

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD
Ústav zdravotnického managementu

Petra Vyoralová

**Získávání a výběr výzkumných a vývojových pracovníků
ve farmaceutické firmě Teva Czech Industries s.r.o.**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. MUDr. Václav Rýznar, CSc., MBA

Olomouc 2012

ANOTACE

Instituce:	UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI Fakulta zdravotnických věd Ústav zdravotnického managementu
Druh práce:	diplomová práce
Název práce:	Získávání a výběr výzkumných a vývojových pracovníků ve farmaceutické firmě Teva Czech Industries s.r.o.
Title:	Recruitment and selection of research and development personnel in the pharmaceutical company Teva Czech Industries s.r.o.
Datum zadání práce:	2010-01-26
Datum odevzdání práce:	2012-07-27
Autor práce:	Petra Vyoralová
Vedoucí práce:	doc. MUDr. Václav Rýznar, CSc., MBA
Oponent práce:	Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.
Počet stran:	95
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova:	řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků, výzkumný a vývojový pracovník
Key words:	human resource management, recruitment of personnel, selection of personnel, research and development personnel

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá procesem získávání a výběru výzkumných a vývojových pracovníků v Teva Czech Industries s.r.o. a ve vybraných farmaceutických společnostech Pliva Hrvatska d.o.o., Teva Pharmaceutical Works Ltd., Teva Pharmaceutical Industries Ltd. a Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l. Cílem práce je popsat a porovnat proces získávání a výběru a zjistit možnosti další spolupráce se studenty a vysokými školami. Základem práce je průzkumné šetření realizované jak formou rozhovorů s personalisty farmaceutických společností tak dotazníkem se studenty. Výsledky práce popisují proces získávání a výběr výzkumných a vývojových pracovníků ve farmaceutických společnostech, hodnocení praxe studenty a možnost další spolupráce s vysokými školami.

Abstract:

The Diploma Thesis follows the process of recruitment, selection of research and development personnel in Teva Czech Industries s.r.o., and selected pharmaceutical companies Pliva Hrvatska d.o.o., Teva Pharmaceutical Works Ltd., Teva Pharmaceutical Industries Ltd. and Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l.. It's aim is to describe and compare the recruitment and selection processes, and thus identifying opportunities for future collaboration with students and universities. The basis of the reconnaissance survey is carried out through interviews with Human Resources Managers, and questionnaires with university students. The results describe the process of recruitment and selection of research and development personnel in pharmaceutical companies, evaluation of practice by students and possible further cooperation with universities.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

Olomouc 27. července 2012

podpis

Děkuji doc. MUDr. Václavu Rýznarovi, CSc., MBA za odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce. Děkuji manažerce personálního oddělení Teva Czech Industries s.r.o. Mgr. Blance Rinasové a všem osloveným zahraničním kolegům z personálních oddělení za jejich pomoc při realizaci průzkumného šetření.

OBSAH

ANOTACE	2	
ÚVOD	8	
1	VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1	Úloha personálního oddělení ve společnosti	10
1.2	Pojetí strategického řízení lidských zdrojů	12
2	PRINCIPY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	16
2.1	Získávání pracovníků	16
2.1.1	Podmínky a proces získávání pracovníků	17
2.1.2	Definování požadavků	22
2.2	Výběr pracovníků	27
2.2.1	Pojetí a úkoly výběru pracovníků	27
2.2.2	Fáze a metody výběru	29
3	PROCESY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU NA POZICI VÝZKUMNÝ A VÝVOJOVÝ PRACOVNÍK VE VYBRANÝCH FARMACEUTICKÝCH SPOLEČNOSTECH	33
3.1	Charakteristika vybraných společností	34
3.1.1	Teva Czech Industries s.r.o., Česká republika	34
3.1.2	Pliva Hrvatska d.o.o., Chorvatsko	35
3.1.3	Teva Pharmaceutical Works Ltd., Maďarsko	35
3.1.4	Teva Pharmaceutical Industries Ltd., Izrael	36
3.1.5	Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l, Itálie	37
3.2	Průběh získávání a výběru na pozici VaV pracovník	37
3.3	Srovnání procesů získávání a výběru na pozici VaV pracovník	42
4	STÁVAJÍCÍ SPOLUPRÁCE SPOLEČNOSTI TEVA CZECH INDUSTRIES S.R.O. SE STUDENTY VYSOKÝCH ŠKOL OBORU ORGANICKÁ CHEMIE	45
4.1	Průzkumná šetření	45

4.1.1	Výzkumné otázky a pracovní hypotézy	47
4.1.2	Metody a techniky	48
4.2	Výsledky	51
4.3	Diskuze	60
ZÁVĚR		66
LITERATURA A PRAMENY		69
ROZŠÍŘENÁ BIBLIOGRAFIE		72
SEZNAM ZKRATEK		73
SEZNAM OBRÁZKŮ		74
SEZNAM TABULEK		75
SEZNAM GRAFŮ		76
SEZNAM PŘÍLOH		77

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na problematiku obsazování pracovní pozice výzkumný a vývojový (dále jen VaV) pracovník v Teva Czech Industries s.r.o. (dále jen TCI) a srovnání procesu získávání a výběru se čtyřmi vybranými farmaceutickými společnostmi, které jsou také zaměřeny na výzkum, vývoj a výrobu účinných farmaceutických látek. TCI je farmaceutická společnost s dlouholetou tradicí na území Moravskoslezského kraje ve městě Opava. Opavská společnost a vybrané farmaceutické společnosti jsou součástí nadnárodní korporace Teva Pharmaceuticals Industries Ltd. se sídlem v Izraeli. V České republice jsou některé obory a kvalifikace pracovníků, z dlouhodobého hlediska nesmírně náročné obsadit. Ve firmě TCI je největším problémem obsazování pozice VaV pracovník, proto jsem si pro svou diplomovou práci zvolila problematiku získávání a výběr VaV pracovníků. Se souhlasem personálního oddělení jsem se dohodla na písemné formě zpracování současného stavu výběru pracovníků VaV a na předložení návrhu na možné zlepšení způsobu vyhledávání této skupiny zaměstnanců.

Diplomová práce má čtyři cíle:

1. Popsat a charakterizovat proces získávání a výběr VaV pracovníků v TCI.
2. Porovnat procesy získávání a výběr VaV pracovníků ve společnosti TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech.
3. Zjistit možnosti další spolupráce studentů vysokých škol oboru organická chemie a společnosti TCI.
4. Na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro praxi.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část má dvě kapitoly. V první kapitole je popsán proces řízení lidských zdrojů, který se neobejde bez spolupráce ostatních složek společnosti, a ve kterém hrají velkou úlohu personalisté. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů, je neustálé zdokonalování společnosti s využitím veškerých zdrojů, které jsou

ve společnosti k dispozici. Jde o proces velice náročný a složitý, a musí být nedílnou součástí řízení každé společnosti.¹

Druhá kapitola je zaměřena na principy získávání a výběr pracovníků, který je jak časově tak i finančně náročný. Neobsazená pracovní místa musí být obsazena kvalitními zaměstnanci, volná pracovní místa jsou zveřejňována podle zvyklosti společnosti.²

Praktická část se věnuje stručné charakteristice jednotlivých farmaceutických společností a popisuje průběh a srovnání procesů získávání a výběru VaV pracovníků. K získání informací a dosažení vytýčených cílů byla zvolena forma průzkumného šetření, a to technika sběru dat metodou rozhovor a dotazník. V praktické části jsou formulovány výzkumné otázky, hypotézy a prezentovány výsledky průzkumného šetření včetně doporučení pro praxi.

Další kapitola práce se věnuje stávající spolupráci vysokých škol a TCI. Informace byly získány pomocí dotazníku pro studenty vysokých škol, kteří absolvovali praxi ve farmaceutické společnosti.

¹ Srov. WERTHER, W., B., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing 1992. s. 17–18.

² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 343.

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají – lidí, kteří ve společnosti pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti. Storey³ (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří *smysluplnou* verzi řízení lidských zdrojů:⁴

- 1.) zvláštní specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- 2.) strategické podněty, poskytující informace pro rozhodování lidí;
- 3.) ústřední role liniových manažerů;
- 4.) spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.“

Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechny manažerské rozhodování a kroky, které ovlivňují přirozenost vztahu mezi společností a jejími zaměstnanci = lidské zdroje.⁵ Lidské zdroje jsou nejcennější předností organizací a jediným zdrojem trvalé konkurenční výhody pro obchodní činnosti. Všechno ostatní může být opakovatelné – produkty, služby, infrastruktura – ale ne lidé.⁶

1.1 Úloha personálního oddělení ve společnosti

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je směřovat k tomu, aby se výkon společnosti neustále zdokonaloval. Cíl je možno uskutečnit, pokud budou využity veškeré zdroje, které má společnost k dispozici. Klíčem k úspěchu je přimět lidi

³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 27

⁴ Tamtéž, s. 27

⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4. Vydání. London: Kogan Page Limited 2008. s. 7.

⁶ Srov. EFFRON, M., GANDOSSY, R., GOLDSMITH, M., *Human resources in the 21st century*, New Jersey: John Wiley & Sons 2003. s. 1.

k tomu, aby se co nejvíce zapojili do rozvoje dané společnosti. Tento proces je náročný a složitý, proto by měl být součástí každé společnosti. Oddělení lidských zdrojů nerozhoduje o mnohých okolnostech, které přínos lidí formují, nicméně je nesmírně zásadním pojítkem mezi ostatními odděleními společnosti. Bez spoluúčasti na rozvoji produktivity zaměstnanců by společnost ustrnula na základech, případně by mohlo dojít k úplnému zániku.⁷ Bez zcela jasných cílů nemůže oddělení lidských zdrojů řádně vykonávat své aktivity. Cíle jsou důkladně promyšlené a zpracované písemně, v některých případech jsou přijaty neformálně a v praxi regulují chod personálních zdrojů.⁸ Podle Koubka a Dudy může společnost fungovat jen tehdy, když se podaří propojit a uvést do pohybu všechny čtyři zdroje, kterými jsou: materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Stěžejním úkolem podnikového řízení je neustálé shromažďování a propojování všech těchto zdrojů. Řízení lidských zdrojů (personální řízení) je směřováno na oblast firemního řízení, která se zabývá vším, co se týče zaměstnance v pracovním poměru, a to zejména: získávání, tvarování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností a výsledků práce, pracovních schopností a chování, vztahu k vykonávané práci, osobní uspokojování z vykonávané práce, osobní a sociální rozvoj.⁹ Lidské zdroje jsou základem společnosti, odvíjí se od nich pohyb ostatních zdrojů a předurčují ten nejvýznamnější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejnákladnější zdroj. Řízení lidských zdrojů je základem a nejvýznamnější oblastí celého firemního řízení.¹⁰ Pro dosahování vytýčených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů musí být věnována pozornost zejména těmto činnostem: analýza pracovních míst a specifikace potřeb společnosti, plánování pracovních sil, zpracovávání a uskutečňování plánů, průzkum trhu práce, získávání, výběr a rozmísťování pracovníků, vzdělávání pracovníků pro zvyšování pracovní výkonnosti a případnou změnu v pracovním zařazení, odměňování a motivace pracovníků, personální informační systém, evidence a archivace osobních

⁷ Srov. DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava: Key Publishing 2008. s. 8.

⁸ Srov. WERTHER, W., B., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing 1992. s. 17–18.

⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 11.

¹⁰ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 35.

dokumentů, spolupráce mezi organizací a odbory, péče v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o zaměstnance v sociální oblasti, propouštění a odchody do důchodů.¹¹

1.2 Pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Strategickým řízením lidských zdrojů rozumíme možnost rozhodovat o plánech společnosti týkající se lidí (nejvýznamnější složky podnikatelské strategie společnosti). Jedná se o interakci mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů je zaměřeno komplexně na společnost, jedná-li se o zajištění jejich záměrů pomocí a prostřednictvím lidí.¹² Nezbytným posláním společnosti je stanovení strategických cílů.¹³ Rozvoj a zavádění konkrétních strategií musí být založeno na oblast silných stránek ve společnosti.¹⁴ Prostředkem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické (dlouhodobé) personální plánování. Překážky strategického řízení lidských zdrojů je nezbytné pochopit v souvislosti s překážkami podnikové strategie a podnikového strategického řízení. Jedná se o logickou posloupnost, na kterou nesmíme zapomenout.¹⁵ Strategické řízení lidských zdrojů často svazuje podnikové strategie s opatřeními v okruhu personální práce tím, že určuje nejdůležitější možnosti nepostradatelné k tomu, aby společnost dosáhla vytýčených cílů.¹⁶ Podle Charváta je proces tvorby strategie nepostradatelnou charakteristikou, se kterou musí být všichni pracovníci ztotožnění, aby bylo dosaženo úspěchu a dlouhodobého a úspěšného působení na trhu.¹⁷ Klíčovým záměrem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet postoj k tomu, jak lze nakládat

¹¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 15-16.

¹² Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 163.

¹³ Srov. WONG, V. a kol., *Moderní marketing*, 4. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 93.

¹⁴ Srov. MATHIS, R., JACKSON, J., *Human resource management: Essentials Perspectives*, 6. Vydání. South-Western: Centage Learning 2009. s. 1.

¹⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 23.

¹⁶ Srov. ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009. s. 203.

¹⁷ Srov. CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006. s. 17.

se zásadními otázkami týkající se zaměstnanců. Dává možnost a ulehčení strategickému rozhodnutí, které je nutné učinit, mající podstatný a dlouhodobý důsledek na chování a prosperitu společnosti tím, že zajistí, aby společnost měla kvalifikované, loajální a dobře motivované pracovníky, potřebné k docílení neustálé konkurenční výhody. Zásadní příčinou je výhoda vyplývající z existence sjednané a jasné základny pro dlouhodobé vytváření postojů k vedení lidí, která určuje jakýsi směr v často vysokorychlostním, a neustále se měnícím prostředí.¹⁸ Podle Hitošové, je práce s lidskými zdroji pro úspěšnou realizaci strategie stěžejní. Přesto se v praxi stává, že zůstává zcela opomíjena. Je žádoucí, aby si manažeři začali uvědomovat, že úspěšnost podniku bez trvalého působení konkurenční výhody, kterou konkurenti nedovedou napodobit, a která je nezbytná pro dosažení dobrého postavení na trhu. Základní otázky, kterým je nezbytné věnovat pozornost, jsou:¹⁹

- co bude podnik v budoucnu potřebovat z oblasti vzdělání;
- jsou budoucí výzvy podniku realizovatelné;
- v případě nových výzev budou pracující schopni zvládnout zvýšenou produktivitu?

Na základě odpovědí na tyto a další otázky, se postupně utváří a zavádí koncepce strategického řízení lidských zdrojů. Můžeme rozlišovat tyto přístupy, na které je kladen důraz:²⁰

- tvrdý přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů (lidské zdroje jsou vybírány, umísťovány, rozvíjeny a uvolňovány podle požadavků podnikové strategie, je zdůrazňován přístup, který přinese vklad kapitálu do lidských zdrojů);
- měkký přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů (lidské zdroje jsou chápány jako souhrn schopností a vědomostí, který musí být rozvíjen a vzděláván);

¹⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 117.

¹⁹ Srov. HINTOŠOVÁ, A., *Řídíte lidské zdroje strategicky? Moderní řízení*, Praha: Economia 2006 č. 8, s. 53.

²⁰ Srov. Tamtéž, s. 53.

- optimální přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů (snaží se dosáhnout vyváženosti mezi tvrdými a měkkými přístupy).

Z uvedeného vyplývá, že strategické řízení lidských zdrojů není jen racionální a přímočarý proces vyplývající z podnikové strategie, ale je také vyvíjen během procesu a řízení v nejistých podmínkách.²¹ Personální strategie je jedním ze zásadních kroků, které musí být splněny, aby bylo dosaženo dlouhodobého cíle společnosti. Personální strategie určují záměr společnosti, vytýčit směr, jak postupovat při změnách ve všech oblastech personálního řízení, aby došlo k úspěšnému dosažení cílů společnosti.²² Záměrem personální strategie je koordinovat utváření a uskutečnění plánů řízení lidských zdrojů. To jsou nástroje, na základě kterých společnost informuje, jak budou lidské zdroje vedeny. Vytváří základ pro strategické plánování a dává možnost organizaci posoudit, zda sleduje vytýčený cíl a odchylky od stanovených záměrů. Personální strategie vytvářejí náhled do budoucnosti. Jsou jakýmsi prostředky, určujícími, jak by měly být požadované vize uskutečněny.²³ „Základem budoucího úspěchu každé společnosti je její příprava.“²⁴ Vytvořit si dlouhodobý plán s cílem dosažení a uskutečnění naplánovaných aktivit umožňuje společností předejít řadě kritických stavů, ať už v oblasti nahrazování vedoucích pracovníků, rekvalifikace v méně výkonných provozech nebo rozšíření kvalifikace v perspektivních odděleních. Tento přístup je velkou motivací pro pracovníky i společnost.²⁵ Na strategické řízení lidských zdrojů lze nahlížet také jako na obecný přístup kopírující smysl strategického řízení lidských zdrojů v souvislosti s plány společnosti, v návaznosti na budoucí směr, kterého chce společnost dosáhnout. Během procesu je poukazováno na velké množství rozhodnutí, která formují modely, vzorce převzaté a uskutečňované společností ve vztahu k řízení lidských zdrojů a určují oblasti, v nichž je potřeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Personální strategie se pak soustřeďují na záměry společnosti

²¹ Srov. HINTOŠOVÁ, A., Řídíte lidské zdroje strategicky? *Moderní řízení*, Praha: Economia 2006 č. 8, s. 53.

²² Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 177 a srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico 1996. s. 76.

²³ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 123.

²⁴ Srov. D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*, 2. Vydání. Olomouc: ANAG 2008. s. 21.

²⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. a kol., *Management*, 1. Vydání. Olomouc: Rubico 2001. s. 359.

v tom, co je zapotřebí udělat a co je nutné změnit.²⁶ Všichni vedoucí pracovníci se podílejí na vytvoření personální strategie.²⁷

²⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 124.

²⁷ Srov. GLADKIJ, I. a kol., *Management ve zdravotnictví*, 1. Vydání. Brno: Computer Press 2003. s. 215.

2 PRINCIPY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

V této kapitole jsou popsány procesy získávání a výběr pracovníků, jejichž cílem je obsadit volná pracovní místa, která společnost požaduje. Volná pracovní místa jsou plánovaná nebo vznikají neplánovaně. V současnosti je trendem získávání pracovníků pomocí webových portálů. Propojení mezi nabídkou pracovního místa a odpovědí na nabízenou pozici má pružnější a rychlejší charakter.

2.1 Získávání pracovníků

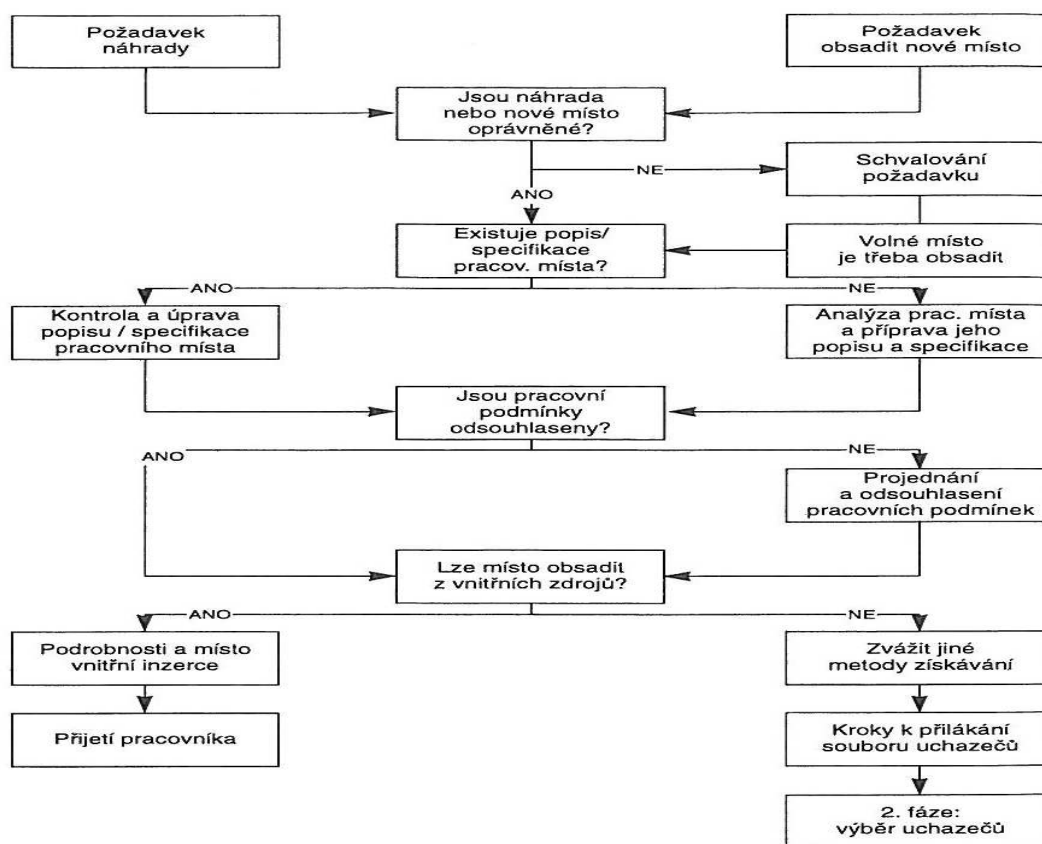
Získávání pracovníků je úkol, který má uspokojit poptávku po pracovní síle na konkrétní pozici za podmínek příznivých pro obě strany. Taková vize a strategie osloví množství kvalitních zájemců o tyto pozice, a to s uspokojujícími náklady a v požadovaném čase. Získávání pracovníků je zásadní pro tvarování firemní pracovní síly a je také rozhodující, aby byli požadovaní pracovníci v danou chvíli schopni nastoupit.²⁸ Získávání pracovníků je mnohostupňový postup, který je uskutečňován v návaznosti na rozbor potřeb pracovníků společnosti. Informace o volných pracovních místech je zveřejněna na základě zvyklosti společnosti interně, externě nebo oběma způsoby.²⁹ „Získávání pracovníků spolu s jejich výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici.“³⁰ Získávání není jen získání požadovaného počtu pracovníků, ale získání pracovníků, kteří se co nejvíce identifikují se zájmy a cíli společnosti. Získávání pracovníků je důležité jak pro společnost, tak pro zájemce. Společnost si zjišťuje

²⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 343; srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 1. Vydání. Praha: C.H.Beck 2007. s. 133.

