

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Petra Váchová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Váchová Petra

Provoz a ekonomika

Název práce

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Anglický název

Human resources management in the nonprofit sector

Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako návrh inovačního procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů ve vybraných organizacích neziskového sektoru. V rámci cílů bude vytvořena inovovaná struktura a funkce personálních činností, které směřují k rozvoji služeb neziskových organizací.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody pro popis výchozího stavu. Dále bude aplikována metoda analýzy a komparace pro dekompozici funkcí a nefunkčních prvků personálních činností. V syntetické části práce pak bude využita procesní technika smíšeného empirického šetření.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

Nestátní nezisková organizace (NNO), role NNO ve společnosti, fungování NNO, řízení NNO, řízení lidských zdrojů, strategie organizace, personální strategie, personální činnosti, organizační struktura, organizační kultura, komerční sektor.

Doporučené zdroje informací

Frič, P., Goulli, R. Neziskový sektor v České republice. Praha: Eurolex Bohemia, 2001.
ISBN 80-86432-04-1

Skovajsa, M., Občanský sektor. Praha: Portál, 2010.
ISBN 978-80-7367-681-0

Rektořík, J. a kolektiv, Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Brno: Ekopress, 2002.
ISBN 80-86119-60-2

Rektořík, J. a kolektiv, Organizace neziskového sektoru - základy ekonomiky, teorie a řízení. Brno: Ekopress, s.r.o., 2001, 2004.
ISBN - 80-86119-41-6

Drucker P.F., Řízení neziskových organizací – praxe a principy, Management Press, Praha 1994.
ISBN 80-85603-31-1

Hannagan, Tim J. Marketing pro neziskový sektor. Translated by Jana Novotná. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996.
ISBN 80-85943-07-7

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management lidských zdrojů v neziskové sféře" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Ing. Mgr. Danielovi Tothovi za cenné rady a připomínky.

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Human resources management in the nonprofit sector

Souhrn

Diplomová práce Management lidských zdrojů v neziskové sféře mapuje proces získávání a výběru zaměstnanců v neziskové sféře a na základě analýzy nachází možné způsoby zefektivnění procesu. V závěru práce dochází ke zhodnocení efektivnosti investic do doporučených opatření, zda se vyplatí organizaci změny realizovat.

Klíčová slova: management, nezisková organizace, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, personální činnosti, komerční sektor efektivita

Summary

The diploma thesis Management Human Sources non-profit sphere maps the process of getting and choosing employees in a non-profit sphere, and is based on the analysis of finding possible options to make the process more efficient. In conclusion, the work evaluates the efficiency of investment of recommended parts and whether it pays off for the organization to realize the changes.

Keywords: management, non-profit organization, human resource management, employee selection, personnel actions, the commercial sector efficiency

OBSAH

1. Úvod	4
1.1. Cíl.....	4
1.2. Metodika	5
2. Literární rešerše	7
2.1. Management.....	7
2.1.1. Vývojové etapy managementu.....	8
2.1.2. Management jako process.....	9
2.1.3. Manažerské funkce	10
2.2. Nezisková organizace a její management	12
2.2.1. Vymezení pojmu nezisková organizace	13
2.2.2. Funkce neziskové organizace	16
2.2.3. Cíle neziskové organizace	17
2.2.4. Typologie a členění neziskových organizací	17
2.2.5. Management neziskových organizací.....	19
2.2.6. Sekvenční funkce manažera.....	19
2.2.7. Řízení a práce s lidmi v neziskovém sektoru.....	23
2.3. Lidské zdroje.....	24
2.3.1. Proces získávání a výběr zaměstnanců	26
2.3.2. Definování požadavků	27
2.3.3. Získávání uchazečů	28
2.3.4. Metody získávání pracovníků	29
2.3.5. Formulace nabídky zaměstnání	32
2.3.6. Dokumenty a informace požadované od uchazečů.....	32
2.3.7. Výběr zaměstnanců	34
2.3.8. Postup při výběru pracovníka výběru	35
2.3.9. Kritéria výběru zaměstnanců	35
2.3.10. Dokumenty a metody výběru zaměstnanců	37
2.3.11. Volba dokumentů.....	38
2.3.12. Volba metod výběru.....	39
2.3.13. Posuzování uchazeče	45
2.3.14. Přijímání a adaptace.....	45
2.4. Efektivita a náklady výběrového řízení	46
3. Praktická část	48
3.1. Stručná charakteristika zkoumaných organizací.....	49
3.2. Fluktuace, motivace	49
3.3. Shrnutí 1. části rozhovoru	53
3.4. Výběrové řízení.....	54
3.5. Shrnutí 2. části	62
4. Vlastní návrhy řešení	66
4.1. Návrhy na zlepšení procesu získávání zaměstnanců.....	66
4.1.1. Inzerce.....	66
4.1.2. Spolupráce s Úřady práce	69
4.1.3. Spolupráce se školami	70

