců	Koubek	Armstrong	Hroník	Bláha, Mateiciuc, Kaňáková	Výrobní společnost
Interní zdroje	x	x	x	x	
Uchazeči se nabízejí sami	x		x	x	x
Doporučení současného pracovníka organizace	x		x	x	
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	x		x		
Vývěsky v organizaci nebo mimo organizaci	x		x	x	
Letáky vkládané do poštovních schránek	x				
Inzerce v médiích	x	x	x	x	x
Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi	x	x	x	x	
Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému	x		x		
Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.	x		x		
Spolupráce s úřady práce	x		x	x	x
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen	x	x			
Internet	x	x	x	x	x
Firemní dny			x		
Pronájem pracovníků			x	x	
Pracovní snídaně či oběd			x		
Dny otevřených dveří			x	x	
Bývalí zaměstnanci			x	x	

Burzy práce			x		
Headhuntingové společnosti		x	x	x	
Personální agentury		x	x	x	
Veletrhy pracovních příležitostí				x	x

Ze srovnávací tabulky vyplývá, že mezi metody získávání zaměstnanců, které autoři nejvíce doporučují, patří získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů je to pak inzerce v médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi a internet.

Tabulka rovněž ukazuje, že výrobní společnost nevyužívá tolik různých metod získávání zaměstnanců, a že se v podstatě zaměřuje (resp. někdy v minulosti využila) jen na pět základních metod (zde seřazeny podle četnosti využití):

1. Internet

Mnoho autorů, mezi nimi např. Hroník, uvádí, že využití internetu v oblasti vyhledávání a získávání lidských zdrojů se jeví jako velmi efektivní. Hroník uvádí, že počet relevantních reakcí, které organizace získá na jednu inzerovanou pozici, je v současné době vyšší u internetu než u klasického tištěného inzerátu (Hroník 2007, s. 133). Rovněž výrobní společnost využívá k získávání nových zaměstnanců v první řadě internet, a sice pracovní portál www.jobs.cz (největší pracovní portál v České republice) provozovaný společností LMC s.r.o., která je rovněž provozovatelem pracovních portálů www.prace.cz a www.topjobs.sk. Výrobní společnost má předplacenou databázi, která umožňuje nejen zveřejnění inzerátu na všech třech pracovních portálech, ale i administraci došlých reakcí na zveřejněnou nabídku práce, jejich archivaci, umožňuje posílat uchazečům zprávu o přijetí jejich reakce HR oddělením, pozvat vybrané uchazeče do výběrového řízení či je nechat v rámci výběrového řízení otestovat podle toho, na jakou pracovní pozici se uchazeči hlásí. Většina nových zaměstnanců, kteří do výrobní společnosti nastoupili, zaslalo svou reakci na pracovní nabídku prostřednictvím tohoto pracovního portálu.

2. Spolupráce s úřadem práce

Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti má zaměstnavatel povinnost do 10 kalendářních dnů oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa včetně jejich charakteristiky. Uchazeči o zaměstnání, kteří přicházejí do výrobní společnosti z úřadu práce, se ve většině případů ucházejí o dělnické pozice, ne o pozice administrativní nebo inženýrské. Největším problémem uchazečů o

zaměstnání z úřadu práce je neznalost anglického jazyka, který je ve výrobní společnosti pro všechny administrativní a inženýrské pozice nezbytnou podmínkou – tito zaměstnanci denně komunikují s manažery sekcí a oddělení, kteří ve většině případů pocházejí z mateřské společnosti a tudíž nehovoří českým jazykem.

3. Uchazeči se nabízejí sami

Výrobní společnost patří ke světovým špičkám ve svém oboru. V mateřské zemi již několikrát vyhrála celostátní soutěž o zaměstnavatele roku a patří tudíž mezi prestižní zaměstnavatele. Je tedy zřejmé, že velmi rozšířenou metodou získávání zaměstnanců je zde poněkud pasivnější metoda, která v podstatě nevyžaduje žádnou činnost ze strany společnosti: uchazeči se společnosti nabízejí sami. Co se týče využití této metody v české pobočce, tak ke kandidátům, kteří naši pobočku v minulosti oslovili, patřili zejména uchazeči o zaměstnání, kteří se o naši společnost dozvěděli proto, že pracovali u některé jiné společnosti v průmyslovém parku, kde naše společnost sídlí, anebo, že studovali v mateřské zemi naší společnosti, kde naše společnost podporuje řadu veřejně prospěšných aktivit a je velmi známá.

4. Inzerce v tiskovinách

Výrobní společnost několikrát využila možnosti inzerce v tištěných médiích (Rovnost, Mladá fronta DNES), a sice při obsazování inženýrských pracovních pozic. Česká pobočka výrobní společnosti se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalitních uchazečů s technickým vzděláním a minimálně dvouletou praxí v oboru, což je dáno jednak tím, že Brno je průmyslové město, sídlí zde řada výrobních společností taktéž usilujících o technicky zdatné kandidáty hovořící anglickým jazykem, a jednak tím, že počet kvalitních uchazečů s technickým vzděláním je i v celorepublikovém srovnání relativně nízký. Inzerce v těchto médiích však přinesla ve srovnání s inzerací na pracovních portálech menší počet reakcí, a tudíž výrobní společnost v současné době tuto metodu nevyužívá.

5. Veletrhy pracovních příležitostí

Tuto možnost výrobní společnost využila za dobu své existence v ČR jen jednou, a sice krátce po svém příchodu na český trh, kdy ještě neměla vybudované žádné zázemí resp. vlastní HR oddělení, které by jí potřebné zaměstnance zajistilo. V současné době výrobní společnost tuto metodu nepoužívá.

4.4.3 Postup po uveřejnění nabídky zaměstnání

Z předchozí kapitoly vyplývá (kapitola 4.4.2 *Metody získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti*), že výrobní společnost v současné době používá k získávání zaměstnanců pouze inzerci na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz a topjobs.sk. V inzerátu, který je na těchto pracovních portálech vyvěšen standardně 14 dní, je uvedeno, jak mají uchazeči o zaměstnání postupovat v případě jejich zájmu o volnou pracovní pozici: k dokumentům, které výrobní společnost používá k předvýběru vhodných uchazečů, patří životopis a motivační (průvodní dopis). Co se životopisu týče, tak výrobní společnost nemá stanovený formát životopisu (tzn. uchazeč nebude vyřazen z výběrového řízení, pokud zašle např. jen životopis volný; typ životopisu je tedy plně v režii uchazeče o zaměstnání), podmínkou však je, aby uchazeč zaslal kromě české verze životopisu i jeho anglickou verzi, což bohužel plno uchazečů o zaměstnání ignoruje.

Postup po uveřejnění nabídky zaměstnání má ve výrobní společnosti následující kroky:

1. HR manažer prochází všechny přijaté reakce od uchazečů o zaměstnání, a na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů rozděljuje uchazeče do tří skupin na velmi vhodné uchazeče, na vhodné uchazeče a nevhodné uchazeče.
2. Všichni uchazeči, kteří na volnou pracovní pozici reagovali, obdrží potvrzovací email, kterým společnost potvrzuje přijetí jejich reakce na nabídku práce. Vzor potvrzovacího emailu je uveden v příloze č. 3.
3. Pokud uchazeč, který byl HR manažerem zařazen do skupiny velmi vhodných uchazečů, nezaslal životopis v anglickém jazyce, je emailem požádán, aby anglickou verzi životopisu obratem zaslal. Pokud tak neučiní, ztrácí možnost být zařazen do výběrového řízení. Je tomu tak proto, že životopisy velmi vhodných uchazečů jsou následně zaslány manažerům sekce a oddělení, kteří ve většině případů pocházejí z mateřské společnosti a tudíž neovládají český jazyk. Pokud uchazeč nezašle motivační dopis, případně jej zašle pouze v českém jazyce, není z výběrového řízení vyloučen. Výrobní společnost se ve shodě s Hroníkem snaží uplatňovat v rámci výběrového řízení trychtýřový přístup, kdy do prvního kola výběrového řízení postupuje v závislosti na typu volné pracovní pozice 6 až 8 kandidátů (Hroník 2007, s. 109-110). Všeobecně platí, že na administrativní pozice vždy reaguje větší počet zájemců, zatímco u technicky orientovaných pracovních pozic je počet uchazečů téměř vždy menší. Pokud nastane situace, že

ve skupině velmi vhodných uchazečů se nachází jen malý počet kandidátů, tak jsou pro doplnění optimálního počtu kandidátů do této skupiny zařazeni i kandidáti ze skupiny vhodných uchazečů.