²⁹ Srov. ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1. Vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2005. s. 88.

³⁰ REJF, L., *Řízení lidských zdrojů*, 2. Vydání. Praha: České vysoké učení technické 2009. s. 31.

informace o uchazečích, ale také zájemci o práci si prověřují potenciálního zaměstnavatele.³¹ Obrázek č. 1 znázorňuje postup získávání pracovníků.³²



Obrázek č. 1: Postupové schéma získávání pracovníků

2.1.1 Podmínky a proces získávání pracovníků

Podle Koubka, Stýbla a Kociánové můžeme podmínky rozdělit na interní a externí. Interní předpoklady mohou mít souvislost jednak s danou pracovní pozicí, ale i se společností, která zaměstnání poskytuje. Pokud jde o **konkrétní pracovní místo**, nezanedbatelnou úlohu představují tyto předpoklady:³³

³¹ Srov. REJF, L., *Řízení lidských zdrojů*, 2. Vydání. Praha: České vysoké učení technické 2009. s. 31.

³² ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 444.

³³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 101-103; srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. Vydání. Praha: Management Press 2003. s. 52-53; srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2010. s. 80-81.

- charakter zaměstnání;
- pozice ve stupnici funkcí;
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.);
- rozsah povinností a odpovědnost;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo práce;
- pracovní předpoklady (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.).

Předpoklady související s podnikem mohou být například:³⁴

- vliv podniku a jeho prosperita (hospodářské výsledky);
- úroveň podniku (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i k zákazníkům);
- význam a oprávněnost odměňování ve srovnání s jinými společnostmi;
- úroveň péče o zaměstnance (včetně péče o pracovní prostředí) ve srovnání s jinými společnostmi a univerzální výhody;
- příležitost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje;
- mezilidské vztahy a sociální klima;
- lokalita podniku a vliv na životní prostředí.

Mezi nejzávažnější **externí podmínky získávání pracovníků** patří:³⁴

- demografické podmínky;
- ekonomické podmínky;
- sociální podmínky;
- technologické podmínky;
- ráz osídlení v okolí podniku;
- politicko-legislativní podmínky (zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku).

Interní podmínky ovlivňují spíše individuální rozhodování případných zájemců a společnost je může do určitého rozsahu ovlivnit, externí podmínky jsou spíše věcné a nezaujaté a společnost je nemůže ovlivnit a musí na ně při rozhodování brát zřetel

jako existující.³⁴ Podle Koubka je získávání pracovníků již vcelku dostatečně metodologicky vypracovaný způsob, kterým je prospěšné se řídit. Společnost se tím vyvaruje značným časovým i jiným ztrátám. Podmínkou pro úspěšný proces získávání pracovníků je dokonalá znalost charakteru jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předpoklad uvolňování či vytváření nových pracovních míst, což je součástí personálního plánování. Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:³⁵

- zjištění nezbytnosti získávání pracovníků (musí vycházet jednak z podnikových plánů, jednak z momentální, operativní potřeby);
- popis a specifikace obsazovaných pracovních míst;
- identifikace zdrojů uchazečů (rozhoduje se, zda při získávání pracovníků se společnost zaměří na interní či externí zdroje pracovních sil);
- výběr metody získávání pracovníků (musí vycházet z toho, že je třeba vyhovujícím lidem dát na vědomí možnosti volných pracovních míst v podniku a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli).³⁶

Podle Armstronga specifikace požadavků na pracovníka se rovná upřesnění požadavků na pracovní místo, jako jsou vzdělání, praxe, zkušenosti v oboru. Specifikace požadavků na pracovníka může být strukturována takto:³⁷

- odborné schopnosti;
- požadavky na chování a postoje;
- odborná příprava a výcvik;
- zkušenosti a praxe;
- vhodnost pro společnost (kultura společnosti);
- možnost splnit očekávání uchazeče;

³⁴ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 101-103; srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. Vydání. Praha: Management Press 2003. s. 52-53; srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2010. s. 80-81.

³⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 105-108.

³⁶ Srov. Tamtéž s. 105-108.

³⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 344-345.

- zvláštní požadavky (vlastní kreativita a vynalézavost, flexibilita a ochota cestovat).

Během specifikace požadavků na pracovníka je nesmírně důležité se vyhnout nadhodnocení nebo podhodnocení požadavků. V případě nadhodnocení není lehké získat požadované uchazeče, ti pak mají nepříjemný pocit, že jsou jejich schopnosti a talent dostatečně nevyužity. Je důležité rozlišovat mezi zásadními a požadovanými požadavky.³⁸ Volná pracovní místa mohou být obsazována z vnitřních a vnějších zdrojů.³⁹

Mezi vnitřní zdroje můžeme zařadit:⁴⁰

- pracovníky, kteří byli nahrazeni např. strojem (lepší organizace práce);
- ukončení nějaké mimořádné výroby;
- schopnost pracovníka vykonávat jinou pozici nebo zájmem pracovníka o změnu z důvodů osobních, zdravotních nebo jiných.

Mezi vnější zdroje můžeme zařadit:⁴⁰

- nezaměstnané;
- absolventy nebo
- zaměstnance jiných organizací, kteří mají zájem o nabízené místo.

U některých společností bývá obsazování volných pracovních míst pouze z vnitřních zdrojů, což může být velkou motivací pro stávající zaměstnance.⁴⁰

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:⁴⁰

- ženy po mateřské dovolené nebo v domácnosti;
- důchodci;
- studenti;
- brigádníci;

³⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 344-345.

³⁹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 103; srov. HANDLÍŘ, J., *Management pro střední a vyšší odborné školy*, 1. Vydání. Praha: Computer Press 1998. s. 176; srov. SVOBODNÍK, P., *Management pro zdravotníky v kostce*, 1. Vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů 2009. s. 13; Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, 1. Vydání. Praha: Management Press 1998. s. 305.

⁴⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 103.

- pracovníci ze zahraničí, aj.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů má řadu výhod i nevýhod.⁴¹

Výhody pro získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** jsou:⁴¹

- společnost zná lépe silné a slabé stránky zaměstnance;
- zaměstnanec zná lépe společnost i spolupracovníky;
- pro ostatní zaměstnance je to přínosné, vidí, že také mohou mít šanci na jiné pracovní místo. Pracovník se nemusí dlouho zapracovávat a zaškolovat.

Nevýhody pro získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** nejčastěji jsou:⁴¹

- místo, na které jsou pracovníci povýšeni (není dostačující jen úspěšně plnit úkoly);
- soupeření o místo může negativně ovlivnit vztahy kolegů;
- nemožnost nových myšlenek a nápadů z vnějšího okolí.

Výhody pro získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** jsou:⁴¹

- výběr z širší nabídky uchazečů s různorodými znalostmi a schopnostmi;
- nehrozí tzv. provozní slepota, noví lidé mají jiný, většinou lepší pohled na zaběhnutý provoz;
- často bývá efektivnější získat kvalifikované pracovníky.

Nevýhody pro získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** nejčastěji jsou:⁴¹

- vyšší náklady na získávání (inzerce) a noví pracovníci mívají zpravidla vyšší nároky na mzdy;
- nový pracovník se musí seznámit se společností a po dobu zapracování není schopen podávat očekávané pracovní výsledky;
- mohou vzniknout konflikty na pracovišti z důvodu příchodu nového nadřízeného.⁴²

⁴¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 103.

⁴² Srov. Tamtéž, s. 104.

Ve vyspělých zemích jsou většinou volná pracovní místa obsazována z vnitřních zdrojů. Získat informace o stálých zaměstnancích je jednodušší a tím odpadá problém adaptace. V případě, že není možné pokrýt volná pracovní místa, přechází se na vnější zdroje. Velmi dobré je spolupracovat s institucemi zaměřujícími se na trh práce.⁴³

2.1.2 Definování požadavků

Plán lidských zdrojů by měl jasně definovat, které pozice a jaké počty bude společnost požadovat. V průběhu roku může také vzejít potřeba nově vzniklých neplánovaných pozic nebo náhrad. Z důvodu, že nové pozice nebyly v plánu lidských zdrojů, musí být tyto požadavky důkladně prověřeny a zdůvodněny. Ve většině společností existují na tyto požadavky formuláře, které musí být přesně specifikovány. Není-li takový formulář k dispozici, je postup obdobný. Musí být přesně definována potřeba místa i s přesnou specifikací a zdůvodněním žádosti. Nezbytností je formulace a prověření podmínek, za jakých může být pracovník na požadované pozici zaměstnán.⁴⁴ Zdroje uchazečů o zaměstnání mohou pocházet z vnitřních i vnějších zdrojů, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Některé společnosti trvají na stejných podmínkách pro vnitřní i vnější zdroje, a proto se uchazeči z vnitřních zdrojů musí evidovat stejně jako uchazeči z vnějších zdrojů. Hlavní způsoby, jak získávat uchazeče jsou:⁴⁵

- inzerce;
- zprostředkovatelské agentury;
- poradenské firmy specializované na získávání zaměstnanců a vyhledávání vedoucích pracovníků;
- vzdělávací zařízení;
- využívání internetu.

Human Resource manažer (dále jen HR manažer) dříve znám pod názvem personální manažer je zodpovědný za zavádění, nastavování, rozvoj HR procesů

⁴³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 104-105.

⁴⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 446.

⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 453–455.

a za zastřešování procesu získávání a výběru pracovníků. HR manažer musí sledovat účinnost reklamy a ostatní metody výběru, aby porovnal poměr k ceně a dále zjistil, že okruh uchazečů nejrůznějšími metodami výběru je vhodný.⁴⁶

Inzerování: Inzerování je nejrozšířenější a nejoblíbenější metodou nalákání zájemců o zaměstnání. Nejdříve musí být položena otázka, zda je inzerování skutečně nezbytné. Je nutné prověřit všechny možnosti a na základě zkušeností posoudit, jestli by nebylo vhodnější využití zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy. Při volbě výběru získávání pracovníků zvažujeme 3 kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:⁴⁷

- upoutat pozornost (inzerát musí nalákat potenciální zájemce s ohledem na konkurenci);
- vytvářet a udržovat zájem (informace o pracovním místě, společnosti, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí být inzerátem sděleno lákavým způsobem);
- stimulovat akci (poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů).

K dosažení těchto cílů je nezbytné:⁴⁷

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

Nejdříve musíme specifikovat, kolik je pracovních pozic a kdy je třeba je obsadit. Pro formulaci inzerátu získáme požadované informace z popisu a specifikace pracovního místa. Dále musíme zvážit, kde vhodné uchazeče můžeme získat (zaměstnání, vzdělávací zařízení, region). Nakonec je nejdůležitější se soustředit,

⁴⁶ Srov. TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., *Human resource management*, 7. Vydání. London: Prentice Hall 2008. s. 24.

⁴⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 453–455.

jak tyto uchazeče zaujmout, v inzerátu bychom měli zmínit místo výkonu práce, abychom předešli negativním reakcím uchazečů. Také je důležité využít předchozí zkušenosti s inzerováním a zjistit, jaká formulace inzerátu má úspěch. V případě, že plánujeme získat větší množství zaměstnanců nebo klíčových lidí, měli bychom se rozmyslet, nevyužijeme-li služby odborníků. Odborníci nám mohou pomoci se stylizací inzerátu, jak vhodnou formulací, úpravou a možnostmi zaujmout uchazeče. Inzerát může být opatřen vhodnou kresbou nebo speciálními efekty, které mohou nalákat více zájemců. Agentura nám může také poradit, kde je vhodné tento inzerát umístit. V případě, že jsme se rozhodli využít služeb inzertní agentury, měli bychom postupovat tímto způsobem:⁴⁸

- prověřit její zkušenosti s inzerováním (požádat o reference);
- požádat o předchozí inzeráty;
- seznámit se s pracovníky inzertní agentury;
- ověřit náklady na služby.

Text inzerátu má své zákonitosti, měl by začínat touto formulací:⁴⁸

- společnost,
- pracovní místo,
- požadavky (dosažené vzdělání, praxe apod.),
- platové rozmezí,
- zaměstnanecké výhody,
- místo výkonu práce (nakonec, v případě zájmu uchazeče);
- jak má uchazeč postupovat.

Nejdůležitější je nadpis a hlavička inzerátu, zde je nejvhodnější místo pro název pozice, který by měl být zvýrazněn, aby upoutal. Je-li možné uvést plat, který může být také lákavý, je vhodné jej zveřejnit také. V případě dalších benefitů, jako jsou služební telefon, automobil, notebook, je vhodné je uvést v textu inzerátu. Název společnosti by měl být v inzerátu také uveden. Chce-li společnost zůstat v anonymitě, je vhodné uvést kontakt na zprostředkovatele nebo agenturu. Jakékoliv další informace, které prohloubí zájem uchazečů, by měly být v textu inzerátu. Je důležité poskytnout maximální rozsah informací, ale pozor na nadbytečné a nezajímavé

⁴⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 348 –350.

informace. Požadavky na vzdělání a praxi by měly být uvedeny co nejpřesněji, aby se v nich uchazeč mohl najít. Některým osobním charakteristikám (energičnost, rozhodnost, iniciativnost) je vhodné se vyhnout. Fráze o úspěchu je dobré také vynechat, nikdo o sobě nebude uvádět, že byl v něčem neúspěšný.⁴⁹ Ukončení inzerátu by mělo sdělovat uchazeči v případě zájmu, jak se o pozici ucházet, písemně, telefonicky nebo osobně. V textu inzerátu bychom se měli vyvarovat diskriminujícímu označení pozice, vhodnější je uvést neutrální název nebo název pozice pro obě pohlaví. Věková hranice je také považována za diskriminující. Věk může být podmíněn jen pro některá povolání (např. ozbrojené složky, těžká fyzická práce). Při výběru umístění inzerátu nám může pomoci specializovaná společnost na inzerci, která také poradí s výběrem umístění inzerátu (tisk, rozhlas, televize). Rovněž může poskytnout informaci o cenách v jednotlivých médiích. Každá pozice má svůj okruh čtenářů a při výběru vhodného deníku nebo časopisu se musíme podle toho rozhodnout, kde umístíme inzerát, aby oslovil požadovanou skupinu uchazečů. Při zveřejňování inzerátů je vhodné se vyhnout sobotnímu vydání.⁵⁰

Využívání služeb zprostředkovatelských agentur: Zprostředkovatelské agentury se více zaměřují na získávání pracovníků pro administrativní účely. Jejich služby jsou většinou rychlé a efektivní, ale finančně náročnější. Pro tento typ pozice je levnější inzerování. V případě výběru služby zprostředkovatelské agentury je důležité, abychom poskytli přesné informace, a předešli tak nabídce nevhodných uchazečů.⁵¹

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků: Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle provádějí pohovory a dělají tzv. předvýběr pro společnosti. Tímto společnost ušetří čas pro třídění velkého množství uchazečů, ale je na jejím zvážení, zda finanční požadavek agentury není pro společnost přítěží. V případě rozhodnutí výběru poradenské agentury bychom si měli prověřit agenturu i u ostatních klientů, abychom měli představu o kvalitě služeb, zaměření apod. Osobní setkání s konzultantem, který bude na našem požadavku pracovat, a také prověřit finanční nároky jednotlivých agentur. V případě

⁴⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 348–350.

⁵⁰ Srov. Tamtéž, s. 350–352.

⁵¹ Srov. Tamtéž, s. 355–356.

využití služeb poradenské agentury je nezbytné: odsouhlasit podmínky a postup, poskytnout dostatečné informace o společnosti (kde se pracovní místo nachází, jasně specifikovat nároky na uchazeče, aby bylo výstižné, co společnost požaduje), odsouhlasit navržený finanční honorář, zajistit přímý kontakt s konzultantem, který bude realizovat tuto záležitost.⁵²

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků: Poradenské služby specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků, neboli „head hunters“, jsou vhodné pro vyhledávání vyšších pozic, kdy je jen omezený počet vhodných kandidátů a je nutné je oslovit přímo. Agentury mají zpravidla již své kontakty v příslušném odvětví nebo mají svou vlastní databanku. Mívají také své agenty, kteří mohou vytipovat vhodné kandidáty. V případě shromáždění potenciálních kandidátů je nutné uspořádat setkání, kde je klientovi předložen seznam vhodných uchazečů. V případě, rozhodnutí využít těchto služeb, je velmi dobré si prověřit jejich reference.⁵²

Vzdělávací zařízení: Některá pracovní místa je možné obsadit čerstvými absolventy, proto jsou školy pro některé společnosti hlavním zdrojem pro získávání zaměstnanců. Vzdělávací zařízení se podílejí velkou mírou na vydávání různých letáků, brožurek a pravidelných návštěv škol s různými přednáškami a konzultacemi, aby nalákaly co největší počet zájemců.⁵³

Využívání internetu: Internet v současnosti patří mezi nejvýraznější mediální prostředky komunikace. Podle Walkera je internet velmi dobrým nástrojem, jak hledat vhodné kandidáty a také výhodou samotné společnosti se dobře prezentovat. Největší výhodou je možnost okamžité reakce ať pro zájemce o práci nebo pro společnost při hledání uchazečů.⁵⁴ On-line metody jsou využívány dvěma způsoby, jednak inzercí vlastních webových stránek a dále pak na internetových stránkách specializujících se na nabídku pracovních míst. Největší výhodou je nízká cena a časová úspora. Internet je v současnosti využíván jako nejmodernější způsob komunikace prostřednictvím široké nabídky pracovních portálů. Jedním z hlavních pracovních

⁵² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*, 10. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 355–356.

⁵³ Srov. Tamtéž, s. 356.

⁵⁴ Srov. WALKER, A. J., *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2003. s. 59.

portálů byl úřad práce, prostřednictvím úřadu práce mají uchazeči možnost získat informace o volných pracovních místech i z komerčních nabídek, zejména kontakty na jednotlivé zaměstnance úřadu práce, různé návody a postupy, např. jak nejlépe sepsat životopis, jak se připravit na pohovor atd. Výhodou pro zaměstnavatele je, že jim tento projekt umožní splnit oznamovací povinnost zaškrtnutím políčka při bezplatné inzerci.⁵⁵

2.2 Výběr pracovníků

Proces výběru má zajistit pracovníky, kteří budou přínosem a spolupracujícím článkem s ostatními jednotkami společnosti, neustále rozvíjející svou kvalitu.⁵⁶ Podmínkou výběru je srovnání požadovaného stavu se stavem současným.⁵⁷ Klíčem k úspěchu je nalézt vhodný postup výběru, který bude umět vytřídit a predikovat kvalitní zaměstnance od zaměstnanců méně vhodných, tj. postup, který zajistí vlastnosti, jako jsou spolehlivost, odpovědnost a jistota.⁵⁸ Jediná možnost jak odhalit, který z uchazečů by mohl být vhodným zaměstnancem, by bylo přijmout všechny a po zkušební době vybrat toho nejlepšího z nich. Bohužel, v praxi tento způsob není reálný.⁵⁹

2.2.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků

Účelem výběru pracovníků je rozpoznat, který z kandidátů o práci ve společnosti nashromážděných bude nejvhodnějším kandidátem na požadavky daného pracovního místa. Přínosem bude harmonizace mezilidských vztahů ve společnosti či v dané

⁵⁵ Srov. BIELCZYK, A., *Řízení lidských zdrojů*, 1. Vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě 2001. s. 116.

⁵⁶ Srov. STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. Vydání. Praha: Management Press 2003. s. 64.

⁵⁷ Srov. HANDLÍŘ, J., *Management pro střední a vyšší odborné školy*, 1. Vydání. Praha: Computer Press 1998. s. 171.

⁵⁸ Srov. BACH, S., *Managing human resources: personnel management in transition*, 4. Vydání. Blackwell Publishing 2005. s. 116.

⁵⁹ Srov. REJF, L., *Řízení lidských zdrojů*, 2. Vydání. Praha: České vysoké učení technické 2009. s. 57.

pracovní skupině, dojde ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu. Výběr nesmí opomenout jak stránky odborné, tak osobnostní charakteristiky kandidáta. Během výběru je hodnocena vhodnost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nezbytné upřesnit kritéria, která budou při hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit platnost a spolehlivost kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit vhodné postupy, které by co nejlépe ukázaly, jestli uchazeč vytyčeným požadavkům vyhovuje. Při výběru pracovníků sehrávají zásadní roli metodologické otázky, které samotnému výběru pracovníků nutně musí předcházet posouzení kritérií hodnocení uchazečů a výběr postupů hodnocení. Taktika výběru pracovníků, jeho kvalita a adekvátnost vybraných metod, má zásadní význam pro to, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici. Je zásadním stupněm tvarování podnikové pracovní síly a rozhoduje o tom, jací pracovníci budou společnosti k dispozici. Může se zdát, že výběr pracovníků zpravidla představuje jakousi jednostrannou záležitost, při níž aktivní a rozhodující roli hraje společnost a pasivní roli uchazeč o zaměstnání. Realita pro výběr je oboustranná záležitost: tak jako si společnost vybírá pracovníka, tak i pracovník má možnost si vybrat zaměstnavatele.⁶⁰ Posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů je zásadní problém personální oblasti. Srovnává se charakter pracovního místa (tj. jeho popis a specifikace) se získanými či předloženými charakteristikami zájemce. Nesnáz je v tom, že musíme posoudit pracovní schopnost člověka, tedy soubor jeho vědomostí, schopností a jiných vlastností, které jsou zpravidla neměřitelné a tudíž s velkými obtížemi vyhodnotitelné. Než přistoupíme k samotnému výběru pracovníků, nesmíme opomenout vyřešit několik překážek.⁶⁰

- stanovení měřítka úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě;
- stanovení faktoru k předvídatelnosti úspěšného výkonu práce;
- získání nezaujatých, důkladných, důvěryhodných a účelu odpovídajících informací o zájemci.