4.2.	Návrhy a zlepšení procesu výběru	71
4.3.	Náklady na školení personálního manažera.....	74
4.4.	Návrhy zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců	76
4.5.	Hodnocení efektivnosti vybrané investice	77
5.	Závěr	80
6.	Literární zdroje	83
7.	Přílohy	87

1. ÚVOD

Rozhodující hnací silou organizace je člověk se svými dovednostmi a schopnostmi. Úspěch firmy a její konkurenceschopnost závisí na lidské práci a pracovním chování, ať už se jedná o sféru ziskovou či neziskovou. Získání schopných a spokojených zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti firmy.

Lidský faktor ovlivňuje důležité činnosti společnosti napříč všemi společenskými oblastmi. Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšoval, což ovlivňují právě zaměstnanci. Proto se domnívám, že je důležité vybrat a následně dostatečně adaptovat uchazeče s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech. Nejde přitom pouze o to nalézt pro určitou pozici vhodného uchazeče s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi. Cílem adaptační fáze nového zaměstnance by mělo být, aby mu byly přiděleny takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.

Vybrat správného a loajálního zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje dobře propracovaný systém procesu příjmu a následné adaptace nového pracovníka, aniž by to stálo organizace přebytečné náklady.

1.1. Cíl

Jelikož se v dnešní době klade velký význam na lidské zdroje, hlavním cílem práce bude snaha navrhnout inovovanou strukturu výběrového řízení, která by zefektivnila proces získávání a výběru zaměstnanců v neziskových organizacích. Za tímto účelem bude provedena analýza současného systému náboru nových zaměstnanců.

Cílem teoretické části je získání a vysvětlení poznatků z odborné literatury, jenž se zabývá touto problematikou. Tyto informace poslouží jako podklad pro předložení návrhů a opatření vedoucích k zefektivnění celého procesu získávání zaměstnanců.

Cílem analytické části je podrobně popsat jednotlivé procesy týkající se získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců v neziskových organizacích v porovnání se státní správou.

Cílem praktické části je předložit návrhy a doporučení, která povedou k zefektivnění procesu získávání nových zaměstnanců. V poslední fázi dojde k zhodnocení ekonomické efektivity investic navrhovaných opatření, na základě jehož bude možné určit, zda by měly neziskové organizace změnu realizovat.

1.2. Metodika

Cílem práce je popsat, jakým způsobem probíhá personální řízení v neziskových organizacích a najít návrhy na zefektivnění celého procesu“.

Tento cíl byl rozhodující i pro stanovení a výběr výzkumné metody, techniky sběru dat a jednotek zkoumání. Pro dosažení stanoveného cíle byly v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení základní terminologie. Teoretická část diplomové práce je založena na studiu odborné literatury týkající se této problematiky.

Analytická část se opírá o informace získané během kvalitativní výzkumu. Pro ten byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, jelikož díky ní dojde k lepšímu rozpoznání příčin, názorů a chování jednotlivých respondentů.¹

Na základě zkoumaného problému bylo rozhodnuto pro kvalitativní výzkumnou strategii, jelikož výstupy obsahují i subjektivní hodnocení, je tato strategie nejvhodnější.

Práce odráží výsledky výzkumu ve dvou rozdílných společenských sférách s důrazem na kvalitu a efektivitu managementu. Práce se zakládá na primárních zdrojích z oblasti neziskových organizací, kde byli dotazováni manažeři tří neziskových organizací. Výběr vzorku neziskových organizací byl cílený. Byly vybrány organizace, které se liší svým typem, velikostí a zaměřením. Pro výzkum byl osloven manažer z neziskové organizace APERIO, dále manažer z organizace Bílý kruh a manažer z organizace Romea.