4. Po uplynutí 14 dnů posílá HR manažer manažerům příslušné sekce a oddělení seznam velmi vhodných uchazečů (popř. doplněný o vhodné uchazeče), kteří by měli být podle jeho názoru zařazeni do výběrového řízení. Manažeri sekce a oddělení obdrží rovněž životopisy v anglickém jazyce a motivační dopisy vybraných kandidátů.
5. Manažeri sekce a oddělení pak mají 3 dny na to, aby prostudovali zasláné životopisy včetně motivačních dopisů a rozhodli, kteří uchazeči budou pozváni do prvního kola výběrového řízení. Ve většině případů je seznam vytvořený manažery sekce a oddělení totožný se seznamem, který jim poskytl HR manažer: HR manažer se společně s manažery sekcí a oddělení podílí na tvorbě popisů a specifikací pracovního místa a tudíž zná velmi dobře povahu práce i požadavky, které by měl uchazeč splňovat, aby mohl úspěšně plnit pracovní úkoly na konkrétním pracovním místě.
6. HR manažer zve vybrané uchazeče o zaměstnání do prvního kola výběrového řízení. Uchazeči o zaměstnání jsou kontaktováni na jejich telefonním čísle, které uvedli jako kontaktní, a HR manažer jim navrhuje vždy tři termíny pohovoru, které jsou definované manažery sekce a oddělení. Zároveň uchazeči dává základní informace o prvním kole výběrového řízení, do něhož byl pozván. Poté, co se HR manažer s uchazečem o zaměstnání dohodnou na konkrétním termínu prvního kola výběrového řízení, je uchazeči zasláno emailem potvrzení dohodnutého termínu včetně elektronické mapky, která znázorňuje umístění výrobní společnosti v průmyslovém parku, včetně možných cest příjezdu do společnosti. HR manažer následně zasílá do kalendáře příslušného manažera sekce a oddělení prostřednictvím Outlooku pozvánku s datem a hodinou konání prvního kola výběrového řízení.

5. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

5.1 Výběr zaměstnanců

Koubek uvádí, že úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny i organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. Klíčovým problémem výběru zaměstnanců je podle něj posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. V této souvislosti se pak porovnává povaha pracovního místa (tzn. jeho popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance se zjištěnými charakteristikami uchazeče. (Koubek 2008, s. 166-167).

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové je cílem výběru uchazečů o zaměstnání zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Zároveň však zdůrazňují, že výběr je vždy oboustranný proces, tzn. nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá organizaci. Výběr zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů s návazností na další personální činnosti jako je plánování a získávání zaměstnanců, analýza práce a pracovních míst, školení a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 120).

5.2 Fáze výběru zaměstnanců

Z předchozích kapitol je zřejmé, že proces výběru zaměstnanců se velmi často prolíná s procesem získávání zaměstnanců, a proto se někdy, jak uvádí Koubek, můžeme setkat se skutečností, že stejný krok (např. předvýběr, personální anamnéza atd.) je jednou považován za část procesu získávání zaměstnanců, jindy zase naopak za část procesu výběru (Koubek 2008, s. 173).

U procesu výběru zaměstnanců rozlišuje Koubek dvě základní fáze (Koubek 2008, s. 173-174):

- fáze předběžná

- fáze vyhodnocovací.

Předběžná fáze nastává v okamžiku, kdy se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo v organizaci. Prvním krokem předběžné fáze je tvorba popisu pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na tomto pracovním místě. Druhým krokem je tvorba specifikace pracovního místa (tzn. jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl potenciální uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na konkrétním pracovním místě. Třetím krokem je pak specifikace konkrétních požadavků na vzdělání, kvalifikaci atd., které se ve stručnější podobě stávají součástí nabídky zaměstnání (např. inzerátu) a kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků.

Po fázi předběžné, během níž organizace shromáždila dostatečné množství vhodných uchazečů o pracovní místo, následuje *fáze vyhodnocovací*. Fáze vyhodnocovací se skládá opět z několika kroků, které ovšem, na rozdíl od fáze předběžné, organizace nemusí všechny podstoupit; podstoupení jednotlivých kroků záleží zejména na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě, jakož i na významu tohoto místa pro organizaci. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru, popř. skupinou metod, kterými se podrobněji zabývá následující kapitola 5.3 *Metody výběru zaměstnanců*.

5.3 Metody výběru zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, výběru zaměstnanců musí předcházet nejen výběr kritérií hodnocení uchazečů, ale také výběr metod tohoto hodnocení (tzn. metod výběru), které musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka. Co se metod výběru týče, Koubek doporučuje jednotlivé metody kombinovat, aby tak byla zajištěna verifikace všech informací, které organizace v rámci celého procesu výběru o uchazeči získává (Koubek 2008, s. 169). Podle Stýbla je smyslem metod výběru zaměstnanců v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa (Stýblo 1994, s. 48).

Koubek řadí mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců následující metody (Koubek 2008, s. 175-183):

Tabulka 6: Metody výběru zaměstnanců podle Koubka

Metoda výběru zaměstnanců	Stručný popis metody
Dotazník	Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Více informací k dotazníku poskytuje kapitola 4.1.2.7 <i>Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.</i>
Zkoumání životopisu	Jedná se o velmi rozšířenou, univerzální metodu výběru zaměstnanců, která se zpravidla používá v kombinaci s metodou jinou. Více informací k životopisu poskytuje kapitola 4.1.2.7 <i>Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.</i>
<p>Testy pracovní způsobilosti:</p> <p>a) testy inteligence</p> <p>b) testy schopností</p> <p>c) testy znalostí a dovedností</p> <p>d) testy osobnosti</p> <p>e) skupinové metody výběru</p>	<p>Tato metoda je všeobecně považována za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců, nikdy by neměly být používány samostatně.</p> <ul style="list-style-type: none"> - jejich cílem je posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení apod.) - používají se k hodnocení schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje, jsou zaměřeny zejména na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci apod. - prověřují hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků - ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti včetně základních rysů jeho povahy (zda je introvert či extrovert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod.) - jedná se o simulaci řešení určitého praktického problému či hraní určité role, používají se zejména při výběru na manažerské a vedoucí pracovní pozice.
Assessment centre	Jedná se o sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly, při jejichž plnění jsou účastníci posuzováni buď vedoucími pracovníky z příslušné organizace a/nebo zkušenými psychology.
Výběrový pohovor	Je považován za klíčovou metodu výběru zaměstnanců, a proto se mu bude podrobněji věnovat následující kapitola 4.2.2.1 <i>Výběrový</i>

	<i>pohovor.</i>
Zkoumání referencí	Jedná se o zkoumání pracovních posudků z předchozích pracovišť uchazeče o zaměstnání.
Lékařské vyšetření	Používá se jako výběrová metoda u těch profesí, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí např. v potravinářském průmyslu; nedoporučuje se používat v jiných případech, protože se může lehce stát prvkem diskriminace přijímání zaměstnanců na určité pracovní pozice.
Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu	Jedná se o pro organizaci poněkud nákladnou i když vysoce efektivní metodu, která spočívá v tom, že organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů (dva či tři), z nichž si pak na základě soustavného monitorování výsledků jejich práce a jejich pracovního chování vybere toho nejlepšího a ostatní propustí.