Sebelepší stanovení měřítka úspěšnosti práce či prediktorů nezajistí prospěšný výběr, ten závisí na:⁶¹

⁶⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 130-136.

⁶¹ Srov. Tamtéž, s. 130-136.

- jakosti informací o zájemcích;
- výběru dokumentů vyžádaných od uchazečů;
- preciznosti a nezaujatosti při zpracování doporučení;
- dalších materiálů hodnotících pracovní výkon uchazeče u předešlých zaměstnavatelů.

2.2.2 Fáze a metody výběru

V průběhu výběru pracovníků se většinou rozlišují dvě fáze.⁶²

- přípravná;
- vyhodnocovací.

Přípravná fáze začíná tím, že vznikne požadavek obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Neprodleně musí následovat tři kroky charakterizující přípravnou fázi:⁶²

- 1.) formuluje se příslušné pracovní místo (stanoví se zásadní pracovní předpoklady pro něj);
- 2.) prověří se, jaké vzdělání, znalosti, dovednosti a jaké osobnostní vlastnosti by měl uchazeč mít;
- 3.) poslední krok vychází z předchozího (konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobnostní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným). Vyhodnocovací fáze následuje po přípravné fázi s určitou časovou prodlevou. Shromažďuje se dostatečné množství vhodných kandidátů o pracovní místo a může se skládat z několika kroků. Jen zřídka postačí k výběru pracovníků využít jen jeden z nich. Většinou se využívá kombinace několika kroků (metod). Zpravidla se jedná o tyto kroky:⁶²

- prozkoumání dotazníků;
- předběžný pohovor;
- testování uchazečů;

⁶² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 130-136.

- výběrový pohovor;
- zkoumání doporučení;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazeče o rozhodnutí.⁶³

Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří: dotazník, zkoumání životopisu, testy a pohovory.⁶³

Dotazník je zpravidla využíván ve všech organizacích, většina společností používá různé typy dotazníků na různé pracovní pozice.⁶³

Zkoumání životopisu je velmi častou metodou výběru pracovníků, bývá velmi často spojováno v kombinaci s jinou metodou. Zpravidla je v životopisu podstatná informace týkající se dosaženého vzdělání a získané praxe uchazeče.⁶³

Testy pracovní způsobilosti jsou někdy nevhodně nazývány psychologické testy. Těchto testů je celá řada a jsou považovány za doplňkový materiál při výběru zaměstnanců. Použití daného typu testu se odvíjí od typu pracovní pozice. Mezi nejrozšířeněji volené testy můžeme uvést:⁶³

- testy inteligence;
- testy vzdělavatelnosti;
- testy znalostí a dovedností;
- testy osobnosti atd.

Poslední dobou roste význam a využívání tzv. **Assesment centre**, a to nejen při hledání pracovníků do manažerských funkcí, ale i při školení. **Assesment centre** je program, který je modelem pro manažerské pracovní činnosti, při němž se zjišťuje schopnost uchazeče zvládnout manažerskou pozici a je také pomocníkem při hodnocení pracovního výkonu stávajících manažerů, popř. provádění výcviku v manažerských dovednostech. **Assesment centre** slouží k hodnocení a rozvoji manažerského potenciálu a využívá postupy, které zahrnují skupinové i individuální úkoly, které jsou po absolvování sestavy vyhodnoceny.⁶³

Pohovor (interview) patří mezi nejrozšířeněji používanou metodu při výběru pracovníků. Kromě posouzení obecné způsobilosti má pohovor i další hlavní cíle:

⁶³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 135-136.

Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, tj. zjistit jeho očekávání a rozšířit informace, které uvedl v poskytnutých dokumentech. Poskytnout uchazeči informace o nabízené pozici a společnosti. Dále je důležité, aby byl uchazeč informován o pracovní pozici také o způsobu práce ve společnosti. Pohovor s uchazečem může být veden jedním nebo více posuzovateli. Je doporučován pohovor s více posuzovateli, umožní lepší pohled na uchazeče. Pohovor může být nestrukturovaný a strukturovaný.⁶⁴

Nestrukturovaný pohovor je poměrně nespolehlivý a není validní, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci. Při nestrukturovaném pohovoru můžeme sklouznout k otázkám, které jsou osobního rázu a nedotýkají se bezprostředně pracovního zařazení. Je citlivý na první dojem a to může ovlivnit vedení pohovoru. Umožňuje posuzovateli hledat kvality a sympatie, které požaduje a na základě toho se rozhoduje o dalším průběhu. I přes tyto nedostatky je nestrukturovaný pohovor velmi využíván.⁶⁴

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. U tohoto typu pohovoru je zajištěno, že se na něco nezapomene, že budou všichni uchazeči posuzováni stejně. Tento typ pohovoru musí být přesně zdokumentován a evidován, čímž je společnost chráněna. Strukturovaný pohovor je časově náročný na přípravu. Při přípravě na strukturovaný pohovor je důležité vycházet z popisu pracovního místa, na tomto základě se specifikují otázky, které musí být přesné a jednoznačné. Otázky by měly být formulovány lidmi, kteří znají toto pracovní místo. Stejně otázky musí být kladeny všem uchazečům. Po skončení všech pohovorů se výsledky vyhodnotí. Pohovory strukturované i nestrukturované musí být důkladně připraveny. Musí být stanoveno, zda se použijí otázky, které umožní uchazeči se více otevřít nebo spíše uzavřenější, které uchazeči neumožní příliš se otevřít.⁶⁴ Podle Dale je vhodné uchazeče informovat v dostatečném předstihu, aby nedocházelo k narušení ostatních povinností, vzhledem k tomu, že by většina uchazečů mohla mít rozplánované další aktivity, které se v případě úspěšného výběru budou muset upravit.⁶⁵

⁶⁴ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 136-146.

⁶⁵ Srov. DALE, M., *Vybíráme zaměstnance*, 1. Vydání. Brno: Computer Press 2007. s. 65.

Lékařské vyšetření je jednou z metod výběru především v potravinářském nebo chemickém oboru, kde je pro společnost i zaměstnance nezbytná zdravotní způsobilost.⁶⁶

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je pro společnost na straně jedné finančně nákladnější, ale na druhé straně efektivnější. Práce ve společnosti teprve odhalí schopnosti a zájem uchazeče.⁶⁶

⁶⁶ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000.s. 146.

3 PROCESY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU NA POZICI VÝZKUMNÝ A VÝVOJOVÝ PRACOVNÍK VE VYBRANÝCH FARMACEUTICKÝCH SPOLEČNOSTECH

V předchozích kapitolách diplomové práce je na základě informací z odborné literatury popsán proces řízení lidských zdrojů a získávání a výběr pracovníků. Autoři věnující se práci s lidskými zdroji se shodují, že se jedná o jeden z nejtěžších a nejnákladnějších procesů, který je velmi zásadní pro fungování jakékoliv společnosti, a proto by neměl být opomíjen. Aby byl tento proces úspěšný, je potřeba do tohoto procesu zapojit všechny útvary společnosti, protože jen při společné práci a úsilí je možno dosáhnout lepších výsledků. Ve farmaceutické společnosti TCI je problém v obsazování pozice VaV pracovník, téma nebylo doposud komplexně zpracováno, z tohoto důvodu jsem si vybrala ke zpracování diplomové práce. Zkušenosti společnosti TCI potvrzují skutečnost, že pozice VaV pracovníka se nejobtížněji a z hlediska časové náročnosti nejproblematictěji obsazuje.⁶⁷

Pracovní pozice a doba pro obsazení pracovní pozice v TCI.

	Pracovní pozice	Doba pro obsazení pracovní pozice
1.	Výzkumný a vývojový pracovník (se zaměřením na organickou chemii)	6 a více měsíců
2.	Kvalifikovaná osoba/Inspektor kvality (vzdělání farmaceutické příp. chemické)	cca 6 měsíců
3.	Manažerské pozice se zaměřením na VaV, kvalitu, výrobu	cca 6 měsíců
4.	Kvalifikovaný laborant, chemik operátor (SŠ vzdělání)	4 – 5 měsíců
5.	Strojní inženýr/procesní inženýr	4 – 5 měsíců

⁶⁷ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o.

3.1 Charakteristika vybraných společností

V následujících podkapitolách je stručně popsána charakteristika pěti farmaceutických společností, které jsou zaměřeny na výzkum, vývoj a výrobu a na základě těchto kritérií byly zařazeny do procesu srovnání získávání a výběr VaV pracovníků. Všechny tyto farmaceutické společnosti jsou součástí korporace Teva Pharmaceutical Industries Ltd. se sídlem v Izraeli.

3.1.1 Teva Czech Industries s.r.o., Česká republika (dále jen TCI)

TCI je farmaceutická společnost s dlouholetou tradicí. Společnost byla dříve známa pod názvem Galena a.s., později IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Sídlo společnosti se nachází na území Moravskoslezského kraje ve městě Opava, část Komárov. Název společnosti TCI byl změněn po akvizici s nadnárodní společností Teva Pharmaceutical Ltd. se sídlem v Izraeli. TCI se zabývá výrobou generických léčivých přípravků a to zejména cytostatiky, antiastmatiky, imunosupresivy, antihypertenzivy aj. ve formě tablet, tobolek a kapalných lékových forem, dále se společnost zaměřuje na účinné farmaceutické látky (API) a rostlinné extrakty. Společnost splňuje uznávané standardy kvality, které jsou zásadní podmínkou, aby mohla obchodovat s celou řadou zemí, mezi něž můžeme zařadit Spojené státy americké, Kanadu a země západní Evropy. Zaměstnává více než 1 500 zaměstnanců, kteří jsou svým pracovním nasazením součástí úspěchů společnosti.⁶⁸ Oddělení VaV je neoddělitelnou součástí společnosti. Pokud chce společnost expandovat a rozvíjet své portfolio produktů, musí být oddělení VaV podporováno nejen zdroji finančními, ale také lidskými. Oddělení VaV je oddělení, kde jsou soustředěni vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří mají samostatné kreativní myšlení a odborné vědecké cítění. Tito odborníci úzce spolupracují s vědeckými kapacitami na univerzitách, výzkumných ústavech v České republice a v zahraničí. Nezanedbatelná je i spolupráce v rámci společnosti s oddělením výroby, kdy se převádí z laboratorních měřítek do výrobních zařízení. V roce 2008 byly na divizi vybudovány vysoce moderní laboratoře s podtlakovými rukávcovými boxy,

⁶⁸ Srov. Teva Czech Industries. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.tevapharm.cz>.

kteře chrání před negativními vlivy při vývoji syntéz vysoce účinných látek (HAPI). Veškeré prostory VaV jsou pravidelně kontrolovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv (SÚKL) a také americkou státní kontrolou tzv. Food and Drug Administration (FDA). Oddělení VaV zaměstnává 54 zaměstnanců, je řízeno ředitelem, který má pod svým přímým vedením 6 manažerů a asistentku. Manažeři mají ve svých týmech 10 VaV pracovníků a 37 laborantů/tek.⁶⁹

3.1.2 Pliva Hrvatska d.o.o., Chorvatsko

Pliva Hrvatska d.o.o. se sídlem v Zahřebu je dlouholetá farmaceutická společnost, která je součástí nadnárodní společnosti Teva Pharmaceutical Ltd. Ve svém širokém portfoliu má zastoupeny vysoce kvalitní téměř všechny generické přípravky pro evropské a světové trhy. Síla společnosti spočívá v její rozmanitosti, talentovaných zaměstnancích a závazku k zajištění vysoké kvality výrobků. S téměř 2 000 zaměstnanci je v Chorvatsku jednou z největších společností v zemi a také jedním z hlavních vývozců. VaV byl založen před více než 70 lety pod vedením vědce s mimořádným talentem a profesionalitou. Jako jednu z významných osobností, můžeme uvést nositele Nobelovy ceny Vladimíra Preloga. Pro oblast VaV je Pliva nejlépe známá z oblasti chemie sulfonamidů. V současné době se Pliva zaměřila na vývoj generik, biologické a specializované produkty.⁷⁰ Oddělení VaV čítá cca 90 zaměstnanců, je vedeno ředitelem, který má přímo podřízených 22 manažerů a asistentku. Tito manažeři mají ve svých týmech 38 VaV pracovníků a 27 laborantů/tek.⁷¹

3.1.3 Teva Pharmaceutical Works Ltd., Maďarsko

Teva Pharmaceutical Works Ltd. (dále jen TPW), dříve znám pod názvem Biogal Pharmaceutical Works Ltd. se sídlem v Debrecenu, je také tradiční dlouholetá

⁶⁹ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. – Výzkumná zpráva

⁷⁰ Srov. Pliva Hrvatska d.o.o. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.pliva.com>>.

⁷¹ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. – Výzkumná zpráva

farmaceutická společnost. Ve svém portfoliu generických léků je zastoupen široký sortiment výrobků v mnoha terapeutických oblastech, jako jsou kardiovaskulární, gastrointestinální a onkologická, ve formě tablet, kapslí, čípků, roztoků a injekcí. Nezanedbatelná je i skupina účinných farmaceutických látek (API). Kvalita je klíčovou otázkou ve farmaceutickém průmyslu. Za účelem splnění této základní povinnosti má společnost zajištěnu přísnou kontrolu kvality. Tento systém vyhovuje národním a mezinárodním normám, kdy je pravidelně kontrolován samotnou společností, stejně tak domácími i zahraničními úřady. Výroba probíhá v souladu s právně výrobní praxe (GMP). Pro zvyšování konkurence schopnosti TPW zaměstnává dobře vyškolené a vzdělané pracovníky v celkovém počtu téměř 2 500. VaV jsou důležitým faktorem v portfoliu každé společnosti. Výzkum patří do hnací síly dlouhodobého úspěchu. V posledních letech, a to díky vynikajícímu odbornému zázemí, má tato společnost největší výzkumné centrum v Evropě a třetí nejdůležitější na světě v globálních společnostech Tevy. Mezi hlavní oblasti výzkumu je možné uvést centrální nervovou soustavu, autoimunitní choroby a rakovinové onemocnění.⁷² Na oddělení VaV je zaměstnáno asi 130 osob, oddělení je vedeno ředitelem, který má přímo podřízených 14 manažerů a asistentku. Manažeři mají ve svých týmech 37 VaV pracovníků a 78 laborantů/tek.⁷³

3.1.4 Teva Pharmaceutical Industries Ltd., Izrael

Teva Pharmaceutical Industries Ltd. nyní patří mezi 20 nejvýznamnějších farmaceutických společností a sídlí v Izraeli ve městě Petach Tikva. Společnost Teva byla založena v roce 1901 pod názvem Salomon, Levin and Elstein Ltd. v Jeruzalémě, jako malá společnost distribuující léky na hřbetech oslů a velbloudů. Široký sortiment generických léků je zastoupen v portfoliu výrobků v mnoha terapeutických oblastech a nezanedbatelná je i skupina účinných farmaceutických látek (API).⁷⁴ Na oddělení VaV je zaměstnáno asi 250 osob, je vedeno ředitelem, který má přímo podřízených 30

⁷² Srov. Teva Pharmaceutical Works Ltd. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.teva.hu>>.

⁷³ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. – Výzkumná zpráva

⁷⁴ Srov. Teva Pharmaceutical Industries Ltd. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.tevapharm.com>>.

manažerů a asistentku. Manažeři mají ve svých týmech 88 VaV pracovníků a 131 laborantů/tek.⁷⁵

3.1.5 Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l, Itálie

Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l. je jedna ze dvou právních jednotek italské skupiny TAPI se sídlem v Santhii. Sicor produkuje více než 60 druhů aktivních farmaceutických látek, které se používají pro přípravky v injekční, inhalační a nosní formě podání. Dále má ve svém portfoliu jednu z nejširších nabídek protinádorových léků na současném trhu. Tyto vysoce specializované závody mají vysokou úroveň se znalostí v produkci hormonů, steroidů a cytotoxických produktů. Své bohaté zkušenosti a osvědčené znalosti nashromáždili v oblasti výroby a nakládání s vysoce účinnými látkami (OHC 4, 5 a 6). Sicor je pravidelně kontrolován a auditován státními registračními autoritami a také obchodními partnery.⁷⁶ VaV zaměstnává asi 80 osob, oddělení je vedeno ředitelem, který má přímých podřízených 10 manažerů a asistentku. Manažeři mají ve svých týmech 28 VaV pracovníků a 41 laborantů/tek.⁷⁷

3.2 Průběh získávání a výběru na pozici VaV pracovník

Vybrané farmaceutické společnosti jsou součástí korporace Teva Pharmaceutical Industries Ltd. a je pro ně tedy závazné, že každoročně v průběhu měsíce září je připravován tzv. Work Plan, který je sestavován na základě přidělených projektů a k tomu náleží i odpovídající počet pracovníků. Do tohoto Work Planu nejsou zahrnuty mimořádné náhrady, jako jsou odchody na mateřskou dovolenou, odchody do důchodu, výpověď nebo dlouhodobé nemoci. Jakmile vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, je vypsán požadavek náhrady nebo požadavek na obsazení nového místa. Volná pracovní místa jsou schvalována korporací, kdy je nutné

⁷⁵ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. – Výzkumná zpráva.

⁷⁶ Srov. Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l. [online]. Dostupné na WWW: < tapi.com/About-US/WorldWide/Pages/Santhia-Site.aspx >.

⁷⁷ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. – Výzkumná zpráva.

zdůvodnit oprávněnost žádosti o obsazení pracovního místa. Na základě schválení pracovního místa korporací a prověření možnosti obsadit pracovní místo z interních zdrojů je vypsán inzerát, který je zveřejňován několika způsoby. Inzeráty jsou vypsány a vyvěšeny na webových stránkách pracovních portálů a také na webových stránkách společností. Zvláštností je zveřejňování v TPW v Maďarsku. Judith v rozhovoru řekla, že: *„Volná pracovní místa jsou obvykle inzerována na internetových stránkách, ale také se inzerují uvnitř společnosti. Jakožto neplacená reklama je velmi užitečná, protože zaměstnanci mají příbuzné nebo známé, kteří mohou být vhodnými kandidáty.“*⁷⁸ Velkou výhodou inzerování volných pracovních míst přes webové stránky společností nebo pracovních portálů je možnost přímé registrace prostřednictvím vyplnění odkazu, kde uchazeč uvede základní údaje, přiloží průvodní dopis a životopis. Uchazeč obdrží na svůj email potvrzení o přijetí a evidenci své žádosti. V případě shledání uchazeče vhodným kandidátem je následně kontaktován emailem nebo telefonicky. Došlé odpovědi jsou roztríděny pracovníky personálního oddělení nebo personální agenturou. Často se stává, že není možné vybrat žádného vhodného kandidáta a musí být vypsán nový inzerát, kdy přichází na řadu i odborné časopisy. V některých případech je využívána spolupráce s univerzitními profesory. Blanka v rozhovoru uvedla, že: *„V takovýchto případech jsou požádáni profesori na vysokých školách, jestli by doporučili někoho z řad svých studentů, také se zveřejňuje inzerát v odborných časopisech a to v Chemických listech ať již v tištěné nebo elektronické podobě.“*⁷⁹ Po shledání uchazeče vhodným kandidátem, který splňuje požadavky výběru, je pozván k osobnímu pohovoru, kterého se účastní ředitel VaV nebo jeho zástupce a personalistka. Pohovor je veden více posuzovateli, což umožňuje širší pohled na uchazeče. Damira v rozhovoru uvedla, že: *„V tomto souladu nejčastěji využíváme zájemce bez předchozích pracovních zkušeností, prostřednictvím psychologických testů vybíráme uchazeče s mimořádnými kognitivními schopnostmi, motivací pro další vzdělávání a osobní rozvoj, a kteří mohou vytvořit úspěšnou a efektivní spolupráci v kolektivu. Pro kandidáty, kteří již mají předchozí pracovní zkušenosti, je velmi důležité, že tyto zkušenosti mají, přesto v tomto procesu klademe velký důraz na předem stanovené osobnostní charakteristiky, které není*

⁷⁸ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Judith (Teva Pharmaceutical Works Ltd. v Maďarsku).