¹ Machková, H., Mezinárodní marketing. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 47-5

Z oblasti státní správy odpovídali rovněž tři manažeři. K rozhovoru svolil manažer Ministerstva práce a sociálních věcí, odpovědný za personální oddělení pro OPLZZ, manažer z Městského úřadu v Březnici a manažer Ministerstva vnitra.

Prvním krokem je stanovení konkrétních cílů a následné vytvoření otázek rozhovoru. V druhém kroku probíhá sběr dat pomocí polo strukturovaného rozhovoru s jednotlivými manažery. V další fázi jsou získaná data analyzována a na základě zjištění jsou vyvozeny návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců v neziskových organizacích.

V poslední fázi dochází ke zhodnocení efektivnosti investic a porovnání jednotlivých investičních nástrojů. S ohledem na neziskové organizace bude vybrán ten nejvýhodnější. Výsledky budou vycházet z hodnocení metody výpočtu vnitřního výnosového procenta, pro který platí následující vztah:

$$SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IN = 0$$

IRR* > požadovaná výnosnost	→	Investice je vhodná.
IRR* = požadovaná výnosnost	→	Záleží na rozhodnutí investora.
IRR* < požadovaná výnosnost	→	Není vhodné investovat.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Management

Kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu minus, což v překladu znamená ruka. Výraz jde také odvodit z anglického jazyka, kde se používá výraz „to manage“ překládaný jako řídit, spravovat, ovládat a také více používaný výraz „management“, který si můžeme převést do našeho jazyka jako řízení, vedení a správa. Pojmu management nejlépe odpovídá český termín řízení. Jde o pojem americký, jehož používání se však natolik rozšířilo, že se stal běžnou nepřekládanou terminologií řízení prakticky na celém světě.²

Knih Management od Koontze a Weihricha vysvětluje management jako proces tvorby prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Vodáček definuje management takto: *“Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností, směřující k dosažení soustavy cílů organizace.”*³

Další, kdo interpretoval pojem management, byl Zdeněk Pitra, z jehož definice vyplývá, že management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní.⁴

Je obtížně přesně definovat pojem management, jelikož tímto slovem lze označovat jak samotnou funkci řízení, tak zároveň řídicí pracovníky a to ve smyslu, označení skupiny lidí. A v neposlední řadě jím lze chápat vědní disciplínu a předmět studia.

Ve smyslu řízení lze tento pojem vystihnout jako výkon činnosti. Pod tímto výrazem chápeme řízení celé organizační jednotky jako např. podniku, univerzity, školy, ale také řízení konkrétní ucelené podnikové činnosti. V tomto případě lze hovořit o managementu finančním, personálním, informačním a managementu kvality.

² VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a v praxi, 3. Vydání, Praha: Management Press, 2013, s. 11

³ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a v praxi. 3. Vydání. Praha: Management Press. 2013, s. 12

⁴ PITRA, Z. Základy management. Praha: Professional Publishing. 2007, s. 14

Management zároveň označujeme řídicí pracovníky nebo jinak řečeno manažery, kteří řídí konkrétní úsek a realizují jednotlivé manažerské funkce. V dnešní době se manažeři dělí do tří úrovní. V čele firmy stojí vrchový manažeři, nazývaní jako Top management, kam patří vrcholoví pracovníci organizace, kteří formulují dlouhodobé strategie organizace. Této skupině jsou podřízeni takzvaní manažeři druhé linie, označují se také jako Middle management. Na úrovni středního managementu jde o řízení taktické koordinace činností. Poslední úrovní jsou manažeři první linie. Nejnižší management má na starosti operativní řízení každodenních činností organizace.⁵

Veber je zastáncem názoru, že: „*Management je specifická aktivita, která je stále více uznávaná a má význam pro prosperitu každé organizace. I sebelépe vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.*“⁶

Pojmem management lze zároveň označit vědní disciplínu a předmět studia. V tomto případě se management věnuje stanovení přístupů, kterých následně využívají manažeři ke zvládnutí svých funkcí a tím i dosažení cílů organizace. V běžné praxi použití slova management nedělá potíže, jeho smysl a obsah lze pochopit z kontextu.⁷

2.1.1. Vývojové etapy managementu

Seznámit se s vývojem managementu je pro samotné pochopení tohoto oboru zásadní, jelikož ve všech etapách vznikaly poznatky, které jsou v dnešní době nezbytné. Pro zefektivnění postupu řízení, každá navazující etapa rozšiřovala a obohacovala teorii předešlou. Management se podle většiny studií utvářel ve třech etapách, přičemž v dnešní době se nacházíme v etapě čtvrté. Kompletní vývoj managementu znázorňuje schéma č. 1.⁸