5.3.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je podle názoru většiny teoretiků i praktiků označován za nejpoužívanější a klíčovou metodu výběru zaměstnanců. Podle Koubka musí výběrový pohovor kromě obecného cíle, kterým je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, splnit další čtyři cíle (Koubek 2008, s. 179):

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní (důležité je, aby uchazeč získal realistickou představu o organizaci a práci na obsazovaném pracovním místě, a aby nebyl vědomě uváděn v omyl,
- posoudit osobnost uchazeče,
- vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Koubek uvádí následující klasifikaci výběrových pohovorů (Koubek 2008, s. 179-181):

1. Podle množství a struktury účastníků rozlišuje tyto typy pohovoru:
 - a) *pohovor 1 + 1*, vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací, kdy pohovor s uchazečem vede zpravidla jen vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu,
 - b) *pohovor před panelem posuzovatelů (komisi)*, vhodný zejména při obsazování náročnějších pracovních míst, kdy se pohovoru účastní 3 až 4 osoby, kterými je zpravidla bezprostřední přímý nadřízený, personalista a

- psycholog, někdy i vyšší nadřízený, popř. současný držitel stejného pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků nebo odborů,
- c) *postupný pohovor*, představující sérii pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli, který je však pro uchazeče časově náročnější,
- d) *skupinový (hromadný) pohovor*, který se využívá zejména pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

2. Podle obsahu a průběhu rozlišuje tyto formy pohovoru:

- a) *nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor*, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nejsou stanoveny buď vůbec, anebo jen rámcově; tato forma pohovoru neumožňuje srovnání způsobilosti uchazečů a naopak umožňuje sklouznout k otázkám, které mohou být osobní a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa,
- b) *strukturovaný (standardizovaný) pohovor*, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné jednotlivým otázkám věnovat, jsou předem připraveny a naplánovány; pohovor je standardizován, tzn. všem uchazečům jsou položeny stejné otázky, a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi, což vede na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru k redukci možnosti subjektivního přístupu k uchazečům,
- c) *polostrukturovaný pohovor*, který se snaží využívat výhody strukturovaného a eliminovat nevýhody nestrukturovaného pohovoru, a který může mít dvě základní podoby: v prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část nestrukturovaná, ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, které musí být na konci pohovoru splněny, přičemž posuzovatel může klást otázky v různém pořadí, tzn. strukturovaná a nestrukturovaná část pohovoru se mohou volně prolínat; v obou případech je vymezený celkový čas pohovoru.

Hroník uvádí obvyklé chyby, které se mohou vyskytovat při vedení výběrového pohovoru, a kterých je nutné se vyvarovat (Hroník 2007, s. 317-318):

- výběrový pohovor není předem připravený, posuzovatel např. studuje personální materiály uchazeče až při jeho příchodu,
- posuzovatel klade sugestivní otázky typu: „Asi jste člověkem, který si věří, že?“,

- posuzovatel klade sérii uzavřených otázek, kdy výsledkem není atmosféra důvěry, která by měla být mezi posuzovatelem a uchazečem nastolena, ale naopak atmosféra výslechu či zkoušky,
- nejasná, neobratná formulace otázek, kdy ne vždy uchazeč musí pochopit jejich smysl,
- nezaznamenávání odpovědí a postřehů, což má obvykle za následek vyšší míru zkreslení.

Armstrong výše uvedený výčet doplňuje o následující skutečnosti, kterých by se posuzovatel neměl dopouštět (Armstrong 2006, s. 385):

- provádět příliš mnoho pohovorů najednou,
- dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu,
- příliš rychle přecházet k otázkám jdoucím do hloubky,
- pokládat vícenásobné otázky,
- věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným nebo slabým stránkám uchazečů,
- dovolit uchazečům, aby přecházeli mlčením důležitá fakta,
- příliš mnoho mluvit, nebo naopak dovolovat uchazečům, aby oni sami příliš mluvili,
- dovolit svým předsudkům, aby zvítězily nad schopností objektivně posuzovat záležitosti.

5.4 Proces rozhodování při výběru zaměstnanců

V této závěrečné fázi výběru zaměstnanců dochází k vyhodnocení všech informací, které jsme od uchazečů, kteří postoupili do finálního kola procesu výběru, shromáždili, a sice na základě kritérií, které si výběrová komise před zahájením výběrového procesu stanovila. Hroník zdůrazňuje, že rozhodnutí by nemělo být dílem jedince, byť za něj přebírá odpovědnost. Členem výběrové komise by měl být vždy budoucí bezprostřední přímý nadřízený, který si vybírá svého podřízeného a má mít tudíž právo konečného rozhodnutí, jakož i jasně definovanou odpovědnost za důsledky takového rozhodnutí (Hroník 2007, s. 112-113).

Jakmile je rozhodnuto, přistupujeme k nabídnutí pracovního místa úspěšnému kandidátovi. V zájmu rychlosti doporučuje Hroník obeznámit kandidáta nejprve telefonicky, a následně i písemně formou dopisu oznamujícím kladné rozhodnutí, které jsou v dnešní době zasílány převážně prostřednictvím e-mailu. Zároveň je nutné

obeznámit neúspěšné kandidáty, přičemž je vhodné připomenout, že nebylo voleno kritérium „kdo je nejlepší“, ale koho firma potřebuje, tzn. kdo je nejvhodnější (Hroník 2007, s. 148-149).

Hroník dále uvádí, že mezi rozhodnutím uchazeče o přijetí pracovní nabídky a jeho reálným nástupem do zaměstnání může uplynout různě dlouhá doba, během níž může uchazeč absolvovat ještě další výběrová řízení, v nichž může být úspěšný a přijmout nabídku jiného zaměstnavatele. V tomto případě Hroník doporučuje, aby organizace byla s vybraným kandidátem v neustálém kontaktu, motivovala ho k nástupu a učinila ho součástí organizace ještě před jeho nástupem (Hroník 2007, s. 335).

5.5 Proces výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti

Proces výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti na administrativní a inženýrské pracovní pozice je vždy dvoukolový.