⁷⁹ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Blankou (Teva Czech Industries s.r.o. v České republice).

možné nebo jen velmi obtížné změnit. Výběrové řízení se skládá z několika kroků, kde se v každém následujícím účastní méně kandidátů. Prvním krokem je výběr kandidátů na základě došlých životopisů. Druhým krokem je psychologický test kognitivních schopností a osobnostní dotazníky prováděny zkušeným psychologem v oblasti lidských zdrojů.⁸⁰ Psychologické testy používané pro získávání zaměstnanců v Pliva Hrvatska d.o.o. nejsou volně dostupné a jsou pouze pro interní účely společnosti. V průběhu pohovorů v TCI nebývá sepsán žádný záznam, proto navrhuji tento záznam (příloha č. 1) pro případný návrat k průběhu a k informacím z pohovoru. Podle J. Koubka jsou nestrukturované pohovory častěji využívány a i tento typ pohovoru je využíván v TCI.⁸¹ Pohovor probíhá formou seznámení se s uchazečem, seznámení uchazeče s nabízenou pozicí a informacemi, které společnost nabízí. Požadavky, které jsou kladeny na uchazeče a naopak, co uchazeč očekává od této pozice. Pohovor má délku trvání zhruba hodinu. Během rozhovoru Blanka uvedla, že: „*Minimální doba mezi zveřejněním volného pracovního místa a nástupem pracovníka do zaměstnání je zhruba 5 měsíců. Tato délka má negativní vliv na práci ostatních kolegů v týmu. Jedná se o zdržení, které je důsledkem zpoždění v odevzdávání příslušných požadovaných výsledků, neboť je s tímto zaměstnancem počítáno v týmu, ale ještě není zapracován a nemohou být na něj kladeny takové nároky na výkon práce, nebo není ještě z důvodu dlouhodobého hledání vhodného kandidáta přítomen a tímto tento tým nemůže dosahovat požadovaných výsledků.*“⁸² V případě VaV pracovníků není častým trendem obsazování pozic z vnitřních zdrojů. Výhodou využívání vnitřních zdrojů se může zdát, že společnost zná lépe silné a slabé stránky zaměstnance a zaměstnanec zná lépe společnost i spolupracovníky. V průběhu rozhovoru Blanka uvedla, že: „*Tento trend není častý u VaV pracovníků, je možný jen v případě mladých lidí, kteří chtějí pracovat na vývojových projektech. Častější směr týkající se získávání z vnitřních zdrojů je z VaV do výroby, kvality, obchodu a oddělení registrací.*“⁸³ Selektce došlých žádostí je prováděna pracovníky personálního oddělení nebo

⁸⁰ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Damirou (Pliva Hrvatska d.o.o. v Chorvatsku).

⁸¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 142-143.

⁸² Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Blankou (Teva Czech Industries s.r.o. v České republice).

⁸³ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Blankou (Teva Czech Industries s.r.o. v České republice).

personální agenturou. Mezi požadavky, které jsou nárokovány na pozici VaV pracovníka patří:

- VŠ vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu (v některých případech je žádoucí postgraduální vzdělání);
- vítány jsou znalosti z patentové problematiky;
- znalost práce s databází;
- zkušenosti s odbornou literaturou;
- velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě.

Rozsah povinností a odpovědností je uveden v popisu práce, který je přílohou č. 3. U uchazečů s praxí je kladen důraz na schopnost samostatného zpracování projektů a samostatné psaní vývojových zpráv.

Získání VaV pracovníka je velice náročný a dlouhodobý proces, na jeho pozici jsou kladeny velké nároky v oblasti znalostí, zkušeností a zejména vzdělání. Mezi schopnosti, které lze očekávat od zaměstnance, můžeme zařadit zejména prokazování vynalézavosti a iniciativy, dodržování kvalitních a bezpečných metod práce, efektivní využívání prostředků a technologií potřebných ke splnění úkolu a ustanovení priorit. Neustále se musí snažit o dosahování vyšších výkonů a stanovení si ambiciózních cílů. Při práci si vždy zachovává aktivní přístup a flexibilitu, a to i za nepříznivých okolností. Plně chápe nutnost zachovávat důvěrnost informací. Při diskuzích s ostatními zachovává rozvážnost, respekt, úctu a taktnost. Zaměstnanec navazuje, buduje a udržuje efektivní vztahy s ostatními jednotkami v rámci korporace, podniká promyšlené a realistické kroky s cílem podpořit spolupráci. Navazuje dlouhodobé vztahy a snaží se vždy poskytnout vysoké pracovní nasazení. Aktivně se snaží získat zpětnou vazbu. Podněcuje ostatní a motivuje je k osvojování nových pracovních metod a postupů. Podniká kroky s cílem působit na konkrétní jednotlivce, získává si ostatní vnitřně i navenek tím, že obhájí změny pomocí argumentů. Vše je ukotveno v základních kompetencích Tevy, které jsou:⁸⁴

- profesionalita;
- odbornost;
- schopnost zvládat změny;

⁸⁴ Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. G-Top – databáze pro hodnocení pracovního výkonu.

- leadership (jak v oblasti vedení lidí, tak v oblasti odborné, týmové práce);
- logické uvažování (chápání věcí v širším kontextu);
- orientace na zákazníka.

Programy Assessment center a Head-hunter jsou využívány ojediněle, jen u manažerských nebo úzce specializovaných pozic zaměřených na náročná kritéria. Před uzavřením pracovní smlouvy je nutná vstupní lékařská prohlídka, která mj. zahrnuje odběr krve na imunologické vyšetření, nesplňuje-li uchazeč potřebnou hladinu těchto protilátek, nemůže být přijat na pozici VaV pracovník. Pracovní smlouva je vždy sjednána na dobu určitou. Délka pracovní smlouvy je v jednotlivých společnostech různá, jednotliví personalisté uvedli: Blanka: „Zkušební doba je stanovena na 3 měsíce, bohužel je tato doba velmi krátká na to, aby se během ní zjistila schopnost a vhodnost zvoleného kandidáta. Uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou, a to na 1 rok, můžeme považovat jako takovou prodlouženou zkušební dobu.“⁸⁵ Damira: „Smlouva je podepsána až po lékařském potvrzení, a to na 1 rok.“⁸⁶ Judith: „Smlouva je podepsána až na základě vyhovujícího lékařského potvrzení. Po dobu šesti měsíců je doba zaškolování.“⁸⁷ Sharon: „Po výběru vhodného kandidáta a po úspěšném lékařském potvrzení je podepsána smlouva na dobu 1 roku.“⁸⁸ Roberto: „Po výběru nejlepšího kandidáta je smlouva podepsána až po potvrzení lékařského vyšetření. Smlouva je uzavírána na dobu 6 měsíců.“⁸⁹ Než je zaměstnanec schopen samostatné práce, musí projít celou řadou vstupních školení a seznámení se s chodem oddělení, kde prochází jednotlivými úseky a je seznamován s prací jednotlivých laboratoří. V průběhu zaškolování se stává, že je nutné se se zaměstnancem rozloučit nebo se sám rozhodne ukončit pracovní poměr. Jedná se o různé důvody, např. vysoké pracovní nasazení, dlouhá pracovní doba, jiná představa o zaměstnání, apod. Mezi mzdové zvýhodnění, které zaměstnancům náleží, patří např.:⁹⁰

- zvýhodnění za zaškolování spoluzaměstnance nebo studenta;

⁸⁵ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Blankou (Teva Czech Industries s.r.o. v České republice).

⁸⁶ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Damirou (Pliva Hrvatska d.o.o. v Chorvatsku).

⁸⁷ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Judith (Teva Pharmaceutical Works Ltd. v Maďarsku).

⁸⁸ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Sharon (Teva Pharmaceutical Industries Ltd. v Izraeli).

⁸⁹ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistou Roberto (Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l v Itálii).

⁹⁰ Srov. Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. - Kolektivní smlouva.

- zastupování dočasně nepřítomného zaměstnance;
- příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí;
- příplatky za práci ve dnech pracovního klidu;
- příplatek za práci přesčas;
- příplatek za práci ve svátek;
- odměna za pracovní pohotovost

Dalšími benefity jsou:

- pátý týden dovolené;
- 2 dny volna na zotavenou;
- příspěvek na stravu;
- možnost využití podnikových chat;
- příspěvek na stěhování;
- příplatek na bydlení po dobu šesti měsíců.

Postupové schéma procesu získávání pracovníků v příloze č. 4 vychází ze schématu Armstronga⁹¹, je upraveno podle získaných informací, jak se postupuje při získávání uchazečů v TCI.

3.3 Srovnání procesů získávání a výběru na pozici VaV pracovník

Již v předchozích kapitolách bylo zmíněno, že vybrané farmaceutické společnosti jsou součástí korporace Teva Pharmaceutical Industries Ltd. a je pro ně závazný Work Plan. Počet lidí na VaV vychází z počtu vývojových projektů, struktura a skladba zaměstnanců závisí na typu přidělených projektů, které jsou rozdělovány centrálně. Projekty můžeme rozdělit do 2 směrů:

- podpora stávajícího výrobního portfolia (zvětšení a zrychlení kapacity výroby);
- globální (vývoj nových generických aktivních substancí).

Při vzniku potřeby obsadit volné pracovní místo je nezbytné vypsát požadavek náhrady nebo požadavek na obsazení nového místa. Vzhledem k tomu, že jsou tato místa schvalována korporací, je nezbytné důkladně zdůvodnit oprávněnost žádosti

⁹¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1999. s. 444.

o obsazení tohoto pracovního místa. Jakmile je žádost schválena, je možné zahájit hledání vhodného kandidáta. Nejdříve se prověří možnost obsazení pracovního místa z interních zdrojů a poté se vypíše inzerát, který je zveřejňován ve všech společnostech prostřednictvím internetových stránek společností. Inzeráty v odborných časopisech, na webových stránkách pracovních portálů a podpora profesorů vysokých škol je využívána jen v TCI. V TPW je oblíbené využívat inzerci uvnitř společnosti pro možné příbuzné nebo známé zaměstnanců. Společnost Teva v Izraeli a Sicor v Itálii využívají pouze zájemce přihlášené přes webové stránky. Výběr uchazečů na základě došlých žádostí je shodný ve všech společnostech, nejdříve dochází k selekci došlých uchazečů, ať již pracovníkem personálního oddělení nebo personální agentury. Vybraní uchazeči jsou nejdříve pozváni k úvodnímu pohovoru s pracovníkem personální agentury nebo personalistou a poté jsou jen někteří doporučení k užšímu výběrovému pohovoru ve společnosti. Pliva Hrvatska má dlouholetou tradici výběrového řízení na základě psychologických testů kognitivních schopností. Pohovory probíhají za účasti personalisty a ředitele VaV nebo manažera VaV. Délka pohovorů je obvykle hodinu, kdy dochází k seznámení s uchazečem, seznámení s nabízenou pozicí a informacemi, které společnost může nabídnout. Požadavky, které jsou vyžadovány od uchazeče, a také požadavky, které uchazeč očekává. V případě, že dochází ke shodě mezi společností a uchazečem, je podmínkou pro možný nástup vstupní lékařská prohlídka s vyšetřením krve na imunologické protilátky. Smlouva může být podepsána až na základě vyhovujícího lékařského potvrzení. Pracovní smlouva je vždy sjednána na dobu určitou. V TCI je stanovena zkušební doba na 3 měsíce a pracovní smlouva na 1 rok. Vzhledem k tomu, že tří měsíční zkušební doba je velmi krátká na odhalení vhodnosti kandidáta, smlouva na jeden rok je považována za tzv. prodlouženou zkušební dobu. Po této době dochází opět k pohovoru se zaměstnancem, kdy se rozhoduje o dalším působení ve společnosti. V Plivě v Chorvatsku je sepsána pracovní smlouva na jeden rok. V TPW Maďarsko je pracovní smlouva podepsána na dobu 6 měsíců, což je považováno za tzv. dobu zaškolování. Na 6 měsíců je podepisována pracovní smlouva v Sicoru Itálie a v Tevě Izrael na jeden rok. Než je zaměstnanec schopen samostatné práce, musí projít celou řadou vstupních školení a seznámení se s chodem oddělení, kde prochází jednotlivými úseky a je seznamován s prací jednotlivých laboratoří. V průběhu zaškolování se stává,

že je nutné se se zaměstnancem rozloučit nebo se on sám rozhodne ukončit pracovní poměr. Jedná se o různé důvody, např. vysoké pracovní nasazení, dlouhá pracovní doba, jiná představa o zaměstnání, apod. Na základě srovnání procesů získávání a výběr bylo zjištěno, že je nezbytné:

- a) udržovat spolupráci s vysokými školami
- b) vytipovat z řad studentů vhodné (potenciální) kandidáty na obsazení pozice VaV pracovník.

Farmaceutická společnost TCI má problém s obsazováním pozice VaV pracovník. VaV pracovník je klíčovou pozicí pro firmu, bez kvalifikovaného personálu nemůže společnost expandovat a rozvíjet své portfolio produktů, nezanedbatelná je i spolupráce v rámci společnosti s oddělením výroby, kdy se převádí z laboratorních měřítek do výrobních zařízení, s oddělením registrací a jinými útvary společnosti.

4 STÁVAJÍCÍ SPOLUPRÁCE SPOLEČNOSTI TEVA CZECH INDUSTRIES S.R.O. SE STUDENTY VYSOKÝCH ŠKOL OBORU ORGANICKÁ CHEMIE

Následující kapitola popisuje zjištěnou stávající spolupráci společnosti TCI a vysokou školou a se studenty, kteří měli možnost absolvovat praxi a následně hodnotit tuto zkušenost.

4.1 Průzkumná šetření

TCI je společnost, která sídlí v odlehlé části Moravskoslezského kraje, a nejbližší univerzitou, která připravuje studenty pro povolání VaV pracovníka je Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta. Mezi další univerzity, kde je obor organická chemie vyučován, patří: Fakulta Vysokého učení technického v Brně, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze a Fakulta chemicko-technologická Univerzity Pardubice. Pro úzkou spolupráci si společnost TCI vybrala univerzity lokalitou nejbližší a to UP v Olomouci a Fakultu Vysokého učení technického v Brně, se kterými má uzavřené smlouvy o spolupráci. Studentům těchto vysokých škol je umožněna praxe na základě posudku vysoké školy, nejméně čtyřikrát do roka navštěvují zástupci společnosti tyto vysoké školy, kde zaměstnanci TCI prezentují společnost a odpovídají dotazům studentů a pedagogů. Dále je možné po předchozí domluvě uspořádat exkurzi nejen pro studenty vysokých škol, ale také pro střední školy. Personalistka Blanka řekla, že: *„Farmaceutický průmysl je velkým lákadlem, ale bohužel společnost sídlí v Moravskoslezském kraji. Je mnoho chemických společností v celé republice i mimo republiku, kde mohou tito zájemci najít svá uplatnění. Dalším zásadním problémem je, že potenciální zájemci nejsou ochotni se stěhovat za prací a raději volí možnost jiného zaměstnání a mnohdy i mimo vystudovaný obor, ale v místě trvalého*

bydliště.“⁹² I přes úzkou spolupráci s univerzitami nemůže být zaručeno, že se absolventi budou hlásit do společnosti TCI. Důvody mohou být různé, místo bydliště nebo studia je vzdálené, velikost města je odlišná od Olomouce nebo Brna, volnočasové využití je v univerzitním městě na vyšší úrovni. Spolupráce vybraných farmaceutických společností můžeme vyhodnotit následně: Pliva Hrvatska d.o.o. má dlouholetou tradici ve spolupráci s Univerzitou Zagreb, univerzita se nachází v sídle společnosti a mnoho zaměstnanců přednáší na této univerzitě. Personalistka Damira o spolupráci s vysokou školou řekla: „*Pliva Hrvatska d.o.o. je pro některé profese jedinou možností zaměstnání v Chorvatsku.*“⁹³ Pliva pořádá 2x ročně veletrhy práce a v případě zájmu studentů o praxi studenti musí doložit doporučení z univerzity. Jen s kladným doporučením je studentům umožněna praxe. Bohužel pro velký zájem musí Pliva Hrvatska d.o.o. odmítat jak studenty, tak uchazeče o zaměstnání. TPW v Maďarsku dochází několikrát ročně na veletrhy práce, kde zastupuje společnost. Společně s univerzitou v Debrecenu vytvořili Katedru farmaceuticko-průmyslové chemie, kdy cílem tohoto propojení je zvýšení úrovně praktických dovedností. Studenti mají také možnost získat praxi ve společnosti a prohloubit si praktické zkušenosti, kdy je to příležitost i pro firmu vybrat si talentované studenty pro další spolupráci. Dále byl v TPW v roce 2007 spuštěn stipendijní program, o který si mohou zažádat studenti 3. ročníků za předpokladu dobrých studijních výsledků. Poslední dva roky studia jsou financovány TPW, po ukončení studia mají zaručenou práci. Teva Pharmaceutical Industries Ltd. Izrael udržuje tradici spolupráce s univerzitou, kde někteří zaměstnanci také přednášejí. Vzhledem k uznávanému jménu farmaceutické společnosti Teva v Izraeli nemusí mít obavy z nedostatku zájemců, přesto Teva udržuje úzkou spolupráci s univerzitou Schulich. Studenti této univerzity mohou požádat o možnost praxe. Práce s mladými lidmi je v Tevě považována za velmi přínosnou, kdy lze při této krátké pracovní zkušenosti rozpoznat talent a následně je studentovi nabídnuta možnost další spolupráce. Také Sicor v Itálii intenzivně spolupracuje s několika univerzitami. Velice oceňují tuto spolupráci při obsazování veškerých pracovních pozic nejen VaV pracovníků. Studentům je umožněna praxe, kdy si studenty připravují podle potřeby na vybranou pracovní pozici a mohou

⁹² Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Blankou (Teva Czech Industries s.r.o. v České republice).

⁹³ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou Damirou (Pliva Hrvatska d.o.o. v Chorvatsku).

spolupracovat na diplomové práci. Personalista Roberto o spolupráci s univerzitou řekl: „*Tato spolupráce je pro nás velmi přínosná, jedná se o takový příliv nových talentů.*“⁹⁴

4.1.1 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy

Diplomová práce má čtyři cíle:

1. Popsat a charakterizovat proces získávání a výběru VaV pracovníků v TCI.
2. Porovnat procesy získávání a výběru VaV pracovníků ve společnosti TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech.
3. Zjistit možnosti další spolupráce studentů vysokých škol oboru organická chemie a společnosti TCI.
4. Na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro praxi.

Na základě zvolených cílů byly formulovány výzkumné otázky:

1. Jaký je proces získávání a výběr VaV pracovníků ve společnosti TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech?
2. Čím se liší proces získávání a výběr ve společnosti TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech na pozici VaV pracovníků?
3. Jaké jsou možnosti další spolupráce se společností TCI a vysokými školami?
4. Jak studenti hodnotí praxi ve firmě TCI?
5. Jak studenti hodnotí organizační zajištění praxe v TCI?
6. Jak se díky praxi profiloval vztah studentů k firmě TCI?

Za účelem zjištění odpovědí na výzkumné otázky 4 – 6 byly stanoveny hypotézy:

- H1 Předpokládám, že minimálně 80 % studentů hodnotí praxi v TCI jako přínos pro osvojení si praktických zkušeností.
- H2 Předpokládám, že minimálně 80 % studentů hodnotí pozitivně organizační zajištění praxe.
- H3 Předpokládám, že minimálně 20 % - 60 % studentů bude mít zájem po ukončení studia nastoupit do VaV v TCI.

⁹⁴ Příloha č. 2 – rozhovor s personalistou Roberto (Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l v Itálii).

Pro studenty bylo nesporně velkým přínosem mít možnost konfrontovat své teoretické znalosti v praxi, proto jsem u H1 a H2 nasadila vyšší procento předpokladu. U H3 jsem se rozhodovala mezi 20% - 60%, a to vzhledem k vysokým a specifickým kvalifikačním nárokům na zaměstnance VaV v TCI. Předpokládala jsem, že nejméně 60 % studentů bude mít zájem pracovat ve VaV. Jsem však přesvědčena, že opravdového výzkumného pracovníka nemůže dělat velký počet absolventů vysokých škol, proto jsem stanovila procentuální vyjádření k mým hypotézám ve výši 80%/20%, na základě Paretova pravidla.⁹⁵

4.1.2 Metody a techniky

Průzkumné šetření proběhlo 17.2.2011 v TCI se souhlasem personálního oddělení ze dne 4.2.2011 (kopie je v příloze č. 6). Jednalo se o průzkumné šetření, za použití metod rozhovor⁹⁶ a dotazník⁹⁷. Zkoumaný soubor tvořili studenti absolvující praxi v TCI a personalisté z vybraných farmaceutických společností. Metody rozhovor a dotazník byly zvoleny pro dosažení cílů práce, zodpovězení výzkumných otázek a stanovených hypotéz. Polostrukturovaný rozhovor⁹⁸ byl zvolen jako metoda pro získání informací od personalistů (respondentů), kdy jim byly předem oznámeny okruhy k rozhovorům. Okruhy byly dotazovaným zaslány emailem, aby se mohli na rozhovor připravit. Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena proto, že u tohoto typu rozhovoru není striktně dáno pořadí témat, ale přesto pro potřeby tazatele a získání požadovaných informací musí být probrána všechna témata. Pro potřeby získání informací byla stanovena témata, která byla během rozhovoru diskutována:

- popsání procesu získávání a výběru výzkumných a vývojových pracovníků;
- proces výběru (testy, pohovor, studium CV);
- využívání personálních agentur, webových stránek, inzeráty;
- problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků;

⁹⁵ Srov. WIKIPEDIA., *Paretovo optimum*, [online], <http://cs.wikipedia.org/wiki/Paretovo_optimum>.

⁹⁶ Přepis rozhovorů je přílohou č. 2

⁹⁷ Dotazník je přílohou č. 5

⁹⁸ Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2009. s. 111.

- spolupráce s univerzitami;
- požadavky na VaV pracovníky (znalosti, které musí uchazeč mít, nezbytné vzdělání uchazečů, ostatní znalosti/dovednosti vyžadované oddělením).

V průběhu každého rozhovoru jsem si zapisovala poznámky, které byly poté přepsány a zaznamenány, přepis rozhovorů je v příloze č. 2. Dotazník⁹⁹ byl uskutečněn se studenty vysokých škol z České republiky, měl písemnou podobu a charakter otevřených otázek. Volba otevřených otázek byla zvolena úmyslně tak, aby neomezovala studenta na připravené odpovědi, ale aby se soustředil na vlastní projev, který bude zdrojem nových údajů.