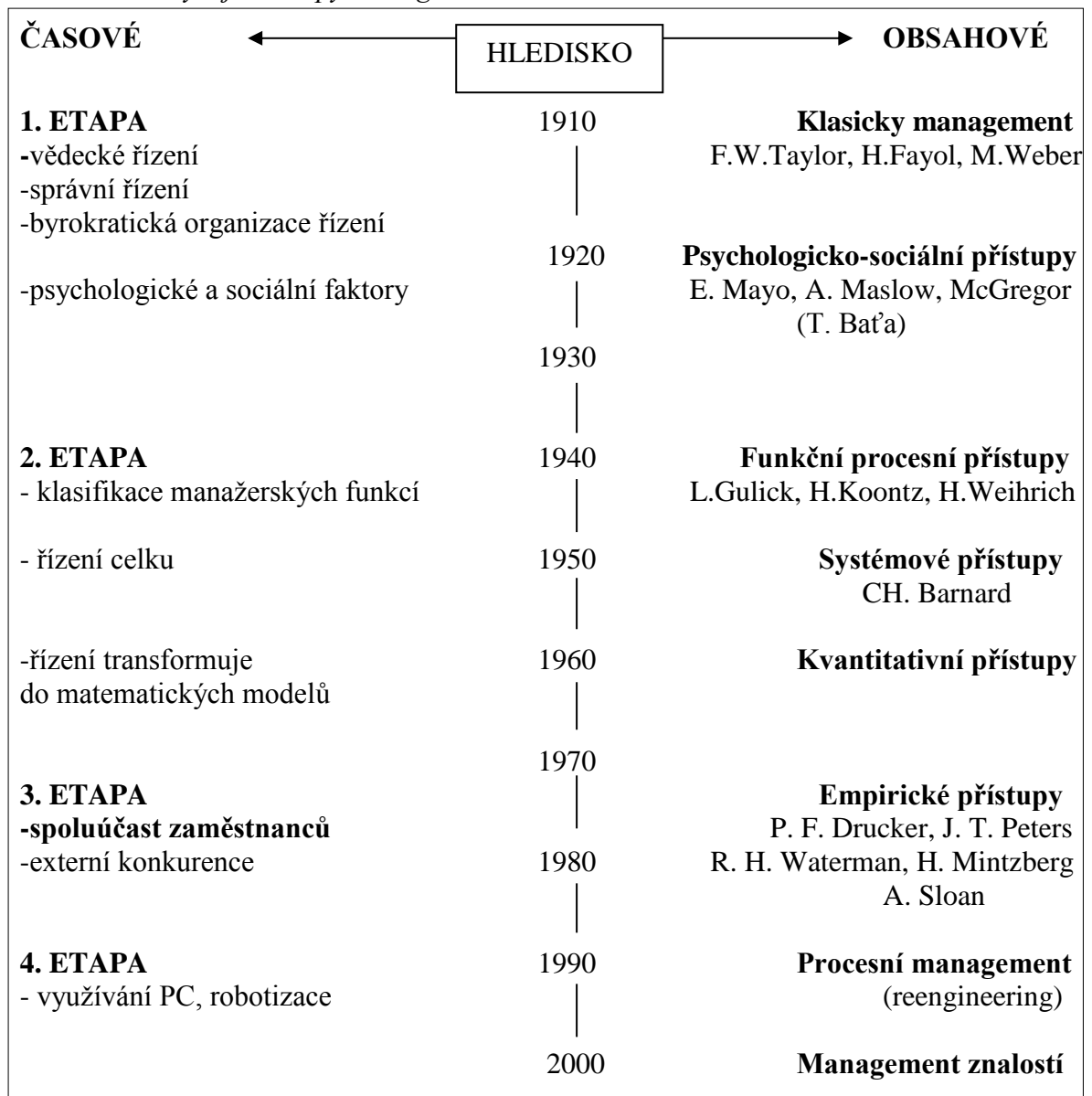
⁵ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. 2012, s. 28

⁶ VEBER, J. a kol. Management- Základy- moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperiva. 2. Vydání. Praha:Management Press. 2014, s. 20