Jak jsem již uvedla v kapitole 4.4.3 *Postup po uveřejnění nabídky zaměstnání*, do prvního kola výběrového řízení je vždy pozváno 6 až 8 velmi vhodných uchazečů v závislosti na typu obsazované pracovní pozice. Po příchodu do výrobní společnosti je kandidát přivítán HR manažerem a uveden do místnosti, která je pro výběrová řízení vyhrazena, a kde nebudou uchazeči a pohovor vedoucí manažeři nikým vyrušováni. První část prvního kola výběrového řízení je vždy písemná a trvá 60 minut. Prvních 30 minut stráví uchazeč vyplňováním dotazníku. Výrobní společnost používá pouze jeden typ dotazníku pro všechny druhy pracovních pozic. Jedná se o dotazník jednoduchý umožňující uvést jen holá fakta, kdy uchazeči není ponechána žádná možnost, aby se k některým otázkám blíže vyjádřil. Dotazník je koncipován tak, že uchazeč do něj v podstatě zaznamenává stejné skutečnosti, které již uvedl do svého životopisu, na jehož základě byl do výběrového řízení pozván, tzn. jedná se o základní identifikační údaje jako např. jméno, příjmení, bydliště, datum a místo narození, vzdělání včetně údajů o absolvování odborných kurzů a školení, jazykovou vybavenost, údaje o předchozí praxi atd. Následujících 30 minut vyplňuje uchazeč odborný test, který je šitý na míru konkrétní pracovní pozici, a který je vždy připraven manažerem sekce nebo oddělení. V příloze č. 4 je uveden vzor výběrového testu na pozici Personalista – nábor a administrativa, který má prověřit hloubku znalostí z oblasti pracovněprávní problematiky, která je pro tuto pozici klíčová. Druhá část prvního kola výběrového řízení je koncipována jako výběrový pohovor, který je vždy veden manažery sekce a oddělení. Co se typologického zařazení týče, jedná se o polostrukturovaný pohovor před

panelem posuzovatelů (komise složená ze dvou manažerů – sekce a oddělení). Bezprostředně po ukončení prvního kola výběrového řízení probíhá jeho vyhodnocení: manažeři se opírají zejména o dokument *Popis a specifikace pracovního místa* (resp. o jeho zkrácenou verzi, která byla použita pro tvorbu náplně práce a rovněž sloužila jako podklad pro tvorbu inzerce), na jehož základě vybírají 2 až 3 nejvhodnější (tedy ne nejlepší) uchazeče pro konkrétní pracovní pozici. Tím, že pohovor vedou manažeři nehovořící českým jazykem, probíhá tato část výběrového řízení v jazyce anglickém, čímž je automaticky testována komunikativní znalost cizího jazyka, která je uvedena jako jeden ze zásadních požadavků na kandidáty. Hlavním úkolem manažerů v tomto kole je ověřit zejména „technické“ znalosti uchazeče (tzv. hard skills), tzn. zjistit, zda má kandidát odpovídající teoretické i praktické znalosti a dovednosti, které mu umožní úspěšný výkon práce na dané pracovní pozici. Na základě vyhodnocení písemného odborného testu a pohovoru by tedy měli manažeři hledat odpověď na otázku „*Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?*“ tzn. hledají odpověď na otázku, zda má uchazeč vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti a inteligenci, které potřebuje, aby mohl úspěšně zastávat danou práci (Koubek 2008, s. 169).

Druhé kolo výběrového řízení je koncipováno jako polostrukturovaný výběrový pohovor 1 + 1, kdy se vybraní kandidáti setkávají s HR manažerem. Tento pohovor probíhá v českém jazyce a hlavním úkolem HR manažera je na rozdíl od manažerů sekce a oddělení zjistit konkrétní osobnostní charakteristiky uchazeče, které by měly být ve shodě s požadavky na osobnostní charakteristiky na volné pracovní pozici (jako základ zde opět slouží dokument *Popis a specifikace pracovního místa*). Hlavním úkolem HR manažera je tedy hledat odpověď na otázky „*Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?*“ (tzn. má pozitivní vztah k této práci, jaké je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy a pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k dané práci?) a „*Zapadne uchazeč do pracovní skupiny a organizace?*“ (tzn. signalizují charakteristiky jeho osobnosti, dovednosti a znalosti, že je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny i organizace, že nebude zejména v týmu cizorodým prvkem a překážkou týmové práce?). (Koubek 2008, s. 169). Úkolem HR manažera je rovněž seznámit uchazeče s pracovními podmínkami a benefity, které výrobní společnost poskytuje.

5.5.1 Metody výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti

Následující tabulka porovnává výběrové metody, které uvádí autoři Koubek (2008), Armstrong (2006), Hroník (2007), Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) s metodami využívanými ve výrobní společnosti:

Tabulka 7: Metody výběru zaměstnanců

Výběrové metody	Koubek	Armstrong	Hroník	Bláha, Mateiciuc, Kaňáková	Výrobní společnost
Dotazník	x	x	x		x
Životopis	x	x	x	x	x
Testy pracovní způsobilosti	x	x	x	x	x
Assessment centre	x	x	x	x	
Výběrový pohovor	x	x	x	x	x
Reference ¹	x	x	x	x	x
Lékařské vyšetření ²	x		x	x	x
Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu	x				
Předběžný pohovor	x				
Ukázka práce				x	
Business esej			x		
Výpis z rejstříku trestů ³			x	x	x
Pracovní posudek			x	x	

Poznámka k tabulce:

¹*zkoumání referencí* se ve výrobní společnosti provádí pouze u obsazování manažerských pozic, při obsazování pozic administrativních a inženýrských se nevyužívá

²*lékařské vyšetření* je rozhodující zejména u dělnických pozic

Jak uvádí Koubek, ve vyhodnocovací fázi výběru zaměstnanců by mělo docházet ke kombinaci alespoň dvou nebo více metod, jen výjimečně postačí k výběru pracovníků použít jen jednu z nich. Koubek uvádí, že obvykle jde o následující kroky (Koubek 2008, s. 117):

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů (včetně životopisu) od uchazečů
- předběžný pohovor
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti a assessment center

- výběrový pohovor
- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Srovnávací tabulka ukazuje, že metody výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti jsou v souladu s metodami, které uvádějí ve svých publikacích odborní autoři, a že společnost dle doporučení Koubka využívá při výběru svých zaměstnanců kombinace několika různých výběrových metod.

5.5.2 Proces rozhodování při výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti

Proces rozhodování při výběru zaměstnanců je ve výrobní společnosti vždy skupinovou záležitostí. Po ukončení obou kol výběrového řízení se znovu setkávají manažeři sekce a oddělení s HR manažerem, a společně provádí hodnocení kandidátů na základě kritérií, která si před zahájením výběrového řízení stanovili (i zde je základním dokumentem dokument *Popis a specifikace pracovního místa*). Pokud při výběru kandidáta není komise stejného názoru, má konečné rozhodnutí manažer oddělení, který je v tomto případě nejvýše postaveným manažerem komise a hlavně budoucím přímým nadřízeným nového zaměstnance.

Poté, co je učiněno finální rozhodnutí, které přichází vždy do tří dnů, HR manažer telefonicky nabídne vybranému uchazeči volné pracovní místo ve výrobní společnosti. Za předpokladu, že vybraný kandidát pracovní nabídku přijme, HR manažer se s ním znovu osobně setkává a dochází k bližšímu projednávání nástupních podmínek, jako je především pracovní smlouva, mzda, poskytované benefity a konkrétní datum nástupu do výrobní společnosti. Pokud kandidát, který prošel výběrovým řízením jako nejvhodnější, pracovní nabídku nepřijme, je osloven kandidát, který skončil na druhém místě, za předpokladu, že výsledky mezi těmito dvěma kandidáty na obsazovanou pracovní pozici nejsou diametrálně odlišné. Pokud je však komise toho názoru, že druhý nejlepší kandidát není pro obsazované pracovní místo vhodný, HR oddělení vypisuje nové výběrové řízení.

HR manažer podává taktéž vyrozumění neúspěšným kandidátům, které probíhá prostřednictvím emailu. Toto vyrozumění je všeobecné, pokud však kandidát požádá o

zpětnou vazbu, proč nebyl ve výběrovém řízení úspěšný, HR manažer mu ji poskytne.
Vzor dopisu, který je zasílán neúspěšným kandidátům, je uveden v příloze č. 5.

6. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

6.1 Přijímání zaměstnanců

Koubek definuje proces přijímání zaměstnanců jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání (Koubek 2008, s. 189). Fáze přijímání zaměstnanců je zpravidla následována procesem orientace zaměstnanců, který však nemohl být do této bakalářské práce vzhledem k jejímu rozsahu a charakteru zahrnut.