Kritéria výběru respondentů

Na základě doporučení a zhodnocení byly do výzkumu zahrnuty vybrané farmaceutické společnosti v Maďarsku, Chorvatsku, Izraeli a Itálii se zaměřením na požadovaná kritéria. Tento výběr byl konzultován s personálním oddělením a hlavním kritériem pro toto rozhodnutí bylo zaměření společnosti na výzkum, vývoj a výrobu účinných farmaceutických látek. Dotazníkem byli osloveni všichni studenti, kteří absolvovali praxi ve farmaceutické společnosti TCI v období leden – září 2011, jednalo se o tzv. kontrolovaný výběr.¹⁰⁰ Dotazy byly sestaveny pro potřeby této diplomové práce a současně i pro interní potřeby společnosti. Sestavování otázek v dotazníku bylo konzultováno s personálním oddělením TCI. Pro ujištění srozumitelnosti byl dotazník předložen dvěma studentům, kteří potvrdili, že otázky jsou srozumitelné a mohou vyplnit požadované dotazy¹⁰¹. Vzhledem k tomu, že šlo o studenty, kteří absolvovali praxi v TCI, nebylo možné zachovat anonymitu, jak je vyžadováno při dotazníkových šetřeních. Pro účely dalšího zpracování dotazníků personálním úsekem bylo nutné požadovat po studentech vyplnění jména, ročník

⁹⁹ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, 1. Vydání. Brno: Paido 2000. s. 99-104.

¹⁰⁰ Kontrolovaný výběr – je to takový výběr, který může být prospěšný při řešení problémů. Srov. CHRÁSTKA, M., *Metody pedagogického výzkumu*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 21-22.

¹⁰¹ Pilotáž – cílem je získat předběžné informace o dané problematice. Jedná se o tzv. první sondu, toho co chceme zkoumat. Srov. CHRÁSTKA, M., *Metody pedagogického výzkumu*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 21-22.

studia, studijní obor, období praxe a místo výkonu praxe. Tyto údaje nebyly pro zpracování v diplomové práci použity.

Výběr výzkumného souboru

Výběr personalistek a personalisty byl zvolen na základě doporučení personálním oddělením TCI. V České republice byla kontaktní osoba personalistka Blanka, v Maďarsku personalistka Judith, v Chorvatsku personalistka Damira, v Izraeli personalistka Sharon a v Itálii personalista Roberto. Všichni personalisté působí v personální oblasti více než 15 let. Personalisté byli nejdříve kontaktováni emailem s žádostí a důvodem, proč je kontaktuji, souhlasí-li a poskytnou mi požadované informace. Po obdržení kladné odpovědi a potvrzení, že se mohou se mnou setkat a poskytnout mi požadované informace, jsem personalistům poslala okruhy, které budou projednány při našem setkání. Oslovila jsem 36 studentů. Studenti byli kontaktováni emailem po absolvování praxe¹⁰², kdy jim byl vysvětlen důvod vzniku dotazníkového šetření a rovněž účel, ke kterému bude využitý.

Realizace rozhovorů a dotazníků

Rozhovory se zahraničními personalisty probíhaly při oficiální návštěvě v TCI na konferenci HR manažerů dne 3.3. a 4.3.2011. Konference jsou pravidelné a jednotlivé organizační jednotky (země) jsou organizátory těchto konferencí. Rozhovory probíhaly v anglickém jazyce po skončení konference s velmi příjemnými a ochotně spolupracujícími kolegyněmi a kolegou v pracovní místnosti personálního oddělení. Vzhledem k tomu, že jsem již měla popsán tento proces ve společnosti TCI bylo jednodušší se soustředit na výklad a psaní poznámek. V případě, že bych potřebovala jakékoliv dodatečné informace, jsem byla ujištěna, že je mohu kdykoliv kontaktovat emailem nebo telefonicky. Odesílání dotazníku probíhalo vždy jednou měsíčně, kdy jsem obdržela seznam studentů, kteří absolvovali praxi ve společnosti

¹⁰² Dotazník lze předat třemi způsoby: rozesláním poštou, osobně nebo prostřednictvím dalších osob. Osobní předání (emailem) je nejvýhodnější, návratnost v těchto případech je prakticky stoprocentní. Tato možnost je dobře proveditelná u vysokoškolských studentů nebo žáků středních a základních škol. Srov. CHRÁSTKA, M., *Metody pedagogického výzkumu*, 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2007. s. 174.

TCI. Dotazník byl odeslán na emailové adresy studentů s průvodním dopisem a žádostí o objektivní vyplnění. Všichni studenti ochotně spolupracovali a během jednoho týdne odeslali vyplněný dotazník zpět. Z výše uvedeného souboru 36 studentů, které jsem kontaktovala, se mi vrátilo 36 formulářů, z nichž jsem musela pro neúplnost 2 vyřadit. Pro závěrečné vyhodnocení bylo zařazeno celkem 34 formulářů, které tvoří zkoumaný soubor.

Třídění získaných dat

Data získána z rozhovorů byla analyzována pomocí metody vytváření trsů, jedná se o dílčí postup analýzy kvantitativních dat. Metoda je používána pro uspořádání dat (výroků do skupin na základě podobnosti). Tímto procesem vznikají obecnější kategorie, jejichž zařazení do dané skupiny je spojováno s určitými opakujícími se rysy. Společným rysem takového trsu může být taková pasáž, která se týká jednoho úzce ohraničeného tématu.¹⁰³ Metoda prostého výčtu byla použita pro analyzování dat získaných z dotazníkového šetření. Jedná se o metodu, která je na hranici mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem. Jejím prostřednictvím je vyjádřena vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu. Počet je také kategorie a sledování četnosti a intenzity výskytu určitého jevu, můžeme se dovědět podstatnou informaci o kvalitě, která by neměla být podceňována.¹⁰⁴ Odpovědi k jednotlivým otázkám byly tříděny podle výroků a jejich četností, tyto byly následně vyhodnoceny.

4.2 Výsledky

Výsledky průzkumného šetření jsou prezentovány textovou a grafickou formou. Pro přehledné zpracování výstupu byly použity tabulky, grafy i prostý text. Data byla zpracována s využitím aplikace Microsoft Excel 2003. V následující části jsou prezentovány výsledky dotazníku se studenty vysokých škol. Slovní popis výstupů každé otázky je doplněn přehlednou tabulkou a grafem.

¹⁰³ Srov. MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 2006. s. 221

¹⁰⁴ Srov. Tamtéž, s. 222-223.

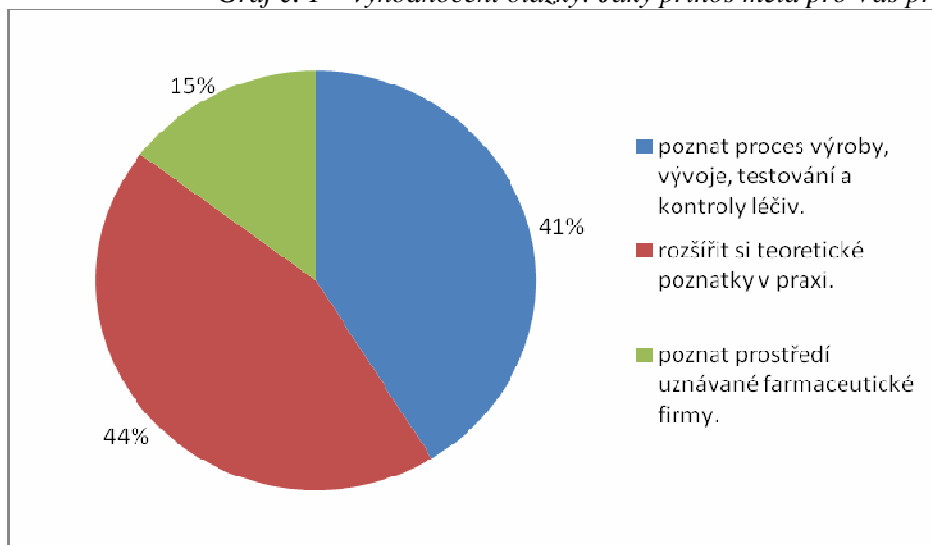
1. Jaký přínos měla pro Vás praxe?

Všichni studenti uvedli, že pro ně byla praxe velkým přínosem. Z následující tabulky a grafu je patrné, že 44 % studentů uvádí, že měli možnost si rozšířit teoretické poznatky v praxi. 41 % studentů mělo možnost poznat proces výroby, vývoje, testování a kontroly léčiv, tj. měli možnost zjistit, jak funguje spolupráce jednotlivých oddělení. Zbývajících 15 % považuje za přínos poznat prostředí uznávané farmaceutické společnosti.

Tabulka č. 1 – vyhodnocení otázky: Jaký přínos měla pro Vás praxe?

1. Jaký přínos měla pro Vás praxe?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
poznat proces výroby, vývoje, testování a kontroly léčiv	14	41 %
rozšířit si teoretické poznatky v praxi	15	44 %
poznat prostředí uznávané farmaceutické společnosti	5	15 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 1 – vyhodnocení otázky: Jaký přínos měla pro Vás praxe?



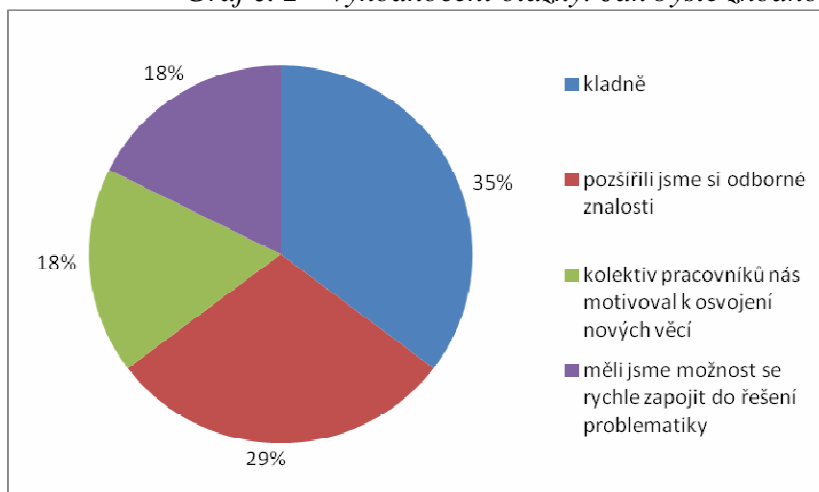
2. Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?

Praxe byla hodnocena 35 % studentů jednoslovnou odpovědí kladně. 29 % studentů uvedlo, že si rozšířili odborné znalosti. 18 % studentů uvedlo, že byli v kolektivu pracovníků, který je motivoval k osvojení nových technik. 18 % studentů odpovědělo, že měli možnost se rychle zapojit do řešení problematiky.

Tabulka č. 2 – vyhodnocení otázky: Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?

2. Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
kladně	12	35 %
rozšířili jsme si odborné znalosti	10	29 %
kolektiv pracovníků nás motivoval k osvojení nových věcí	6	18 %
měli jsme možnost se rychle zapojit do řešení problematiky	6	18 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 2 – vyhodnocení otázky: Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?



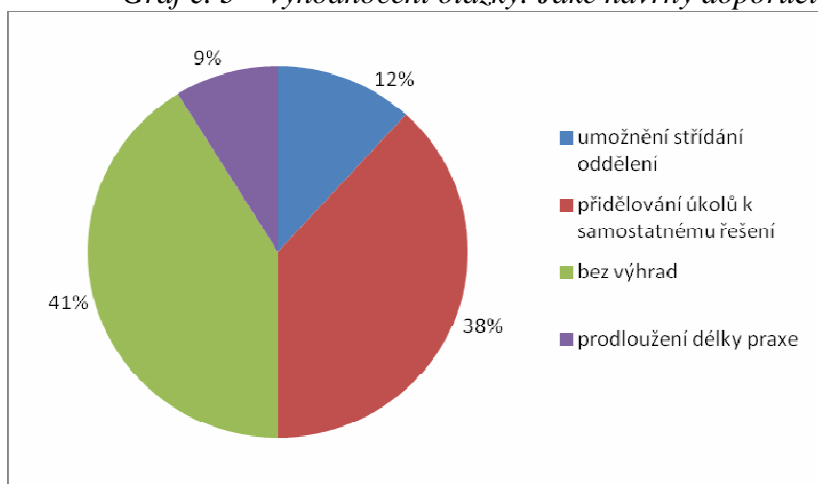
3. Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?

Z výsledků je patrné, že 41 % studentů nemá žádné návrhy ke zlepšení praxe. 38 % studentů by uvítalo přidělování úkolů k samostatnému řešení. 12 % by rádi měli možnost poznat více oddělení během své praxe a 9 % studentů by uvítalo prodloužení délky praxe.

Tabulka č. 3 – vyhodnocení otázky: Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?

3. Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
umožnění střídání oddělení	4	12 %
přidělování úkolů k samostatnému řešení	13	38 %
bez výhrad	14	41 %
prodloužení délky praxe	3	9 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 3 – vyhodnocení otázky: Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?



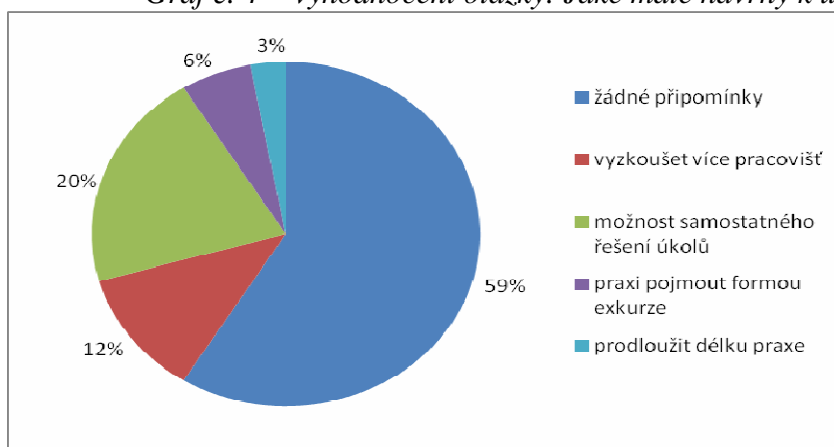
4. Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?

Z tabulky a grafu vyplývá, že 59 % studentů nemá žádné připomínky k uspořádání praxe. Dalších 20 % studentů by uvítalo možnost samostatnějšího řešení nějakého úkolu, 12 % by si přálo vyzkoušet více pracovišť, 6 % studentů by praxi pojali formou exkurze a 3 % by chtěli, aby délka praxe byla prodloužena z 3 na 4 týdny.

Tabulka č. 4 – vyhodnocení otázky: Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?

4. Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
žádné připomínky	20	59 %
vyzkoušet více pracovišť	4	12 %
možnost samostatného řešení úkolů	7	20 %
praxi pojmut formou exkurze	2	6 %
prodloužit délku praxe	1	3 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 4 - vyhodnocení otázky: Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?



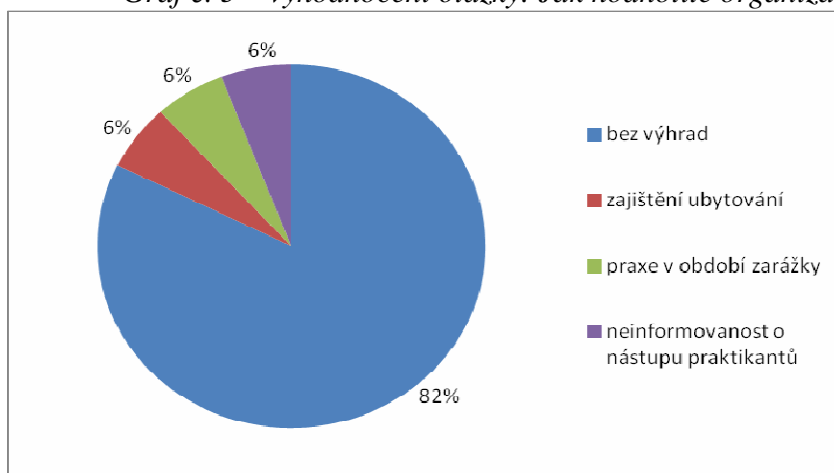
5. *Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?*

Organizační zajištění praxe bylo hodnoceno pozitivně 82 % studentů a 6 % studentů ocenilo zajištění ubytování. Za nevýhodu považuje 6 % studentů praxi v období zarážky, kdy neprobíhá výroba. 6 % studentů uvedlo, že na oddělení, kde se konala jejich praxe, nebyli zaměstnanci pravděpodobně informováni o nástupu praktikantů.

Tabulka č. 5 – vyhodnocení otázky: *Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?*

5. Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
bez výhrad	28	82 %
zajištění ubytování	2	6 %
praxe v období zarážky	2	6 %
neinformovanost o nástupu praktikantů	2	6 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 5 – vyhodnocení otázky: *Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?*



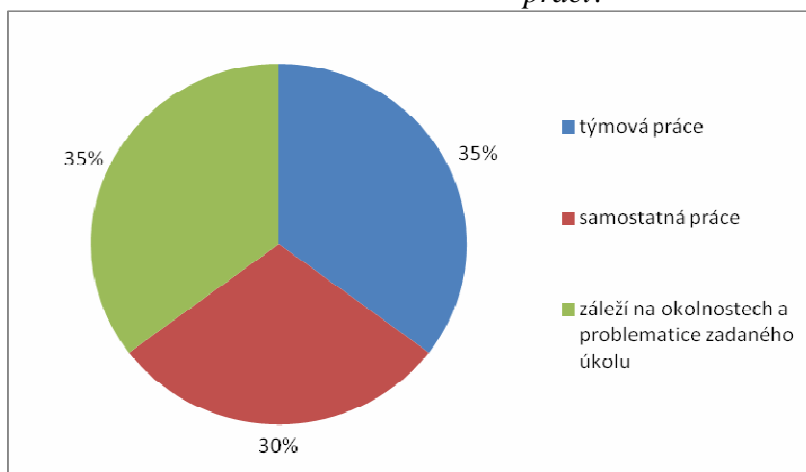
6. *Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?*

Z celkového počtu odpovědělo jednoznačně, že upřednostňuje týmovou práci, 35 % studentů, samostatnou práci 30 % studentů. Zbývajících 35 % studentů odpovědělo, že záleží na okolnostech a problematice zadaného úkolu.

Tabulka č. 6 – vyhodnocení otázky: *Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?*

6. Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
týmová práce	12	35 %
samostatná práce	10	30 %
záleží na okolnostech a problematice zadaného úkolu	12	35 %
Celkem	34	100 %

Graf 6 – vyhodnocení otázky: *Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?*



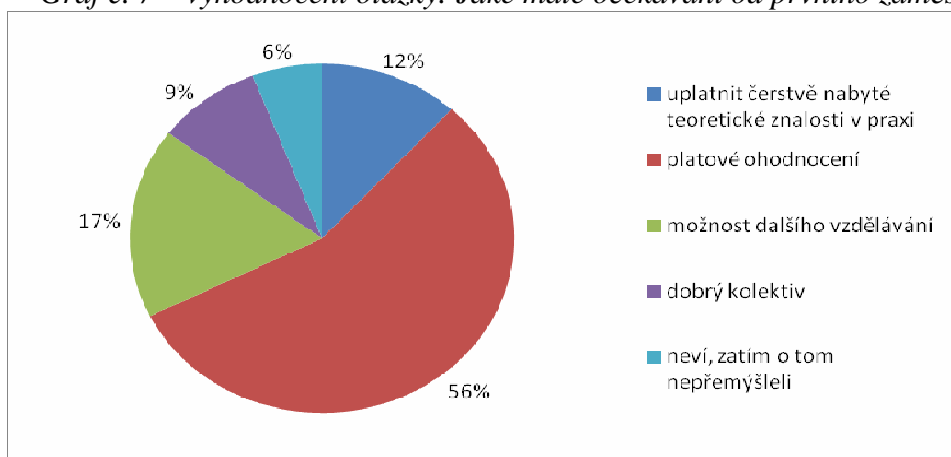
7. Co očekáváte od prvního zaměstnavatele?

Na základě výsledků můžeme konstatovat, že 56 % studentů očekává od svého prvního zaměstnavatele odpovídající platové ohodnocení. 17 % studentů by uvítalo možnost dalšího vzdělávání. 12 % studentů by rádo uplatnilo čerstvě nabitě teoretické znalosti v praxi. 9 % studentů by chtěli pracovat v dobrém kolektivu a 6 % studentů neví, zatím o tom nepřemýšleli.

Tabulka č. 7 – vyhodnocení otázky: *Jaké máte očekávání od prvního zaměstnavatele?*

7. Co očekáváte od prvního zaměstnavatele?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
uplatnit čerstvě nabyté teoretické znalosti v praxi	4	12 %
platové ohodnocení	19	56 %
možnost dalšího vzdělávání	6	17 %
dobrý kolektiv	3	9 %
neví, zatím o tom nepřemýšleli	2	6 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 7 – vyhodnocení otázky: *Jaké máte očekávání od prvního zaměstnavatele?*



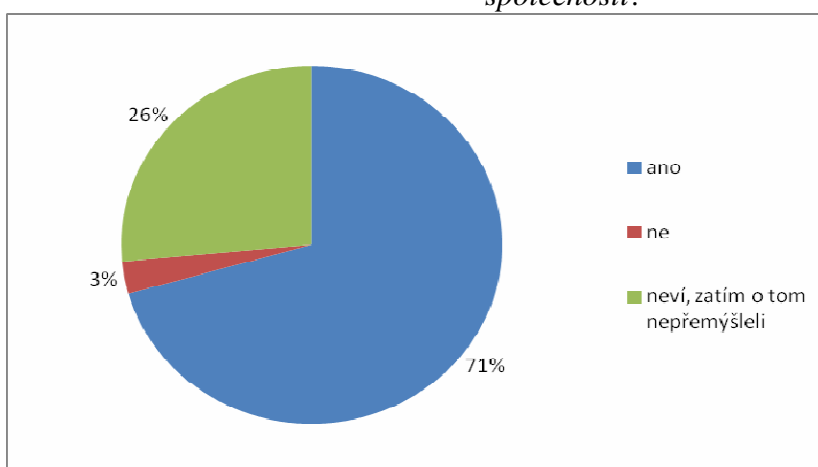
8. *Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?*

71 % studentů by rádo nastoupilo po ukončení studia do této společnosti. 26 % studentů o této možnosti zatím neuvažovalo a 3 % studentů odpovědělo, že ne z důvodu upřednostnění zaměstnání v blízkosti bydliště.