⁷ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. 2012, s. 28

⁸ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s. 29

Schéma č. 1 Vývojové etapy managementu

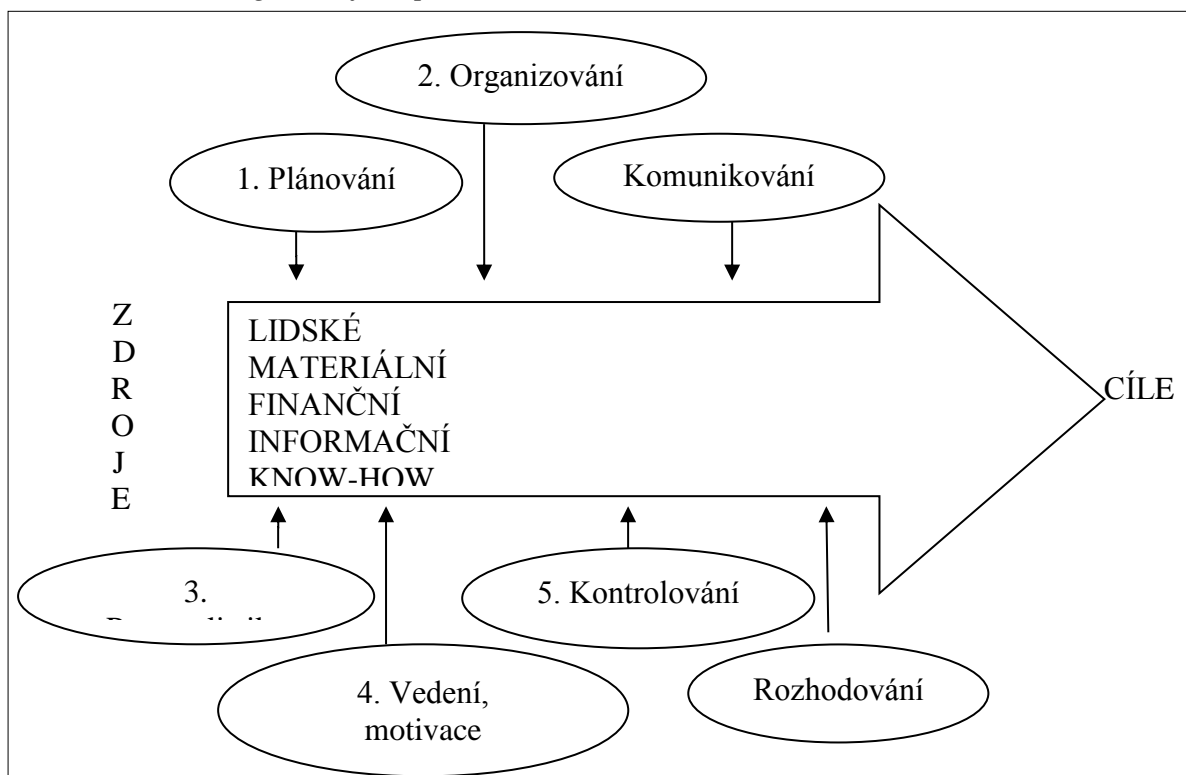


Zdroj. Šimková, E., *Management a marketing v praxi neziskových organizací*, s. 29

2.1.2. Management jako proces

Management, jako proces, charakterizuje management ve vztahu k manažerům, jejich funkcím a činnostem. V tomto pojetí je management chápán jako proces plánování, organizování, personálního zajištění, kontroly vedení, motivování lidí a užití všech možných zdrojů k dosažení vytyčeného cíle. Proces provádění všech činností manažera vystihuje schéma č. 2

Schéma č. 2 Management jako proces



Zdroj: Šimková, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací, s. 39

Schéma vychází z klasifikace manažerských funkcí, jejich bližšímu popisu se věnuje kapitola 3. 1. 3. Základním prostředkem vykonávání všech manažerských funkcí je komunikace. Rozhodování je nezbytnou součástí každé řídicí funkce.⁹

2.1.3. Manažerské funkce

Manažerské funkce definujeme jako typické úlohy, které vykonává řídicí pracovník v průběhu své řídicí práce.