Chládková a Bukovjan považují za nejdůležitější doklady, které se před vznikem a při vzniku pracovního poměru zakládají do osobního spisu zaměstnance, následující doklady (Chládková, Bukovjan 2009, s. 69-71):

- žádost o přijetí do pracovního poměru podaná zájemcem o zaměstnání spolu s vyjádřením příslušného zástupce zaměstnavatele,
- osobní dotazník zaměstnance,
- zápočtový list, popř. posudek o pracovní činnosti,
- potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce,
- doklady o dosaženém vzdělání,
- přehled o odborné praxi,
- výpis z Rejstříku trestů,
- lékařský posudek vydaný na základě vstupní lékařské prohlídky, který prokazuje způsobilost zaměstnance vykonávat druh práce sjednaný v pracovní smlouvě,
- pracovní smlouva, popř. jiný dokument, na jehož základě bude zaměstnanec práci pro organizaci vykonávat,
- informace o právech a povinnostech zaměstnance vyplývajících z pracovního poměru podle ustanovení § 37 zákoníku práce,
- doklad o vstupním školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- prohlášení zaměstnance o seznámení se s vnitřními předpisy zaměstnavatele a kolektivní smlouvou,
- pracovní náplň, pokud ji zaměstnavatel používá,
- dohoda o odpovědnosti nebo dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů,

- jakékoliv další písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (ve většině případů formou dodatku k pracovní smlouvě),
- rozhodnutí o přiznání důchodu u pracujících důchodců,
- rozhodnutí o plné invaliditě, částečné invaliditě nebo zdravotním znevýhodnění u osob se zdravotním postižením.

Koubek rovněž zdůrazňuje, že nezbytnou součástí přijímání nového zaměstnance je jeho uvedení na nové pracoviště. Doporučuje, aby to byl vždy personalista, kdo přijímaného zaměstnance na jeho nové pracoviště uvede a předá jeho bezprostřednímu nadřízenému, a to i v případě, že se jedná o přechod v rámci organizace. Přímý nadřízený by měl pak v dalším kroku seznámit zaměstnance s ostatními pracovníky daného oddělení, popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky, a v případě, že nový zaměstnanec potřebuje zaškolit, tak mu v rámci svého oddělení přidělit zkušeného školitele, který jej bude nejen zaškolovat, ale také kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště. Na závěr celé procedury je nový zaměstnanec zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a jsou mu přiděleny první pracovní úkoly (Koubek 2008, s. 191).

6.2 Přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti

Čtrnáct dní před nástupem do výrobní společnosti je nový zaměstnanec telefonicky kontaktován HR manažerem, který zaměstnance informuje o organizaci nástupního dne a rovněž o všech podkladech, které od něj budou v den nástupu do výrobní společnosti vyžadovány. Tyto informace pak HR manažer zasílá novému zaměstnanci i v elektronické podobě. Vzor emailu obsahujícího základní informace k nástupu nového zaměstnance je uveden v příloze č. 6. Týden před nástupem nového zaměstnance zanáší k tomu určený zaměstnanec HR oddělení data nového zaměstnance do personálního modulu systému SAP a žádá o zřízení IT účtu včetně přístupů do všech interních systémů výrobní společnosti, které bude nový zaměstnanec v rámci své pracovní funkce využívat.

Proces přijímání zaměstnanců se ve výrobní společnosti skládá ze dvou hlavních částí: z administrativních procedur a z procedur, které novému zaměstnanci poskytují základní informace o společnosti, kterými se však vzhledem k rozsahu a charakteru této práce nebudu nyní zabývat. Jen zcela stručně, tyto procedury zahrnují následující části: seznámení zaměstnance se společností (historie, úspěchy, postavení na trhu, vize, mise, poslání a hodnoty společnosti, firemní kultura a její specifika, představení

managementu), seznámení zaměstnance s pobočkou společnosti, v níž bude pracovat (stručná charakteristika pobočky, základní pracovní podmínky jako např. pracovní doba, dovolená, nemoc a pracovní neschopnost a její hlášení, možnosti stravování a občerstvení, možnosti vzdělávání, zaměstnanecké výhody a benefity atd.), seznámení zaměstnance s BOZP předpisy a předpisy požární ochrany, seznámení zaměstnance s interními systémy společnosti a politikou kvality.

Co se administrativních procedur týče, tak zde je postup následující: v den nástupu do společnosti si nového zaměstnance vyzvedává na hlavní recepci personalista, který je za organizaci nástupních dnů ve výrobní společnosti zodpovědný a uvádí ho do místnosti, která je pro nástupní dny vyhrazena. Zaměstnanec dostává nejdříve *pracovní smlouvu*, která mu byla již dříve zaslána elektronickou cestou k nahlédnutí, a kterou následně podepisuje. Zároveň je vyzván k vyplnění *osobního dotazníku*, který obsahuje zejména informace nutné k pozdějšímu zpracování mezd. Mezitím personalista pořizuje *kopie* originálních dokumentů, mezi které patří:

- zápočtový list, popř. posudek o pracovní činnosti, pokud je vyžadován,
- doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- občanský průkaz,
- kartička bankovního účtu, na který bude zasílána mzda,
- kartička zdravotní pojišťovny.

Za účelem založení do osobní složky zaměstnance vybírá personalista *originály* těchto dokumentů:

- lékařský posudek vydaný na základě vstupní lékařské prohlídky lékařem závodní preventivní péče,
- výpis z rejstříku trestů,
- potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce,
- čestné prohlášení za nedoložené období.

Následně dostává zaměstnanec následující dokumenty a písemně potvrzuje jejich převzetí a seznámení se s nimi:

- pracovní řád výrobní společnosti,
- náplň práce,
- dohodu o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů,
- zaměstnaneckou kartu.

Srovnáme-li náležitosti potřebné k přijímání pracovníků, které doporučují odborní autoři, a které uvádím v kapitole *6.1 Přijímání zaměstnanců*, s praktikami

používanými ve výrobní společnosti, je zřejmé, že výrobní společnosti nemůžeme v této oblasti nic vytknout.

Poté, co nový zaměstnanec absolvuje i druhou část, z níž se proces přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti skládá, tzn. procedury poskytující základní informace o společnosti, je nový zaměstnanec odveden personalistou na jeho nové pracoviště a tam předán jeho přímému nadřízenému. Ten ho seznamuje s celým oddělením a rovněž mentorem, který bude nového zaměstnance provázet během celého období adaptace na novou práci a nové pracoviště.

7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Cílem předchozích kapitol bylo porovnání teoretických východisek prezentovaných renomovanými autory z oblasti řízení lidských zdrojů se stávajícím systémem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti. Na základě těchto srovnání bych ráda prezentovala možné návrhy na zlepšení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti.