Tabulka č. 8 – vyhodnocení otázky: *Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?*

8. Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano	24	71 %
ne	1	3 %
neví, zatím o tom nepřemýšleli	9	26 %
Celkem	34	100 %

Graf č. 8 – vyhodnocení otázky: *Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?*



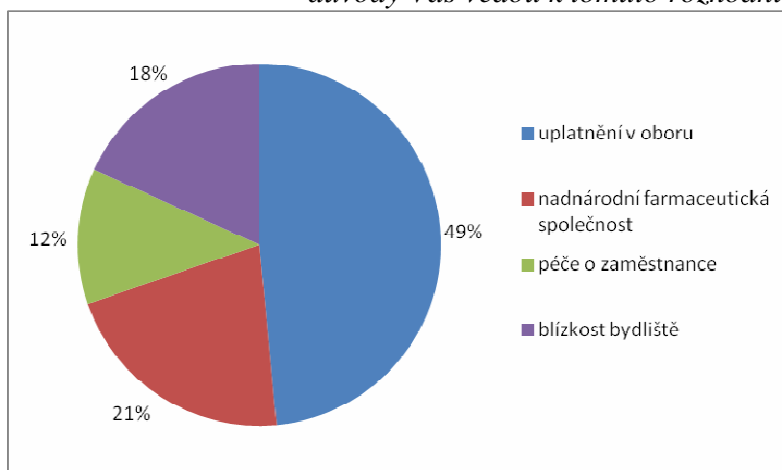
9. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?

49 % studentů by rádo uplatnilo své vzdělání v oboru. 21 % studentů uvádí jako důvod neustále se rozvíjející nadnárodní farmaceutická společnost. Sídlo společnosti se nachází v blízkosti bydliště u 18 % studentů a 12 % studentů hodnotí dobrou péči o zaměstnance.

Tabulka č. 9 – vyhodnocení otázky: V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?

9. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
uplatnění v oboru	16	49 %
nadnárodní farmaceutická společnost	7	21 %
péče o zaměstnance	4	12 %
blízkost bydliště	6	18 %
Celkem	33	100%

Graf č. 9 – vyhodnocení otázky: V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?



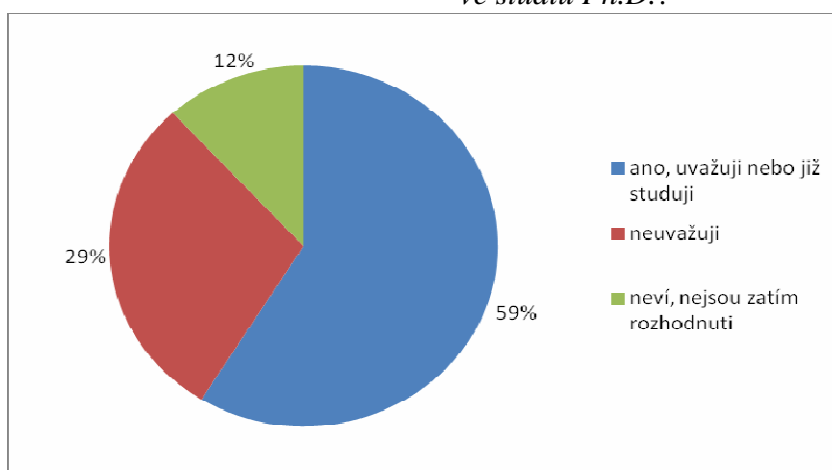
10. Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?

Z výsledků je patrné, že 59 % studentů uvažuje nebo již pokračuje ve studiu Ph.D. 12 % studentů zatím neví nebo nejsou rozhodnuti. 29 % studentů o této možnosti neuvažuje z několika důvodů (rádi by nastoupili do zaměstnání, zdravotní důvody).

Tabulka č. 10 – vyhodnocení otázky: Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?

10. Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?	Počet odpovědí	Vyjádření v %
ano, uvažuji nebo již studuji	20	59%
neuvažuji	10	29%
neví, nejsou zatím rozhodnutí	4	12%
Celkem	34	100%

Graf 10 – vyhodnocení otázky: Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?



V tomto oddílu jsou prezentovány výsledky průzkumného šetření, které se vztahovaly ke stanoveným hypotézám.

H1 Předpokládám, že minimálně 80 % studentů hodnotí praxi v TCI jako přínos pro osvojení si praktických zkušeností.

Tato hypotéza byla ověřována otázkou č. 1 (Jaký přínos měla pro Vás praxe? – tabulkové a grafické zpracování této otázky je na str. 52, tabulka č. 1, graf č. 1) Zjistila jsem, že 44 % studentů uvedlo, že měli možnost si rozšířit teoretické poznatky v praxi. 41 % studentů mělo možnost poznat proces výroby, vývoje, testování a kontroly léčit, tj. měli možnost zjistit, jak funguje spolupráce jednotlivých oddělení. Zbývajících 15 % považuje za přínos poznat prostředí uznávané farmaceutické společnosti. Ze získaných odpovědí na otázku č. 1 bylo zjištěno, že 85 % studentů si rozšířilo teoretické poznatky v praxi a mělo možnost poznat procesy výroby ve farmaceutickém průmyslu, **hypotézu lze přijmout.**

H2 Předpokládám, že minimálně 80 % studentů hodnotí pozitivně organizační zajištění praxe.

Tuto hypotézu jsem ověřovala otázkou č. 5. (Jak hodnotíte organizační zajištění praxe? – tabulkové a grafické zpracování této otázky je na str. 55, tabulka č. 5, graf č. 5). Zjistila jsem, že na tuto otázku odpovědělo 82 % studentů bez výhrad a 6 % studentů ocenilo zajištění ubytování. Za nevýhodu považuje 6 % studentů praxi v období zarážky, kdy neprobíhá výroba, a 6 % studentů uvedlo, že na oddělení, kde se konala jejich praxe, zaměstnanci pravděpodobně nebyli informováni o nástupu praktikantů. Ze získaných odpovědí na otázku č. 5 bylo zjištěno, že 82 % studentů nemělo výhrady, **hypotézu lze přijmout.**

H3 Předpokládám, že minimálně 20 % - 60 % studentů bude mít zájem po ukončení studia nastoupit do VaV v TCI.

Tuto hypotézu jsem ověřovala otázkou č. 8 (Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti? – tabulkové a grafické zpracování této otázky je na str. 57, tabulka č. 8, graf č. 8). Zjistila jsem, že 71 % studentů by rádo nastoupilo po ukončení studia do této společnosti, 26 % studentů o této možnosti zatím neuvažovalo a 3 % studentů odpovědělo, že ne z důvodu upřednostnění zaměstnání v blízkosti bydliště, tj. Olomouc. Na základě výsledků odpovědi na tuto otázku 71 % studentů bude mít zájem nastoupit, **hypotézu lze přijmout.**

4.3 Diskuze

V této kapitole jsou uvedeny a shrnuty všechny zjištěné výsledky průzkumného šetření, které posuzují a zdůvodňují splnění předem stanovených cílů práce a ověřují platnost hypotéz. Průzkumného šetření se zúčastnilo 5 personalistů, se kterými proběhl rozhovor k získání informací týkajících se procesu získávání a výběru výzkumných a vývojových pracovníků. Šetření pomocí dotazníku se zúčastnilo 36 studentů, kteří měli možnost praktické zkušenosti v TCI, a následné zhodnocení. Pro výsledné zpracování bylo použito 34 dotazníků.

Výzkumná otázka č. 1: Jaký je proces získávání a výběru VaV pracovníků ve firmě TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech?

Z průzkumného šetření vyplývá, že proces získávání a výběru v TCI je uskutečňován na základě vypsání a schválení požadavku na obsazení nového místa na základě schváleného Work Planu nebo vzniku mimořádné náhrady. Žádost musí být odeslána a schválena korporací. Po schválení žádosti korporací je možné zveřejnit inzerát a to několika způsoby. Na pozici VaV pracovníka nejsou využíváni zaměstnanci z vnitřních zdrojů. Může se zdát, že společnost zná lépe silné i slabé stránky zaměstnance a zaměstnanec zná lépe společnost a spolupracovníky, ale tento směr nebývá častý, naopak je směr častější, kdy odchází z VaV na jiná oddělení. Inzeráty jsou zveřejňovány na webových stránkách společnosti a na pracovních portálech. Došlé odpovědi na inzerát jsou roztrženy pracovníky personálního oddělení nebo personální agenturou. Personální agentura provádí tzv. předvýběr, který se skládá z několika kroků, kdy se vyhodnocuje individuální prezentace člověka, jak se projevuje při práci ve skupině, jak je schopen argumentovat, zjišťují se osobnostní předpoklady, jestli je zaměřen více na systematickou práci nebo pro detail, pečlivost, sebeovládání, introvert, extrovert, apod. Vzhledem k tomu, že v TCI je malý počet zájemců, nevybírání se zde pouze na základě charakterního zaměření pracovního místa, ale uchazeč je umístěn do týmu podle typologie osobnosti. TCI má problém se získáním vhodného kandidáta, proto musí být opakovaně vypsán nový inzerát, tehdy přichází na řadu i odborné časopisy a jsou požádáni o spolupráci univerzitní profesori. Vybraní kandidáti jsou osloveni a pozváni k osobnímu pohovoru, kterého se účastní personalista a ředitel VaV nebo jeho zástupce. Mezi požadavky na VaV pracovníka, kromě VŠ vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu (v některých případech je žádoucí postgraduální vzdělání), znalosti z patentové problematiky jsou vítány, znalost práce s databází a odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v mluvené i písemné formě, tak se TCI zaměřuje na perspektivní pracovníky s invencí a předpoklady pro manažerské funkce. Je-li shledán vhodný kandidát na pozici VaV pracovníka musí se před uzavřením a podepsáním smlouvy podrobit lékařské prohlídce, která mj. zahrnuje odběr krve na imunologické vyšetření. Pokud uchazeč nesplňuje potřebnou hladinu těchto protilátek, nemůže být přijat na pozici VaV pracovníka. Pracovní smlouva je uzavírána na dobu 1 roku se zkušební dobou 3 měsíce. Zaměstnanec po nástupu prochází řadou vstupních školení a seznamováním s prací jednotlivých úseků a laboratoří. Stává se,

že v průběhu zaškolování je nutné se se zaměstnancem rozloučit nebo se sám rozhodne ukončit pracovní poměr z různých důvodů, např. vysoké pracovní nasazení, dlouhá pracovní doba, jiná představa o zaměstnání, apod.

Základní principy získávání a výběru ve vybraných dceřiných společnostech jsou stejné, kdy je tento proces ovlivňován tzv. Work Planem. Jednotlivé společnosti se liší jen nepatrnými zvyklostmi, kdy v TPW Maďarsku je s oblibou využívána inzerce uvnitř společnosti, jakožto neplacená reklama pro známé a příbuzné zaměstnanců. V Plivě v Chorvatsku rádi získávají zájemce bez předchozích pracovních zkušeností a výběr kandidátů se skládá z několika kroků, kdy hlavním měřítkem je psychologický test kognitivních schopností a osobnostní dotazníky prováděné zkušeným psychologem v oblasti lidských zdrojů. Zkušební doba ve vybraných farmaceutických společnostech se liší. V Plivě v Chorvatsku a v Tevě Izrael je pracovní smlouva podepsána na jeden rok, v TPW Maďarsku na dobu 6 měsíců, což je považováno za tzv. dobu zaškolování a také v Sicoru v Itálii je pracovní smlouva podepisována na 6 měsíců. Povinné lékařské vyšetření, vstupní školení a požadavky na vzdělání jsou shodné ve všech vybraných společnostech. Vzhledem k tomu, že ve vybraných farmaceutických společnostech je dostatek kandidátů, proto si společnosti mohou vybírat podle momentálního požadavku v týmu a osobnostní charakteristiky uchazečů. Tyto společnosti si mohou dovolit kandidáty odmítat a vybírat nejvhodnější a nejlepší.

V odborné literatuře je popsán proces získávání a výběru jako uspokojení poptávky po pracovní síle za podmínek příznivých pro obě strany s uspokojivými náklady a v požadovaném čase a rozpoznáním nejvhodnějších kandidátů.¹⁰⁵

Výzkumná otázka č. 2: Čím se liší proces získávání a výběru VaV pracovníků ve firmě TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech?

Vybrané farmaceutické společnosti jsou součástí korporace Teva Pharmaceuticals Industries Ltd., a proto se musí řídit určitými pravidly, které jsou závazné pro všechny společnosti řízené touto korporací. Nabídky volných pracovních míst jsou ve všech společnostech zveřejňovány prostřednictvím internetových stránek. Inzeráty v odborných časopisech, webových stránkách pracovních portálů a podpora profesorů

¹⁰⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. Vydání. Praha: Management Press 2000. s. 100.

vysokých škol je využívána jen v TCI Česká republika. V TPW Maďarsko je s oblibou využívána inzerce uvnitř společnosti pro možné příbuzné nebo známé stran zaměstnanců společnosti. Ostatní společnosti využívají pouze zájemce přihlášené přes webové stránky. Výběr uchazečů na základě došlých žádostí je shodný ve všech společnostech, nejdříve dochází k selekci došlých uchazečů, ať již pracovníkem personálního oddělení nebo personální agentury. Vybraní uchazeči jsou nejdříve pozváni k úvodnímu pohovoru s pracovníkem personální agentury nebo personalistou a poté jsou jen někteří doporučeni k užšímu výběrovému pohovoru. Pliva Chorvatsko je zvláštností, využívá získávání na základě psychologických testů kognitivních schopností. V případě, že je vybrán vhodný uchazeč na pozici výzkumného a vývojového pracovníka, je podepsána smlouva na dobu určitou až po lékařském vyšetření. Délka doby určité se liší ve farmaceutických společnostech. Proces získávání a výběru výzkumných a vývojových pracovníků ve vybraných farmaceutických společnostech se liší jen umístěním inzerce, uzavíráním smlouvy na dobu určitou s různou délkou doby určité a tradicí výběrového řízení na základě psychologických testů kognitivních schopností v Plivě v Chorvatsku.

Výzkumná otázka č. 3: Jaké jsou možnosti další spolupráce se společností TCI a vysokými školami?

Zahraniční farmaceutické společnosti sídlí v místě nebo v těsné blízkosti, kde se nachází i univerzita, se kterými úzce spolupracují a podílejí se na řadě aktivit. Můžeme uvést, že odborníci přednášejí na univerzitách, zástupci společnosti docházejí několikrát ročně na veletrhy práce do univerzitních prostor a propagují práci ve farmaceutické společnosti. TCI je jedinou společností, která sídlí v odlehle části Moravskoslezského kraje, a nejbližší univerzitou, která připravuje studenty pro povolání výzkumného a vývojového pracovníka je Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta. I přes úzkou spolupráci s touto univerzitou nemůže být zaručeno, že se absolventi budou hlásit do společnosti. Důvody jsou různé, místo bydliště nebo studia je vzdálené, velikost města je odlišná od Olomouce. Volnočasové využití je v univerzitním městě na vyšší úrovni. Mezi možnosti další spolupráce by mohlo být zapojení zaměstnanců do pedagogické činnosti, rozšíření spolupráce s univerzitou na zařazení odborného předmětu a tím propojení teoretických

znalostí s praktickými zkušenostmi. Během praxe studentů vytipovat vhodné kandidáty na obsazení pozice VaV pracovník.

Výzkumná otázka č. 4: Jak studenti hodnotí praxi ve společnosti TCI?

Praxe je studenty vnímána velmi kladně a doporučují, aby byla umožněna. Praxi považují za velký přínos, mají možnost propojit své teoretické znalosti s praktickými zkušenostmi. Vyzkoušet si řadu přístrojů, se kterými se během studia nemají možnost setkat, nebo jen v malém měřítku. Poznání prostředí uznávané farmaceutické společnosti a být v kontaktu s nejmodernějšími přístroji, proces výroby, vývoje a testování, kontroly léčiv a zjištění, jak probíhá spolupráce uvnitř společnosti s jednotlivými odděleními. Seznámení se s firemní kulturou a nemalou roli hraje i finanční ohodnocení praxe. Studenti by také uvítali samostatnější práci, vyřešení nějakého malého projektu, ale jsou si vědomi, že musí být pod dohledem a není možné něco jen tak zkoušet. Délka praxe většinou studentů vyhovovala, jen někteří by uvítali prodloužení na 4 týdny.

Výzkumná otázka č. 5: Jak studenti hodnotí organizační zajištění praxe?

Organizačně byla praxe hodnocena velmi pozitivně. Získají tak představu o pracovní náplni zaměstnanců a mají možnost se seznámit s různými laboratorními přístroji, které neznají nebo pouze v malém měřítku. Přínosem bylo zajištění ubytování pro studenty, kteří nebydlí v okolí společnosti. Za nevýhodu považují studenty praxi v období zarážky, kdy neprobíhá výroba a také, že některé oddělení nebylo pravděpodobně informováno o nástupu praktikantů.

Výzkumná otázka č. 6: Jak se díky praxi profiloval vztah studentů k firmě TCI?

Po ukončení praxe odpovědělo 24 studentů (71 %), že po ukončení studia by rádi nastoupili do této společnosti. Na dotaz co očekávají od prvního zaměstnavatele, většina studentů odpověděla, že by rádi uplatnili získané teoretické schopnosti v praxi, možnost dalšího sebevzdělávání, trpělivost, vstřícnost, kreativitu, zajímavou práci i za cenu přesčasové práce, jiní naopak, aby zaměstnavatel přesčasovou práci nepožadoval. V neposlední řadě odpovídající platové ohodnocení, dobré pracovní podmínky, spokojenost s prací a spokojeného zaměstnavatele. Z toho vyplývá zamyšlení pro firmu, jak přemýšlet a nahlížet na novou generaci, která vyrůstá v době tzv. blahobytu (dostupnost všeho). Jak jsou připraveni k povinnostem. Studenti očekávají vysoký plat, zajištění ubytování, sladění práce a volného času. Dnešní mladí

lidé jsou mobilnější než předcházející generace, ale za jiných podmínek a předpokladů. Na příklad na anketní otázku následného studia Ph.D., s eventuální podporou zaměstnavatele, odpovědělo 20 studentů (59 %) z dotazovaných 34, že o tom uvažuje, nebo již studuje.

ZÁVĚR

Z průzkumného šetření vyplynulo, že proces získávání a výběr v TCI a ve vybraných farmaceutických společnostech ovlivňuje tzv. Work Plan, který je sestavován na základě přidělených projektů, ke kterým náleží i odpovídající počet interních, firemních pracovníků. Projekty je možné rozdělit do 2 směrů: a) podpora stávajícího portfolia (zvětšení a zrychlení kapacity výroby), b) globální (vývoj nových generických aktivních substancí). Mimořádné náhrady jsou např. odchody na mateřskou dovolenou, odchody do důchodu, výpověď nebo dlouhodobé nemoci.

Na základě schváleného Work Planu anebo vzniku mimořádné náhrady je vypsán požadavek na obsazení nového místa. Takto vypsaná žádost musí být odeslána a schválena korporací. Využívání zaměstnanců z vnitřních zdrojů na pozici VaV pracovníka není časté, může se zdát, že společnost zná lépe silné i slabé stránky zaměstnance a zaměstnanec zná lépe společnost a spolupracovníky, ale častější směr je odchod z VaV na jiná oddělení. Na pozici VaV pracovníka jsou kladeny vysoké nároky, mezi které patří: VŠ vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu (v některých případech je žádoucí postgraduální vzdělání), dále pak jsou vítány znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě. Po schválení žádosti je vypsán inzerát, který je zveřejňován několika způsoby. Inzeráty jsou vyvěšovány na webových stránkách společnosti a na pracovních portálech. V TPW v Maďarsku je v oblibě využívání inzerce uvnitř společnosti, jakožto neplacená reklama pro známé a příbuzné zaměstnanců. Došlé odpovědi jsou roztříděny pracovníky personálního oddělení nebo personální agenturou. V TCI v České republice se často stává, že není možné vybrat vhodného kandidáta a musí být vypsán nový inzerát, v těchto případech přichází na řadu i odborné časopisy a je využívána i spolupráce s univerzitními profesory. Jakmile jsou vybráni vhodní kandidáti, jsou osloveni a pozváni k osobnímu pohovoru, kterého se účastní personalista a ředitel VaV nebo jeho zástupce. V Plivě v Chorvatsku s oblibou využívají zájemce bez předchozích pracovních zkušeností a výběr kandidátů se skládá

z několika kroků, kdy hlavním měřítkem je psychologický test kognitivních schopností a osobnostní dotazníky, prováděné zkušeným psychologem v oblasti lidských zdrojů. Jakmile je shledán vhodný kandidát na pozici VaV pracovníka před uzavřením a podepsáním smlouvy, je nezbytná lékařská prohlídka, která mj. zahrnuje odběr krve na imunologické vyšetření. V případě, že uchazeč nesplňuje potřebnou hladinu těchto protilátek, není možné jej přijmout na pozici VaV pracovníka. Zkušební doba ve vybraných farmaceutických společnostech se liší. V TCI v České republice je uzavírána na dobu 1 roku se zkušební dobou 3 měsíce. Zaměstnanec po nástupu prochází řadou vstupních školení a seznamuje se s prací jednotlivých úseků a laboratoří. Stává se, že v průběhu zaškolování je nutné se se zaměstnancem rozloučit nebo se sám rozhodne ukončit pracovní poměr z různých důvodů, např. vysoké pracovní nasazení, dlouhá pracovní doba, jiná představa o zaměstnání, apod. Farmaceutická společnost TCI má problém s obsazováním pracovní pozice VaV pracovník. Tato pozice je pro společnost klíčová, bez kvalifikovaného personálu nemůže expandovat a rozvíjet své portfolio produktů, nezanedbatelnou částí je spolupráce v rámci společnosti s ostatními odděleními, kdy se převádí výroba z laboratorních měřítek do výrobních zařízení, podpora registračního oddělení a jiné útvary společnosti. Na základě srovnání procesů získávání a výběru bylo zjištěno, že je nutné udržovat spolupráci s vysokými školami a vytipovat z řad studentů vhodné (potenciální) kandidáty na obsazení pozice VaV pracovník. VaV pracovník je velmi nepostradatelnou pozicí pro společnost, bez kvalifikovaného personálu nemá společnost možnost expandovat a rozvíjet své portfolio produktů. Velkou úlohu sehrává i spolupráce s ostatními odděleními společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v odlehle části Moravskoslezského kraje, vybrala si společnost pro užší spolupráci nejbližší univerzity, které vyučují obor organická chemie. Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta a fakulta Vysokého učení technického v Brně. Přednostně je studentům těchto vysokých škol umožněna praxe. Srovnáme-li spolupráci zahraničních společností, zjistíme, že tamější univerzity se nacházejí v bezprostřední blízkosti. Zaměstnanci se věnují také činnosti pedagogů a Teva v Maďarsku společně s univerzitou v Debrecenu vytvořili Katedru farmaceuticko-průmyslové chemie, kdy cílem tohoto propojení je zvýšení úrovně praktických dovedností. Analýzou získaných dat pomocí dotazníku se studenty a rozhovorů

s personalisty Tevy Czech Industries s.r.o., Pliva Hrvatska d.o.o., Teva Pharmaceutical Works Ltd., Teva Pharmaceutical Industries Ltd. a Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l se podařilo zodpovědět všechny výzkumné otázky a splnit cíl práce. Tento výzkum může být přínosem pro farmaceutickou firmu TCI neboť zatím nebyl komplexně písemně zpracován.