První návrh se týká rozšíření používaných metod získávání zaměstnanců. Z kapitoly 4.4.2 *Metody získávání zaměstnanců ve výrobní společnosti* vyplývá, že výrobní společnost v současné době používá prakticky jen jednu aktivní metodu získávání zaměstnanců, kterou je internet. Je známo, že nejen celá Česká republika, ba dokonce i celá Evropa, se potýká s nedostatkem technicky orientovaných odborníků, kteří jsou pro existenci průmyslových výrobních společností základem. Rovněž naše výrobní společnost tento nedostatek silně pociťuje. Situace je navíc ještě umocněna skutečností, že se naše pobočka nachází v Brně, které je bezesporu průmyslovým městem, a které si pro umístění svých výrobních závodů vybrala nejedna velká mezinárodní společnost. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud výrobní společnost nepřistoupí k rozšíření svých aktivit v rámci získávání zejména technicky orientovaných zaměstnanců, bude do budoucna čelit nemalým problémům se zajištěním svého provozu. Myslím si, že rozšíření o aktivity směrem k technicky zaměřeným vysokým školám, by se mohlo stát důležitou součástí personálního marketingu společnosti. Rovněž ze srovnávací tabulky č. 5 *Metody získávání zaměstnanců* vyplývá, že všichni odborní autoři se ke spolupráci se vzdělávacími institucemi jako k jedné z metod získávání zaměstnanců přiklánějí. Co se těchto aktivit týče, tak možností je nepřeberné množství, v zásadě však mají jedno společné: zviditelnit společnost v očích potenciálních zaměstnanců, dnes ještě studentů. Jako jeden z možných způsobů bych volila účast zástupců naší společnosti na přednáškách či odborných seminářích, tzn. na akcích, které probíhají přímo na konkrétních univerzitách, a které v současné době řada univerzit organizuje s cílem umožnit svým studentům seznámit se s potenciálním zaměstnavatelem. Na půdě společnosti pak mohou být organizovány firemní dny, kterých se studenti mohou zúčastnit a zjistit tak, zda by jim společnost jako jejich možný budoucí zaměstnavatel vyhovovala. Jako velmi účinná se jeví i spolupráce s vytypovanými studenty na jejich diplomových pracích, kdy studenti posledních ročníků mají možnost docházet do společnosti, zde poznávat společnost a ve spolupráci

se zkušenými zaměstnanci se podílet na plnění pracovních úkolů, které pak mohou zohlednit při zpracování své diplomové práce. Velkou výhodou těchto aktivit je, že společnost může cíleně oslovit ty pravé potenciální zaměstnance a zároveň nemusí vydávat nemalé finanční prostředky za masivní kampaň, která však vždy s cílovou skupinou osloví i uchazeče, kteří nejsou pro společnost vhodní. Existuje i možnost, velmi vhodné studenty v posledních ročnících jejich studia finančně podporovat, přičemž student se smluvně zaváže, že po ukončení studia se stane zaměstnancem společnosti.

Druhý návrh se týká procesu výběru zaměstnanců. Z tabulky č. 7 *Metody výběru zaměstnanců* je patrné, že většina odborných autorů uvádí jako jednu z metod výběru zaměstnanců metodu dotazníku. Jak již bylo řečeno, v první části prvního kola výběrového řízení využívá tuto metodu také výrobní společnost, dotazník však není vhodně koncipován a v rámci výběrového řízení se s ním v podstatě již dále nepracuje. Navrhuji proto přepracovat dotazník následujícím způsobem: dotazník by se měl skládat ze dvou částí, kdy první část bude shodná s částí, kterou má již nyní výrobní společnost k dispozici, a která obsahuje základní identifikační údaje uchazeče o zaměstnání jako např. jméno, příjmení, bydliště, datum a místo narození, vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti atd. Dotazník bude rozšířen o druhou část, která bude obsahovat otázky monitorující zájem uchazeče o danou pracovní pozici, představu o práci vykonávané na daném pracovním místě, otázky vztahující se k profesní dráze uchazeče o zaměstnání atd. Jako možnou inspiraci jsem zde využila dotazník publikovaný Hroníkem a v této souvislosti uvádím možné otázky, o které by mohl být dotazník uchazečů o zaměstnání rozšířen (Hroník 2007, str. 158-164):

- Jakou máte představu o tom, co Vás u nás ve společnosti čeká za práci?
- Proč se zajímáte právě o toto zaměstnání u naší společnosti?
- Jaký rozvoj kariéry preferujete? (na výběr tři možnosti: získávání dalších odborností, prohlubování dosavadní odbornosti, postup v hierarchii)
- Jaké úkoly Vám vyhovují? (na výběr tři možnosti: krátkodobé, dlouhodobé, detailně definované, rámcově definované)
- U které firmy jste byl/a dosud nejspokojenější a proč?
- U které firmy jste byl/a nejméně spokojený/á a proč?
- Jakých největších úspěchů, výsledků jste dosáhl/a?
- Jakých omylů a nezdarů jste se dopustil/a?

- Co se Vám z toho, co znáte a umíte, podařilo využít v předchozích zaměstnáních?
- Co se Vám z toho, co znáte a umíte, nepodařilo využít a proč?
- Funkce Vašeho posledního přímého nadřízeného?
- Co považujete za jeho (její) silné stránky?
- Co považujete za jeho (její) slabé stránky?
- Čeho si na Vás Váš poslední přímý nadřízený nejvíce vážil?
- Vaše nejcennější zkušenost z této firmy?
- Jaké byly (jsou) důvody k odchodu nebo touhy po změně?

Tím, že se ve výrobní společnosti s dotazníkem v rámci výběrového řízení v podstatě nepracuje, chybí i vyhodnocení tohoto dotazníku, které by rovněž mělo být zavedeno. Využití informací získaných z dotazníku v rámci procesu rozhodování při výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti by mohlo podle mého názoru celý proces výběru zaměstnanců zefektivnit a pomoci najít společnosti jen ty nejvhodnější kandidáty.

Jako poslední návrh, který by mohl dle mého názoru zefektivnit celý proces výběru zaměstnanců, předkládám možnost zavedení psychodiagnostických metod. V kapitole 5.5 *Proces výběru zaměstnanců ve výrobní společnosti* uvádím, že výrobní společnost v rámci procesu výběru zaměstnanců využívá pouze vlastní odborné testy, jejichž cílem je otestovat kandidáty podle přesně stanovených kritérií odbornosti. Ze srovnávací tabulky č. 7 *Metody výběru zaměstnanců* vyplývá, že k testům pracovní způsobilosti (mezi které psychodiagnostika patří) se přiklání všichni odborní autoři, zároveň však uvádí, že tato metoda by měla být vždy považována za pomocný a doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců a nikdy by neměla být využívána samostatně. Hlavním úkolem HR manažera, který vede pohovory s vybranými uchazeči v rámci druhého kola výběrového řízení, je zjistit, zda je kandidát dostatečně motivovaný k dané práci, co patří k jeho motivátorům a hlavně, zda po stránce jeho osobnosti zapadne do stávající pracovní skupiny a přijme hodnoty společnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že HR manažer sehrává při výběru nového zaměstnance velmi důležitou úlohu, ale v podstatě nemá k dispozici žádné nástroje, které by mu v tomto procesu podali pomocnou ruku. HR manažer zde tudíž vychází ze svých vlastních zkušeností, které při výběrových řízeních v průběhu let nasbíral, často však může být jeho rozhodnutí subjektivní a nezdědka se tak může stát, že osobnostní charakteristika vybraného uchazeče nekoresponduje s požadavkem na osobnostní charakteristiku, kterou by měl zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici mít.

8. ZÁVĚR

Získávání a výběr zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem. Většina organizací si již v dnešní době uvědomuje, že nejdůležitějším článkem a zdrojem úspěšnosti celé společnosti jsou její zaměstnanci, kteří přispívají k dosahování cílů společnosti jako celku. Je zcela v kompetenci každé společnosti, jaké zaměstnance si vybere, jak je získá či jak si je udrží.

Cílem této závěrečné bakalářské práce bylo popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v české pobočce mezinárodní výrobní společnosti, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a na závěr navrhnout jeho optimalizaci. Jednotlivé teoretické kapitoly k tomuto tématu jsou vždy doplněny praktickou analýzou procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti. Na základě srovnání teoretických východisek s praktikami používanými ve výrobní společnosti jsou pak v závěru této práce uvedeny návrhy na zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a bude čistě na zvážení managementu společnosti, zda tyto návrhy uvede do praxe, a za předpokladu, že ano, tak jakým způsobem. Pokud se však management společnosti rozhodne pro implementaci některého z mých návrhů, budu se velmi ráda podílet na jeho realizaci.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994.

10. SEZNAM PŘÍLOH

Seznam příloh:

Příloha č. 1	Popis a specifikace pracovního místa
Příloha č. 2	Inzerát
Příloha č. 3	Vzor emailu <i>Potvrzení přijetí žádosti o pracovní místo u výrobní společnosti</i>
Příloha č. 4	Vzor výběrového testu na pozici Personalista – nábor a administrativa
Příloha č. 5	Vzor dopisu zasílaného neúspěšným kandidátům po ukončení výběrového řízení
Příloha č. 6	Vzor emailu obsahujícího základní informace k nástupu nového zaměstnance

Příloha č. 1 Popis a specifikace pracovního místa

NÁZEV PRACOVNÍ POZICE: PERSONALISTA – NÁBOR A ADMINISTRATIVA

JOB TITLE: HUMAN RESOURCES SPECIALIST – RECRUITMENT AND ADMINISTRATION

Organizační začlenění: Personální oddělení

Department: Human Resources Department

Přímo nadřízená funkce / Reports to: Manažer lidských zdrojů / HR manager

Přímo podřízená funkce / Backs up: -

Pracovník je zastupován / Is backed up by: Personalista / HR Officer

Počet podřízených / Number of subordinate employees: 0

Požadavky / Requirements:

1. kvalifikační / Qualification:

- vysokoškolské vzdělání se zaměřením na personální management / University education with focus on Human resource management
- praxe v oboru min. 1 rok / 1 year experience in HR
- znalost pracovněprávní problematiky, zákoníku práce a související legislativy / knowledge of Labour Law and related legislation
- uživatelská znalost práce na PC / good PC skills
- pokročilá znalost anglického jazyka / advanced English

2. ostatní / Others:

- dobré komunikační schopnosti / good communicative skills
- schopnost jednat s lidmi / ability dealing with people
- spolehlivost / reliability
- diskrétnost / discreetnes
- odolnost vůči stresu / stress resistant
- stanovování priorit / determination of priorities
- organizační schopnosti / organization skills

Hlavní úkoly a činnosti / Main tasks and duties:

- zodpovědnost za celý proces náboru na dělnické pozice

- responsible for the whole recruitment process of operators' working positions
- inzerování volných pracovních míst, organizace náborových kampaní
publishing of advertisements, organization of recruitment campaigns
 - jednání se zástupci personálních agentur ohledně náborových záležitostí
dealing with representatives of personal agencies regarding recruitment issues
 - jednání se společnostmi poskytujícími inzerci
dealing with companies providing advertisement possibilities
 - jednání s úřadem práce a ohlašování volných pracovních pozic na úřadu práce
dealing with Labor office and registration of open positions at Labor office
 - práce s přijatými životopisy a žádostmi uchazečů o práci
selection of received job applicants' CVs and requests
 - komunikace s uchazeči o práci
communication with job applicants
 - organizace výběrových řízení
organisation of recruitment procedures
 - vedení / účast na vstupních pohovorech
leading / participating in interviews with job applicants
 - poskytování zpětné vazby kandidátům
giving feedback to job applicants
 - předkládání pracovních nabídek úspěšným uchazečům
job offer to successful candidates
 - odmítnutí neúspěšných kandidátů
rejection of unsuccessful candidates
 - příprava pracovní smlouvy nového zaměstnance
preparing of employment contract for a new employee
 - organizace nástupního dne nových zaměstnanců
organization of starting day of new employees
 - zajištění vstupních a periodických lékařských prohlídek
ensure entering and periodic medical examinations
 - komunikace s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení
communication with Section and Department Managers
 - zadávání a správa osobních dat v programu SAP
entering and maintenance of personal data in SAP
 - vytváření reportů
reporting

Pravomoci / Authority:

- požadovat úplné a včasné splnění úkolů spolupracovníků, které vlastním úkolům předchází a jsou nezbytné pro plnění vlastních povinností, a to na všech úrovních a odděleních
require fulfillment of colleagues' tasks completely and on time which are needed for fulfillment of own duties
- požadovat včasné oznámení volné pozice
require announcement of open position on time
- požadovat vyplněný formulář *Požadavek na obsazení pracovního místa* a formulář *Popis a specifikace pracovního místa* na obsazovanou pozici
require completed form *Vacancy requirement form* and *Job description*
- vyžadovat spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení
require cooperation with Section and Department Managers
- požadovat zpětnou vazbu k zaslaným uchazečům a proběhnutým pohovorům
require feedback regarding the CVs and job applicants
- jednat s úřadem práce
deal with Labor office
- jednat s personálními agenturami jménem společnosti
deal with personal agencies on behalf of the company
- vytvářet pracovní smlouvy pro nové zaměstnance na základě odsouhlasených podmínek
prepare employment contracts based on agreed conditions
- vyžadovat vyplnění *Osobních dotazníků* za účelem vkládání a uchování osobních údajů zaměstnanců v personálním systému SAP
require completion of Personal Questionnaires in order to key in personal data of new employees in SAP

Odpovědnosti / Responsibilities:

- zajištění inzerce
responsible for advertisement
- organizování výběrových pohovorů
organization of interviews with candidates
- zajištění zpětné vazby a předání pracovní nabídky
giving feedback to the applicants and passing on job offer
- zajištění podkladů nutných k nástupu

ensuring of documents needed for starting day

- potvrzovat doporučenky úřadu práce
confirmation of recommended documents from Labor office
 - správnost pracovních smluv nových zaměstnanců
accuracy of employment contracts for new employees
-

Schopnosti / Skills:

- komunikační dovednosti / good communication skills
- schopnost jednat s lidmi / ability dealing with people
- znalost práce na PC (Word, Excel, Outlook, PowerPoint) / PC literacy
- znalost programu SAP / knowledge of SAP
- organizační schopnosti / organizational skills
- schopnost týmové práce / team work ability

Jiné / Others:

V části týkající se základních povinností, pravomocí a odpovědností není vyčerpávající seznam povinností a nelze z něj vyvozovat, že to jsou jediné odpovědnosti této funkce. Tento popis práce slouží pro zdůraznění klíčových prvků práce a umožňuje doplnění jiných úkolů tak, jak je to považováno za vhodné ze strany přímého nadřízeného.

Zpracoval: Processed by:		Převzal: Accepted by:	
Dne: Date:		Dne: Date:	
Podpis: Signature:		Podpis: Signature:	

Příloha č. 2 Inzerát

Výrobní společnost patří k největším světovým výrobcům TFT-LCD panelů. Výrobní společnost je schopna poskytnout svým zákazníkům TFT-LCD panely v rozsahu od 1.2“ až po panely o velikosti 71“. Výrobní společnost zaměstnává více jak 40 000 zaměstnanců napříč Evropou, Amerikou, Tchaj-wanem, Čínou, Japonskem a Jižní Koreou.