Doporučení pro praxi:

1. V příloze č. 1 je přiložen návrh záznamu o průběhu pohovorů, který společnost TCI nemá. Je to možnost, jak se k informacím o průběhu pohovoru vrátit, může také posloužit ostatním, kteří se pohovoru nezúčastnili.
2. Na základě zjištěných informací je zásadním problémem lokalita farmaceutické společnosti, bohužel s tímto nelze učinit zásadní změnu. Není možné přestěhovat společnost, která je rozložena na několika hektarech, nebo postavit v blízkosti univerzitu. Tak jako je složité zaměstnat odborníky, bylo by komplikované zajistit kvalifikované vyučující. Můžeme se inspirovat maďarskými kolegy, kdy by bylo vhodné se zamyslet nad dohodou mezi univerzitou a společností o zařazení odborného předmětu do výuky, a také požádat zaměstnance přednášet praktické zkušenosti, kdy by mohlo dojít k propojení znalostí teoretických s praktickými.
3. V době, kdy se zvažuje zpoplatnění školného, navrhnout studentům příspěvek na školné.
4. Studijní programy Ph.D. – umožnění zaměstnání na poloviční úvazek.
5. Zvýšení povědomí a podněcení zájmu o studium u rodičů a dětí na středních a základních školách v opavském regionu.
6. Zřízení ubytovny pro nové nástupy, nadstandardní lékařská péče. Možnost zajištění urychlené pomoci při léčení dlouhodobých nemocí. Zaměstnavatel myslí na své zaměstnance do budoucnosti. Příspěvek za odpracované roky ve formě dne dovolené navíc.

LITERATURA A PRAMENY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4. vyd. London: Kogan Page Limited, 2008. 194 s. ISBN 978-0-7494-5375-6

BACH, Stephen. *Managing human resources: personnel management in transition*. 4. vyd. Blackwell Publishing, 2005. 480 s. ISBN 978-1-4051-1851-4

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-86839-45-8

BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2001. 302 s. ISBN 80-7248-127-4

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0

D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta, PELECH, Petr, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, TRYLČ, Ladislav, VALENTA, Jiří. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

EFFRON, Marc, GANDOSSY, Robert, GOLDSMITH, Marshall. *Human resources in the 21st century*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 335 s. ISBN 0-471-43421-3

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6

GLADKIJ, Ivan, et al. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8

HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2

HINTOŠOVÁ, Aneta. Řídíte lidské zdroje strategicky?. *Moderní řízení*. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.2006, roč. XLI, č. 8, s. 53

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1389-6

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4

Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. *Kolektivní smlouva*

Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. *G-Top – databáze pro hodnocení pracovního výkonu*

Interní materiály společnosti Teva Czech Industries s.r.o. *Výzkumná zpráva*

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4

MATHIS, Robert, L, JACKSON, John, H., *Human Resource Management: Essentials Perspectives*. 6. vyd. South-Western: Centage Learning, 2009. 224 s. ISBN 978-0-538-48170-0

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*: 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6

SVOBODNÍK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. 125 s. Titrážní znak: 57-859-09

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen. *Human resource management*. 7. vyd. London: Prentice Hall, 2008. 810 s. ISBN 978-0-273-71075-2

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

WALKER, Alfred, J., *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

WERTHER, Jr., William, B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

ZLÁMAL, Jaroslav, HORVÁTH, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. 171 s. ISBN 80-244-1085-0

TEVA CZECH INDUSTRIES S.R.O., *Teva Czech Industries s.r.o.* [online]. [cit. 2011-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://tevapharm.cz>>.

TEVA PHARMACEUTICAL WORKS LTD., *Teva Pharmaceutical Works Ltd.* [online]. [cit. 2011-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.teva.hu/pharmaceutical-manufacturing/teva-pharmaceutical-works>>.

PLIVA HRVATSKA D.O.O., *Pliva Hrvatska d.o.o.* [online]. [cit. 2011-12-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.pliva.com>>.

TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES LTD., *Teva Pharmaceutical Industries Ltd.* [online]. [cit. 2012-01-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.tevapharm.com>>.

SICOR – SOCIETA ITALIANA CORTICOSTEROIDI, S.R.L., *Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l.* [online]. [cit. 2012-01-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.tapi.com/About-US/WorldWide/Pages/Santhia-Site.aspx>>.

WIKIPEDIA, *Paretovo optimum*. [online]. [cit. 2012-07-11]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Paretovo_optimum>.

ROZŠÍŘENÁ BIBLIOGRAFIE

ČMEJRKOVÁ, Světlá, DANEŠ, František, SVĚTLÁ, Jindra. *Jak napsat odborný text*. 1. vyd. Voznice: Leda, 1999. 256 s. ISBN 80-85927-69-1

IVANOVÁ, Kateřina, JURÍČKOVÁ, Lubica. *Písemné práce na vysokých školách se zdravotnickým zaměřením*. 2. vyd. (přepřacované). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 100 s. ISBN 978-80-244-1832-2

KLEIBL, Jiří, a kol. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4.evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1 048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára, a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

SEZNAM ZKRATEK

API	Active Pharmaceutical ingredient (účinná farmaceutická látka)
FDA	Food and Drug Administration (státní ústav pro kontrolu léčiv v USA)
GMP	Good Manufacturing Practice (Správná výrobní praxe)
HAPI	High active pharmaceutical ingredient (vysoce účinné aktivní farmaceutické látky)
HR	Human Resource (personální manager)
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
TCI	Teva Czech Industries s.r.o.
TPW	Teva Pharmaceutical Works Ltd.
VaV	výzkum a vývoj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 – Postupové schéma získávání pracovníků

17

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	vyhodnocení otázky č. 1. Jaký přínos měla pro Vás praxe?	52
Tabulka č. 2	vyhodnocení otázky č. 2. Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?	53
Tabulka č. 3	vyhodnocení otázky č. 3. Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?	53
Tabulka č. 4	vyhodnocení otázky č. 4. Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?	54
Tabulka č. 5	vyhodnocení otázky č. 5. Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?	55
Tabulka č. 6	vyhodnocení otázky č. 6. Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?	56
Tabulka č. 7	vyhodnocení otázky č. 7. Co očekáváte od prvního zaměstnavatele?	56
Tabulka č. 8	vyhodnocení otázky č. 8. Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?	57
Tabulka č. 9	vyhodnocení otázky č. 9. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?	58
Tabulka č. 10	vyhodnocení otázky č. 10. Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	vyhodnocení otázky č. 1. Jaký přínos měla pro Vás praxe?	52
Graf č. 2	vyhodnocení otázky č. 2. Jak byste zhodnotil/a tuto praxi?	53
Graf č. 3	vyhodnocení otázky č. 3. Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?	54
Graf č. 4	vyhodnocení otázky č. 4. Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?	54
Graf č. 5	vyhodnocení otázky č. 5. Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?	55
Graf č. 6	vyhodnocení otázky č. 6. Upřednostňujete spíše týmovou nebo samostatnou práci?	56
Graf č. 7	vyhodnocení otázky č. 7. Co očekáváte od prvního zaměstnavatele?	57
Graf č. 8	vyhodnocení otázky č. 8. Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této společnosti?	57
Graf č. 9	vyhodnocení otázky č. 9. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?	58
Graf č. 10	vyhodnocení otázky č. 10. Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Záznam o přijímacím pohovoru	79
Příloha č. 2:	Přepis rozhovorů	81
Příloha č. 3:	Popis práce VaV pracovníka	90
Příloha č. 4:	Postupové schéma procesu získávání pracovníků v TCI s.r.o.	92
Příloha č. 5:	Dotazník pro studenty VŠ	93
Příloha č. 6:	Souhlas z personálního oddělení	95

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Záznam o přijímacím pohovoru

Jméno a příjmení uchazeče:
Datum a čas pohovoru:
Pracovní pozice:
Zástupce společnosti (jména, pozice):
Typ výběrového řízení: - Interní (kandidáti z firmy) <input type="checkbox"/> - Externí (kandidáti externí) <input type="checkbox"/>
<u>Záznam pohovoru:</u> 1. Odborné předpoklady: Hodnocení (1 nejméně, 5 nejvíce) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. Jazykové znalosti: Hodnocení (1 nejméně, 5 nejvíce) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. PC znalosti: Hodnocení (1 nejméně, 5 nejvíce) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. Znalosti z patentové problematiky, práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou: Hodnocení (1 nejméně, 5 nejvíce) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. Silné stránky (stručný popis):
6. Slabé stránky (stručný popis):

Příloha č. 1: pokračování

7. Celkový dojem:		
8. Motivace (<i>co jej motivuje</i>):		
9. Termín možného nástupu:		
10. Očekávaný plat:		
11. Možné překážky:		
12. Vhodnost na danou pozici: Hodnocení (<i>1 nejméně, 5 nejvíce</i>) 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>		
Navrhujeme přijmout na pozici <input type="checkbox"/>	Nevhodný pro nabízenou pozici, možno nabídnout jinou pozici _____	Nedoporučujeme k přijetí <input type="checkbox"/>
Podpisy:		
_____	_____	
zástupce HR	zástupce útvaru	

Příloha č. 2: Přepis rozhovorů

Teva Czech Industries s.r.o. – proces získávání a výběru VaV pracovníků, formy výběru těchto pracovníků (testy, pohovor, studium CV), využívání personálních agentur nebo jen přes webové stránky, inzeráty, problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků

Blanka: „Nabídky volných míst jsou zveřejňovány několika způsoby. Inzeráty jsou vypsané a vyvěšeny na webových stránkách www.jobs.cz, dále pak na webových stránkách společnosti www.tevapharm.jobs.cz. V odkazu nabídky těchto volných pracovních míst je možno přímo zareagovat a to prostřednictvím vyplnění odkazu, kde je nutno vyplnit základní údaje, napsat průvodní dopis a přiložit životopis. Na základě takto vyplněného odkazu přijde uchazeči odpověď na e-mail, kde je informován o evidenci jeho žádosti. Takto má uchazeč potvrzenou zpětnou vazbu a v případě, že je shledán vhodným kandidátem, je dále kontaktován e-mailem nebo na telefonním čísle. Z došlých odpovědí na inzerát je provedena selekce pracovníkem personální agentury, často se stává, že z došlých odpovědí není možné vybrat vhodného kandidáta a musíme čekat na další došlé reakce nebo opět vypsat nový inzerát a v těchto případech již přichází na řadu odborné časopisy nebo kontaktování profesorů na univerzitách. V takovýchto případech jsou požádáni profesori na vysokých školách, jestli by doporučili někoho z řad svých studentů, také se zveřejňuje inzerát v odborných časopisech a to v Chemických listech ať již v tištěné nebo elektronické podobě. V případě, že vybraní uchazeči splňují náročná kritéria, jsou pozváni k osobnímu pohovoru, kterého se zúčastní ředitel VaV případně manažer VaV a personalistka. Pohovor je veden více posuzovateli a tím umožňuje širší pohled na uchazeče. Minimální doba mezi zveřejněním volného pracovního místa a nástupem pracovníka do zaměstnání je zhruba 5 měsíců. Tato délka má negativní vliv na práci ostatních kolegů v týmu. Jedná se o zdržení, které je důsledkem zpoždění v odevzdávání příslušných požadovaných výsledků, neboť je s tímto zaměstnancem počítáno v týmu, ale ještě není zapracován a nemohou být na něj kladeny takové nároky na výkon práce, nebo není ještě z důvodu dlouhodobého hledání vhodného kandidáta přítomen a tímto tento tým nemůže dosahovat požadovaných výsledků. Zkušební doba je stanovena na 3 měsíce, bohužel je tato doba velmi krátká na to, aby se během ní zjistila, schopnost a

Příloha č. 2: pokračování

vhodnost zvoleného kandidáta. Uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou, a to na 1 rok, můžeme považovat jako takovou prodlouženou zkušební dobu. Nedílnou součástí vhodnosti kandidáta je lékařská prohlídka, která zahrnuje mj. odběr krve na imunologické vyšetření, v případě, že tento uchazeč nesplňuje potřebnou hladinu těchto protilátek, nemůže být na tuto pozici přijat. V případě, že vše je v pořádku a dochází ke kladnému rozhodnutí stran zaměstnavatele i uchazeče, je přijat a nastupuje do zaměstnání. Zaměstnanec prochází celou řadou vstupních školení, než je zapojen do pracovního procesu a v průběhu nástupu na samotné oddělení je seznamován s chodem oddělení, kde prochází jednotlivými úseky a je seznamován s prací v jednotlivých laboratořích. Než je schopen samostatné práce uběhne řada týdnů a stává se, že i během tohoto období se musíme s tímto zaměstnancem rozloučit nebo se sám rozhodne ukončit pracovní poměr. Může se jednat o různé důvody, jako vysoké pracovní nasazení, dlouhá pracovní doba, jiná představa o práci, atd. Co se týče využívání vnitřních zdrojů, může se zdát výhodou, že společnost zná lépe silné a slabé stránky zaměstnance a zaměstnanec zná lépe organizaci i spolupracovníky. Tento trend není častý u VaV pracovníků, je možný jen v případě mladých lidí, kteří chtějí pracovat na vývojových projektech. Častější směr týkající se získávání z vnitřních zdrojů je z VaV do výroby, kvality, obchodu a oddělení registrací.

Požadavky na VaV pracovníka (vzdělání, znalosti/dovednosti)

Mezi základní požadavky, které jsou kladeny na pozici VaV pracovníka jsou: VŠ vzdělání a v některých případech také postgraduální vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, dále pak jsou vítány znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrou znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě. U uchazečů s praxí je kladen velký důraz na schopnost samostatného zpracovávání projektů a samostatné psaní vývojových zpráv.

Spolupráce s univerzitami

Mezi univerzity, které se podílejí na přípravě těchto kandidátů, patří tyto vysoké školy v České republice: Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Fakulta chemická Vysokého učení technického v Brně, Vysoká škola Chemicko-technologická

Příloha č. 2: pokračování

v Praze, Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Fakulta chemicko-technologická Univerzity Pardubice. Pro účely spolupráce a navázání kontaktů přímo se studenty je pro studenty vysokých škol: Přírodovědecké fakulty UP a Fakulty chemické VÚT umožňujeme praxi, kde si mohou studenti přímo v praxi vyzkoušet přípravu na své budoucí povolání a také i společnost si může vybírat své potenciální zaměstnance. Společnost si pro tuto spolupráci vybrala vysoké školy v blízkosti regionu Moravskoslezského. Několikrát do roka navštěvujeme tyto vysoké školy s ostatními zástupci společnosti, kde prezentujeme a odpovídáme na dotazy stran studentů i pedagogů. Dále umožňujeme exkurze pro studenty nejen vysokých škol, ale i středních škol. Můžeme říci, že škol je dostatek a to může znamenat, že i vycházejících studentů a potenciálních kandidátů o zaměstnání by mělo být dostatečné množství. Problém tkví v tom, že ne všichni absolventi těchto vysokých škol se rozhodnou pro práci ve velmi vzdáleném městě od místa studia nebo bydliště. Farmaceutický průmysl je velkým lákadlem, ale bohužel společnost sídlí v Moravskoslezském kraji. Je mnoho chemických společností v celé republice i mimo republiku, kde mohou tito zájemci najít svá uplatnění. Dalším zásadním problémem je, že potenciální zájemci nejsou ochotni se stěhovat za prací a raději volí možnost jiného zaměstnání a mnohdy i mimo vystudovaný obor, ale v místě trvalého bydliště.“

Pliva Hrvatska d.o.o. - proces získávání a výběru VaV pracovníků, formy výběru těchto pracovníků (testy, pohovor, studium CV), využívání personálních agentur nebo jen přes webové stránky, inzeráty, problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků

Damira: „Pliva má téměř půl století dlouhou tradici pečlivého vedení výběrového řízení. Zájemci kontaktují společnost přes webové stránky www.pliva.com. V tomto souladu nejčastěji využíváme zájemce bez předchozích pracovních zkušeností, prostřednictvím psychologických testů vybíráme uchazeče s mimořádnými kognitivními schopnostmi, motivací pro další vzdělávání a osobní rozvoj, a těmi kteří mohou vytvořit úspěšnou a efektivní spolupráci v kolektivu. Pro kandidáty, kteří již mají předchozí pracovní zkušenosti, je velmi důležité, že tyto zkušenosti mají, přesto v tomto procesu klademe velký důraz na předem stanovené osobnostní charakteristiky, které není možné nebo jen velmi obtížné změnit. Výběrové řízení se skládá z několika kroků,

Příloha č. 2: pokračování

kterého se v každém následujícím účastní méně kandidátů. Prvním krokem je výběr kandidátů na základě došlých životopisů. Druhým krokem je psychologický test kognitivních schopností a osobnostní dotazníky prováděny zkušeným psychologem v oblasti lidských zdrojů“. Psychologické testy používané pro získávání zaměstnanců v Pliva Hrvatska d.o.o. nejsou volně dostupné a jsou pouze pro interní účely ve společnosti. „Kandidáti, kteří splňují potřebné požadavky, jsou pozváni k pohovoru s psychologem v oblasti lidských zdrojů. Na základě tohoto pohovoru je provedena analýza, kde psycholog poskytuje svůj názor a doporučení, kdy jen hlavní kandidáti s doporučením psychologa jsou pozváni na pohovor s manažerem, kde je volná pracovní pozice. Manažer rozhodne, který z doporučených kandidátů je vhodný a bude zaměstnán. Smlouva je podepsána až po lékařském potvrzení, a to na 1 rok“.

Požadavky na VaV pracovníka (vzdělání, znalosti/dovednosti)

Mezi základní požadavky, které jsou kladeny na pozici VaV pracovníka, jsou: VŠ vzdělání a v některých případech také postgraduální vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, dále pak jsou vítány znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě. U uchazečů s praxí je kladen velký důraz na schopnost samostatného zpracovávání projektů a samostatné psaní vývojových zpráv. Vysokoškolské vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, postgraduální vzdělání není podmínkou, přesto je u uchazečů vítáno. V případě, že uchazeč nemá postgraduální vzdělání a pozice jej vyžaduje, všechny zahraniční společnosti umožňují a zároveň finančně přispívají zaměstnanci na toto studium. Znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě.

Spolupráce s univerzitami

Pliva Hrvatska d.o.o. má dlouholetou tradici ve spolupráci s Univerzitou Zagreb, kde mnoho zaměstnanců také přednáší. Vzhledem k tomu, že v sídle společnosti se nachází i univerzita, nemáme problém s hledáním vhodných kandidátů a často musíme některé odmítnout. Pliva je pro některé profese jedinou možností zaměstnání v Chorvatsku.