Výrobní společnost hledá v současnosti kandidáty/ky na níže uvedenou pozici:

PERSONALISTA – NÁBOR A ADMINISTRATIVA

Požadavky:

- ukončené VŠ (bakalářský nebo magisterský studijní program se zaměřením na personální management)
- praxe v oboru (nábor, personální administrativa) min. 1 rok (ve výrobní společnosti velkou výhodou)
- výborná znalost Zákoníku práce a souvisejících předpisů
- uživatelská znalost práce na PC (Word, Excel, Outlook, PowerPoint)
- znalost programu SAP výhodou
- pokročilá znalost anglického jazyka
- dobré komunikační schopnosti
- schopnost týmové práce
- ochota pracovat v multikulturním prostředí

Náplň práce:

- zodpovědnost za nábor dělnických pozic
- personální administrativa (nástupy zaměstnanců, změny pracovního poměru, ukončení pracovního poměru)
- spolupráce s personálními agenturami
- zajištění vstupních a periodických lékařských prohlídek
- správa osobních dat v programu SAP
- příprava reportů a prezentací

Nabízíme:

- práci na plný pracovní úvazek
- finanční ohodnocení odpovídající zkušenostem
- profesní růst
- systém vzdělávání
- zajímavá pozice v dynamicky se rozrůstající společnosti
- přátelské pracovní prostředí

V případě Vašeho zájmu nám prosím zašlete Váš životopis v českém i anglickém jazyce spolu s motivačním dopisem na emailovou adresu: nabor@vyrobnispolecnost.com.

O pracovní pozici se můžete rovněž blíže informovat na tel. čísle:

Zasláním Vašeho životopisu vyjadřujete souhlas se zpracováním a uchováním Vašich osobních dat dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů v personální databázi výrobní společnosti. Tento souhlas platí až do jeho odvolání. Současně tím potvrzujete, že osobní údaje uvedené v zaslaném životopise jsou pravdivé a přesné.

Příloha č. 3 Vzor emailu *Potvrzení přijetí žádosti o pracovní místo u výrobní společnosti*

Vážená paní / Vážený pane,

děkujeme za Váš zájem pracovat v naší společnosti.

Tímto potvrzujeme přijetí Vaší žádosti.

Pokud Vás do dvou týdnů nebudeme kontaktovat, byl do prvního kola výběrového řízení vybrán jiný kandidát, který lépe odpovídal našim požadavkům na danou pozici.

Velmi nás potěší, pokud budete nadále sledovat inzerci volných pracovních míst na našich webových stránkách *vyrobnispolecnost.cz* nebo na stránkách *jobs.cz*.

S pozdravem a přáním pěkného dne

HR Manager

Výrobní společnost

HR Department

Příloha č. 4 Vzor výběrového testu na pozici Personalista – nábor a administrativa

Vážená uchazečko, vážený uchazeči,

odpovězte, prosím, na následující otázky:

1. Jaké jsou povinné náležitosti pracovní smlouvy?
2. Je možné rozvázat pracovní poměr dohodou, i když ještě běží zkušební doba?
3. Kterým dnem končí pracovní poměr na základě jeho okamžitého zrušení?
4. Pokud dá zaměstnanec výpověď z pracovního poměru a během výpovědní doby onemocní, prodlužuje se mu o tuto dobu pracovní poměr?
5. Uveďte alespoň dva případy, kdy lze zaměstnance převést na jinou práci i bez jeho souhlasu.
6. Uveďte alespoň dva rozdíly mezi potvrzením o zaměstnání a pracovním posudkem.
7. Zaměstnanec má sjednání kratší pracovní dobu 30 hodin týdně. Odpracuje 32 hodin. Jde u něho o práci přesčas?
8. Lze dělit přestávku v práci na jídlo a oddech na více částí?
9. Vyjmenujte alespoň tři důležité osobní překážky v práci na straně zaměstnance.
10. Může zaměstnavatel omezit dobu, po kterou zaměstnanci omluví nepřítomnost v práci v důsledku lékařského vyšetření?
11. Jaké jsou dvě základní podmínky pro vznik práva zaměstnance na dovolenou za kalendářní rok v celé výměře?

12. U zaměstnavatele činí dovolená 20 dnů za kalendářní rok. Na jakou maximální délku dovolené za odpracované dny může zaměstnanci vzniknout právo?
13. Musí vstupní lékařskou prohlídku absolvovat všichni zaměstnanci nastupující do pracovního poměru?
14. Jaký je rozdíl mezi smluvní mzdou a mzdovým výměrem?
15. Zaměstnanec pracoval půl hodiny v noční době. Přísluší mu za ni příplatek za noční práci?
16. Může pracovní cesta zaměstnance začít jinde než v místě jeho pravidelného pracoviště?
17. Je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům ve směně stravování?
18. Ve kterých případech odpovědnosti za škodu nemusí zaměstnavatel prokazovat zaměstnanci zavinění?
19. Definujte limity, které je nutné respektovat ohledně práce přesčas. Pokud si zaměstnanec vybere za práci přesčas náhradní volno, počítá se tento přesčas do stanoveného limitu?
20. Kolik hodin týdně činí pracovní doba při dvousměnném provozu?

Příloha č. 5 Vzor dopisu zasílaného neúspěšným kandidátům po ukončení výběrového řízení

Vážená slečno Nováková,

dovolte nám, abychom Vám ještě jednou poděkovali za Vaši účast ve výběrovém řízení na pozici Personalista – nábor a administrativa pro naši výrobní společnost.

Velmi si ceníme Vašich zkušeností a dovedností, ale na základě výsledků obou kol výběrového řízení jsme se rozhodli nabídnout pracovní pozici jinému kandidátovi, který lépe odpovídal požadavkům tohoto pracovního místa.

Pokud nám udělíte souhlas, ponecháme si Vaše data po dobu jednoho roku v naší personální databázi, a v případě, že budeme mít pozici, která bude odpovídat Vaším zkušenostem a kvalifikaci, si Vás dovolíme kontaktovat.

V případě, že si uchování Vašich dat v naší společnosti nepřejete, prosíme Vás, abyste nás o této skutečnosti taktéž informovala.

Přejeme Vám hodně úspěchů v profesním i osobním životě.

S pozdravem

HR Manager

Výrobní společnost

HR Department

Příloha č. 6 Vzor emailu obsahujícího základní informace k nástupu nového zaměstnance

Vážený pane Černý,

na základě našeho telefonického hovoru Vám posílám v elektronické podobě informace týkající se Vašeho nástupu do naší společnosti.

Co se podkladů pro nástup týká, tak si prosím v den nástupu, tj. 31.03.2011 v 08:00 hod. ráno s sebou přineste:

1. Formulář o vstupní lékařské prohlídce, který Vám zasílám v příloze, vyplněný od našeho závodního lékaře pana MUDr. Přesná adresa ordinace a ordinační hodiny jsou uvedeny rovněž v přiloženém formuláři. Na vstupní lékařskou prohlídku se nemusíte dopředu objednávat, jen si prosím nezapomeňte s sebou vzít výpis z Vaší lékařské karty od obvodního lékaře, případně celou lékařskou dokumentaci. Vstupní lékařská prohlídka musí být vyřízena před nástupem do společnosti.
2. Občanský průkaz
3. Kartičku zdravotní pojišťovny
4. Číslo vlastního bankovního účtu
5. Výpis z rejstříku trestů
6. Originál dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
7. Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, popř. dle potřeby:
 - potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce
 - evidenci pracovní neschopnosti (za období 1 rok zpětně)
 - čestné prohlášení za nedoložené období (za období 1 rok zpětně).

V případě uplatnění daňového zvýhodnění na děti si s sebou přineste:

- rodné listy dětí,
- čestné prohlášení od manželky o neuplatňování daňového zvýhodnění na děti,
- potvrzení o studiu u zletilého dítěte.

V případě uplatnění slevy na dani na studenta si s sebou přineste:

- potvrzení o studiu

Pokud budete mít další otázky, tak mne prosím kdykoliv kontaktujte.

Přeji Vám pěkný den a těším se na shledanou.

S pozdravem

HR Manager

Výrobní společnost

HR Department