Příloha č. 2: pokračování

Chorvatsku. Dvakrát ročně pořádáme na Univerzitě Zagreb veletrh práce, kde prezentujeme naši společnost a umožňujeme studentům propojení teoretické části studia s ukázkou praktické části. Studenti, kteří mají zájem o uskutečnění praxe v naší společnosti, se mohou hlásit na naše personální oddělení, kde po doručení žádosti kontaktujeme univerzitu o doporučení na studenta. Jen studenti s kladným doporučením mohou absolvovat stáž v naší společnosti.“

Teva Pharmaceutical Works Ltd. – proces získávání a výběru VaV pracovníků, formy výběru těchto pracovníků (testy, pohovor, studium CV), využívání personálních agentur nebo jen přes webové stránky, inzeráty, problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků

Judith: „Volná pracovní místa jsou obvykle inzerována na internetových stránkách, ale také se inzerují uvnitř společnosti. Jakožto neplacená reklama je velmi užitečná, protože zaměstnanci mají příbuzné nebo známé, kteří mohou být vhodnými kandidáty. Máme uzavřenou smlouvu se 3-4 internetovými portály na zveřejňování inzerátů. Na našich webových stránkách také zveřejňujeme informace o nabízených pracovních pozicích. Periodický tisk pro inzerování volných pozic využíváme ojediněle. Jen velmi zřídka pro ojedinělé pozice, jako je enzymový chemik, je využívána služba tzv. Head-hunter. HR využívá software s názvem Nexon pro proces výběru a získávání. Tento software je velmi nápomocný, kdy korespondence může být vedena elektronicky a kde můžeme vidět všechny otevřené pozice a jejich různé fáze procesu. Po obdržení odpovědí na zveřejněné otevřené pozice, HR provede selekci došlých zájemců. Všechny před-vybrané žádosti spolu s životopisy jsou předány příslušnému manažerovi, který požaduje nového zaměstnance. Všichni ti, kteří jsou manažerem vybráni, jsou pozváni na osobní pohovor. Výběrové řízení se obvykle skládá z 3 kol pohovorů. Nejdříve je pohovor HR a manažer VaV, kdy HR představuje společnost, záležitosti týkající se platu, odměňování a popisuje proces výběrového pohovoru. Poté započnou dotazy na kandidáta. Nakonec vedoucí popisuje pracovní pozici, úlohy a zodpovědnosti. Podruhé je pouze rozhovor mezi kandidátem a manažerem VaV a ve třetím kole je přítomen ředitel VaV. Jakmile je nejvhodnější kandidát vybrán, musí se podrobit lékařskému vyšetření. Smlouva je podepsána až na

Příloha č. 2: pokračování

základě vyhovujícího lékařského potvrzení. Po dobu 6-ti měsíců je doba zaškolování. Dá se říci, že pro výběr je využívána pouze metoda rozhovorů, Assessment Centra jsou využívána jen v případech manažerských a klíčových pozicích. Můžeme říci, že nemíváme problém se získáním zájemců o práci na oddělení výzkumu a vývoje.

Požadavky na VaV pracovníka (vzdělání, znalosti/dovednosti)

Od uchazečů požadujeme vysokoškolské vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, postgraduální vzdělání není podmínkou, přesto je u uchazečů vítáno. V případě, že uchazeč nemá postgraduální vzdělání a pozice jej vyžaduje, všechny zahraniční společnosti umožňují a zároveň finančně přispívají zaměstnanci toto studium. Znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrou znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě.

Spolupráce s univerzitami

Pro podnícení zájmu studentů, HR dochází 5-6krát ročně na univerzitní veletrhy práce, kde zastupujeme a propagujeme společnost pro studenty. TPW a Universita v Debrecenu na Fakultě vědy a techniky, Ústavu chemie společně vytvořili tzv. Katedru farmaceuticko-průmyslové chemie. Cílem spolupráce je zvýšit stupeň vysokoškolského vzdělání z praktického hlediska, tj. aby se zvýšila úroveň praktických kompetencí/dovedností studentů k zajištění odborného propojení pro společnost. Nabídnout a dodat talent společnosti, to znamená přilákat nejlepší studenty vysokých škol a nabídnout jim pracovní místa v Tevě. Pro rozvoj tohoto speciálního oddělení uskutečňujeme tyto následující kroky:

- Studenti tráví své letní profesionální/odborné praxe ve společnosti (v laboratořích nebo ostatních odděleních společnosti) a pracují pro Tevu po dobu 2, 4 nebo 6 týdnů.*
- Dvakrát ročně zveme studenty chemie, chemického inženýrství a farmacie na tzv. "dny otevřených dveří", kdy u nás stráví celý den. Nejdříve jsou přivítáni zástupci lidských zdrojů spolu s prezentací o společnosti, otevřených pozicích, nejžádanějších profesích, způsobu výběru těchto pozic, cílů a úkolů společnosti. Poté studenti navštíví laboratoře, kde prezentují naši odborní kolegové svou profesi, a následně je provádíme okolím závodu. Studenti mají možnost vidět na vlastní oči, jak to vypadá*

Příloha č. 2: pokračování

v praxi a co se zde provádí.

- V univerzitních osnovách jsou některé předměty, které jsou přednášeny našimi Teva odborníky, některé z nich jsou v univerzitních laboratořích a jiné jsou přednášeny v naší společnosti.

- Teva také nabízí některé speciální kurzy průmyslové chemie pro studenty, kteří si mohou vybrat a studovat tyto kurzy.

- Každý rok máme asi 20-30 vysokoškolských studentů, kteří přicházejí do naší společnosti a pracují na vypracování zadaného úkolu, kdy provádějí experimenty a zpracovávají závěry praktického cvičení. Tato praktická cvičení jsou povinná pro některé studenty vysokých škol

- Míváme 10-15 studentů posledních ročníků studia, kteří píšou své diplomové práce v Tevě na základě zpracování zadaného experimentu.

- V roce 2007 byl spuštěn náš Teva Stipendijní program: to znamená, že studenti ve 3. ročníku mohou požádat o stipendium, pouze však za předpokladu dobrých studijních výsledků, poté u nás tráví letní odbornou praxi. Pokud uspějí v AC, a také po úspěšné žádosti s nimi podepíšeme smlouvu s tím, že po ukončení studia je musíme v Tevě zaměstnat. V posledních dvou letech studia jim budeme platit za studium, podmínkou je, že musí napsat diplomovou práci a musí se zúčastnit školení na získávání dovedností, jako je komunikace, manipulace v konfliktní situaci a prezentační dovednosti. V prvním roce programu jsme měli celkem 20 studentů. Dnes většina z nich pracuje pro společnost Teva, někteří z nich jsou stále na vysoké škole a zároveň programu Ph.D.“

Teva Pharmaceutical Industries Ltd. – proces získávání a výběru VaV pracovníků, formy výběru těchto pracovníků (testy, pohovor, studium CV), využívání personálních agentur nebo jen přes webové stránky, inzeráty, problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků

Sharon: „Zájemci o zaměstnání nás mohou kontaktovat přes webové stránky <http://www.tevapharm.com/Career/Pages/Career.aspx>. Vyplněním vstupního formuláře a vložením průvodního dopisu včetně životopisu se zájemci zařazují do

Příloha č. 2: pokračování

databáze, ze které potom vybíráme vhodné kandidáty a zařazujeme je do užšího výběru, kdy upřednostňujeme předchozí zkušenosti v požadovaném oboru. Výběrové řízení se skládá z několika kroků, prvním krokem je výběr kandidátů na základě došlých životopisů. Druhým krokem je pohovor uskutečněný personální agenturou a posledním krokem je pohovor v naší společnosti za účasti personalisty a manažera. Manažer rozhodne, který z kandidátů je vhodný a bude zaměstnán. V případě velkého zájmu a u některých pozic rádi využíváme program Assessment centre. Po výběru vhodného kandidáta a po úspěšném lékařském potvrzení je podepsána smlouva na dobu 1 roku. Pro velký zájem uchazečů o zaměstnání musíme bohužel odmítat některé kandidáty.

Požadavky na VaV pracovníka (vzdělání, znalosti/dovednosti)

Vysokoškolské vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, postgraduální vzdělání není podmínkou, přesto je u uchazečů vítáno. V případě, že uchazeč nemá postgraduální vzdělání a pozice jej vyžaduje, všechny zahraniční společnosti umožňují a zároveň finančně přispívají zaměstnanci na toto studium. Znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databázemi, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě.

Spolupráce s univerzitami

Teva Izrael si zakládá na tradici ve spolupráci s univerzitou Schulich Faculty of Chemistry, kde přednáší i naši zaměstnanci. Teva má velké jméno v Izraeli, proto je pro nás práce s mladými lidmi velmi důležitá a také tím, že mnoho z našich odborníků při spolupráci s mladými lidmi má možnost je poznat a v případě, že rozpoznají talent, je studentovi nabídnuta spolupráce. Naši zástupci se účastní na univerzitních veletrzích práce, kde prezentují naši firmu. Při obsazování volných pracovních pozic upřednostňujeme kandidáty s předchozími zkušenostmi, možnost zaměstnání je otevřená i pro čerstvé absolventy, kteří u nás byli na praxi.“

Sicor – Societa Italiana Corticosteroidi, S.r.l. – proces získávání a výběru VaV pracovníků, formy výběru těchto pracovníků (testy, pohovor, studium CV), využívání personálních agentur nebo jen přes webové stránky, inzeráty, problémy/úskalí s hledáním VaV pracovníků

Příloha č. 2: pokračování

Roberto: „Volná pracovní místa inzerujeme na centrálních internetových stránkách <http://www.tevapharm.com/Career/Pages/Career.aspx>. Po doručení životopisů provede personální agentura výběr vhodných kandidátů a provede první kolo výběrového řízení. Všichni ti, kteří byli personální agenturou vybráni, jsou pozváni na osobní pohovor do naší společnosti. Výběrové řízení se obvykle sestává z 2 kol pohovorů. Nejdříve je pohovor personalisty a manažera VaV, kdy představujeme společnost, poskytujeme informace týkající se firemních benefitů, platu, postup výběrového pohovoru a poté manažer popisuje pracovní pozici, úlohy a zodpovědnosti. Ve druhém kole je rozhovor mezi kandidátem a ředitelem VaV a HR manažerem. Po výběru nejlepšího kandidáta je smlouva podepsána až po potvrzení lékařského vyšetření. Smlouva je uzavírána na dobu 6 měsíců.

Požadavky na VaV pracovníka (vzdělání, znalosti/dovednosti)

Mezi požadavky na vzdělání náleží vysokoškolské vzdělání v chemickém oboru se zaměřením na organickou syntézu, postgraduální vzdělání není podmínkou, přesto je u uchazečů vítáno. V případě, že uchazeč nemá postgraduální vzdělání a pozice jej vyžaduje, všechny zahraniční společnosti umožňují a zároveň finančně přispívají zaměstnanci na toto studium. Znalosti z patentové problematiky, znalost práce s databází, zkušenosti s odbornou literaturou a velmi dobrá znalost anglického jazyka v písemné i mluvené formě.

Spolupráce s univerzitami

Během posledních let spolupracujeme s univerzitami UNIVERSITA' DEGLI STUDI v Miláně, UNIVERSITA' BICOCCA v Miláně, UNIVERSITA' DEGLI STUDI PAVIA, UNIVERSITA' OF TORINO a UNIVERSITA' DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE – NOVARA, se kterými máme podepsané smlouvy. S touto spoluprací jsme velice spokojeni a dosahujeme velmi dobrých výsledů ve všech oblastech (kontrola kvality, kontrola jakosti, registrace a v neposlední řadě výzkum a vývoj). Vybíráme si studenty a připravujeme je podle potřeby. V souladu s italskými předpisy umožňujeme studentům praxi, kdy u nás mohou pracovat na diplomové práci nebo absolvovat praxi. Tato spolupráce je pro nás velmi přínosná, jedná se o takový příliv nových talentů.“

Příloha č. 3: Popis práce VaV pracovníka



Teva Czech Industries, s.r.o., OSTRAVSKÁ 29, 747 70 OPAVA 9, ČESKÁ REPUBLIKA

POPIS PRÁCE

Název pracovní pozice:	Výzkumný a vývojový pracovník
Název pozice nadřízeného:	Vedoucí vývojové skupiny
Název útvaru:	Nové projekty HAPI, Divize výzkum a vývoj
Místo výkonu práce:	Opava
Podúčet/NS:	A412/5000
Jméno a příjmení zaměstnance:	Jan Novák
Osobní číslo:	12345

1. ÚČEL PRACOVNÍ FUNKCE

Stručně popište, jakou funkci pracovní pozice v organizaci plní

Výzkumný a vývojový pracovník samostatně řeší zadané vývojové projekty, vypracovává příslušnou vývojovou dokumentaci a zavádí vyvinuté procesy do výroby.

2. ORGANIZACE

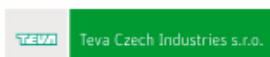
Uveďte, které pozici, případně pozicím je daná podřízena a kolik má podřízených

Přímý nadřízený: vedoucí vývojové skupiny

3. ODPOVĚDNOSTI A KLÍČOVÁ MĚŘÍTKA VÝKONU

ODPOVĚDNOST	ROZSAH ODPOVĚDNOSTI (ČINNOSTI) Popište dílčí činnosti (klíčové oblasti) v rámci uvedené odpovědnosti.
ODBORNE OPERACE	<ul style="list-style-type: none">• Předkládá návrhy na nové projekty• Podílí se na přípravě návrhu a řešení výzkumných a vývojových projektů• Přípravuje dokumentaci k řešeným projektům (výzkumné zprávy)• Sleduje a studuje odbornou literaturu a distribuuje získané informace• Podílí se na vypracování literárních a patentových rešerší• Vypracovává návrhy výrobní dokumentace (PI, OL, SOP, VZ, atd.) dle předpisů SVP a požadavků QA• Podílí se na přenosu vyvinutých procesů do výroby• Podílí se na tvorbě registrační dokumentace• Navrhuje opatření v oblasti ekonomizace stávajících výrobních procesů• Pracuje s obecně biologicky účinnými substancemi a hořlavými a zdraví škodlivými chemikáliemi• Pracuje s návykovými látkami a jejich prekurzory• Plní další úkoly nařizené nadřízeným pracovníkem
PRAVOMOCE	
VEDENÍ LIDI	<ul style="list-style-type: none">• Zadává a kontroluje práci svých podřízených
FINANCE + CONTROLLING	<ul style="list-style-type: none">• Zodpovídá za efektivní využívání zdrojů při řešení výzkumných úkolů
BEZPEČNOST + NORMY	<ul style="list-style-type: none">• Zodpovídá za dodržování bezpečnostních, požárních a hygienických předpisů

Příloha č. 3: pokračování



Teva Czech Industries, s.r.o., OSTRAVSKÁ 29, 747 70 OPAVA 9, ČESKÁ REPUBLIKA

PRACOVNÍ KONTAKTY

- Spolupracuje s pracovníky výzkumu a vývoje Sicor (Italy) na řešení nových projektů
- Spolupracuje s útvarem Registrací na přípravě registrační dokumentace
- Spolupracuje s oddělením Duševního vlastnictví na vypracování patentových rešerš, patentových posudků a při patentování nových výsledků
- Spolupracuje s divizí Výroba při přenosu nových výrob a při řešení problémů ve stávajících procesech

4. POŽADAVKY NA POZICI (znalosti, dovednosti, zkušenosti)

Uveďte vzdělání či profesionální kvalifikaci, praktické zkušenosti, technické, manuální, manažerské dovednosti.

- Ukončené vysokoškolské vzdělání chemického směru
- Anglický jazyk
- MS Office, Internet

SOUHLAS S POPISEM PRÁCE

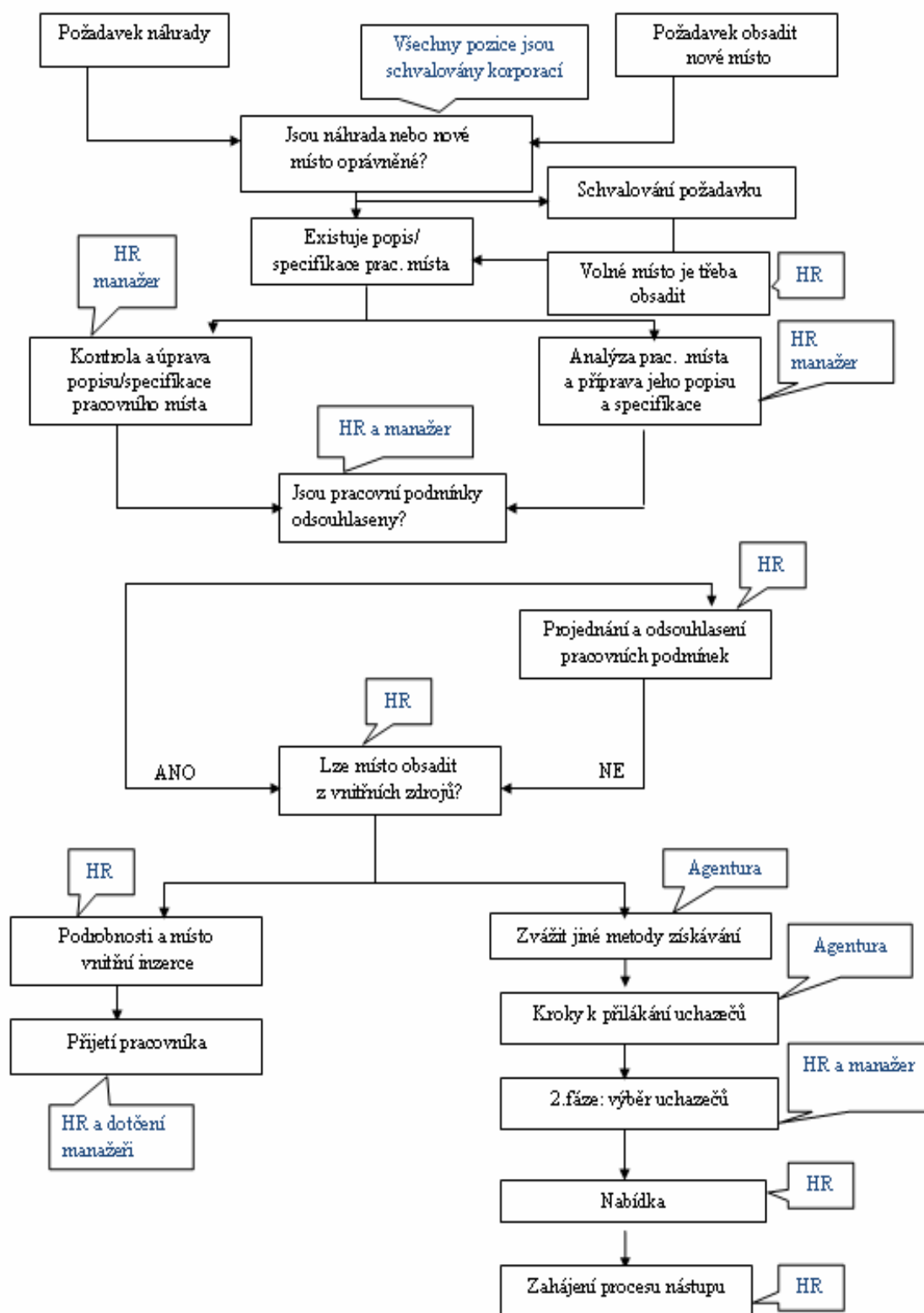
Obsah tohoto popisu práce jsem vzal(a) na vědomí. Současně prohlašuji, že jsou mi známa všeobecná práva, povinnosti a odpovědnosti zaměstnanců Teva Czech Industries s.r.o.

.....
datum a podpis zaměstnance

.....
datum a podpis nadřízeného

Popis práce se vyhotovuje ve 3 kopiích – 1x zaměstnanec, 1x nadřízený, 1x personální útvar.

Příloha č. 4 – Postupové schéma procesu získávání pracovníků v TCI



Příloha č. 5 – dotazník pro studenty VŠ



Jméno a příjmení

Ročník studia..... Obor studia

Období praxe

Místo výkonu praxe (oddělení/příp. vedoucí).....






Prosím rozepište se:

1.	Jaký přínos měla pro Vás praxe?
2.	Jak byste zhodnotil/a tuto praxi:
3.	Jaké návrhy doporučíte ke zlepšení praxe?
4.	Jaké máte návrhy k uspořádání praxe?
5.	Jak hodnotíte organizační zajištění praxe?
6.	Upřeřdustrájete spíše týmovou nebo samostatnou práci?

Teva Czech Industries s.r.o.
 se sídlem Opatov, Komárov, Ostravská 29, č.p. 305, PSČ 747 10,
 zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 27159.
 IČ: 26785323 • DIČ: CZ 26785323 • Tel.: +420 553 64 1111 • Fax: +420 553 64 2150 • www.tevapharm.cz

Příloha č. 5: pokračování

	 Teva Czech Industries s.r.o.	
7. Co očekáváte od prvního zaměstnavatele?		
.....		
.....		
8. Po ukončení studia byste rád/a nastoupil/a do této firmy?		
.....		
.....		
9. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?		
.....		
.....		
10. V případě záporné odpovědi na otázku č. 8, jaké důvody Vás vedou k tomuto rozhodnutí?		
.....		
.....		
11. Po ukončení magisterského studia zvažujete pokračovat ve studiu Ph.D.?		
.....		
.....		

Teva Czech Industries s.r.o.
se sídlem Opava, Komárov, Ostravská 29, č. p. 305, PSČ 747 70,
zapsaná v obchodním rejstříku ve veřejném krajském soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 27 159.
IČ: 26785323 • DIČ: CZ 26785323 • Tel: +420 553 64 1111 • Fax: +420 553 64 2150 • www.tevapharm.cz

Příloha č. 6: Souhlas z personálního oddělení

Teva Czech Industries s.r.o.
Mgr. Blanka Rinasová
Manažer lidských zdrojů TAPI
Ostravská 29
747 70 Opava, Komárov

Opava, 2.2.2011

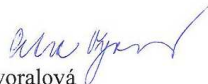
Věc: Žádost o poskytnutí informací a povolení dotazníkového šetření

Vážená paní magistro,

v návaznosti na náš telefonní hovor si Vás dovoluji písemně požádat o poskytnutí informací týkajících se získávání a výběru VaV pracovníků v Teva Czech Industries s.r.o. a současně o dodání kontaktů na zahraniční společnosti. Dále Vás žádám o povolení k provedení dotazníkového šetření se studenty absolvující praxi v TCI. Výstupem tohoto šetření bude vyhodnocení aktuální problematiky získávání a výběru VaV pracovníků a spokojenost studentů s praxí, výsledky a závěry budou poskytnuty pro Vaše potřeby.

Děkuji,

S pozdravem,


Petra Vyoralová

4.2.2011

Amkhan'm

TEVA

Teva Czech Industries s.r.o.
Ostravská 29, č.p. 305
747 70 Opava, Komárov
IČ: 26 78 53 23

-60-
Rinam