První z pěti manažerských funkcí je plánování. To je z pozice manažera bráno jako nejdůležitější a zároveň nejnáročnější funkce. Během tohoto procesu manažer stanovuje cíle a prostředky k jeho dosažení. Výslednou fází se stává plán nebo také cesta, jak dosáhnout předem vytyčeného cíle. Z každého plánu by měly být zřejmé dvě skutečnosti. Za prvé, čeho konkrétně chceme dosáhnout a za druhé jakým způsobem toho chceme

⁹ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s. 39-40

dosáhnout. Pro úspěšné plnění plánovaných úkolů musí pracovník vědět, s kým bude spolupracovat a komu bude nadřízen nebo podřízen.¹⁰

S plánováním souvisí organizování, kdy musí manažer účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované nebo i jiné nezbytné činnosti lidí, při plnění úkolů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Během této činnosti se vytvářejí organizační struktury a jejich vzájemné vztahy v celé soustavě. Na organizování a také na tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Celé je shrnuje „OSCAR“, což je anglická zkratka řetězce požadavků, které musí být během organizování zajištěny. Jedná se o O (objectives) představuje nutnost zajištění cílů organizace, společně s lidmi. Zkratka S (specialization) tj. způsob, při kterém by měl manažer účelně a účinně sdružovat stejné nebo podobné činnosti do jednotlivých celků. Koordinace, písmeno C ve zkratce, je nutnost vzájemného sladění činností, jednotlivých celků. A (authority), v překladu pravomoc, je požadavek pro rozhodovací prostor dílčích specializovaných jednotek a poslední vyjadřuje R (responsibility) zodpovědnost, povinnost dílčích jednotek. OSCAR je platný názor amerického odborníka Ernesta Daleho. Při organizování se manažer zaměřuje na dosažení konkrétního cíle a na určitý druh činnosti. Dalším požadavkem je koordinace, manažer musí dbát na optimální spolupráci vedoucí k synergickému efektu. Důležitými předpoklady organizování jsou také pravomoc, při řízení a zodpovědnost za přidělené úkoly.¹¹

Třetí nedílnou součástí manažerských funkcí je personalistika. Je to ta část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování během práce. Personalistika řeší plánování, získávání nových zaměstnanců, rozmisťování, povyšování, odměňování zaměstnanců, zároveň se také soustředí na výchovu a vzdělávání svých pracovníků.¹²

Náplní čtvrté manažerské funkce je umění vést a motivovat spolupracovníky, často se práce s lidmi považuje za hlavní náplň manažera. Lidé jsou totiž největší kapitál dobrých firem. To se odráží i v pojetí, kdy se o managementu hovoří jako o „umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama druhých.“ Vedení lidí znamená vytvářet, a

¹⁰ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. Vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. 2012, s. 39-59

¹¹ VOĐÁČEK L., VOĐÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a v praxi*. 3. Vydání. Praha: Management Press. 2013, s. 91

¹² ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 5. Vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s. 39-59

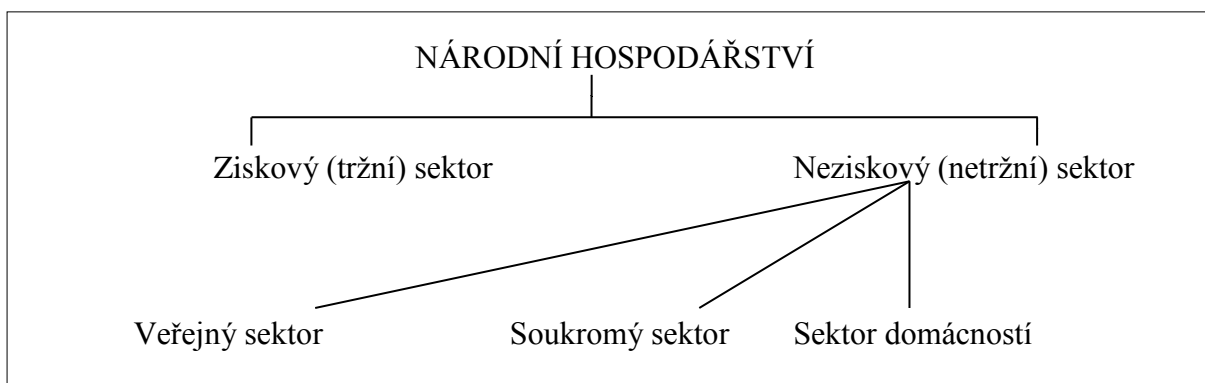
pak i účelně a účinně využít schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměřňovat, motivovat a stimulovat spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Manažer by měl být natolik vnímavý, že by měl poznat potřeby, přání a touhy svých podřízených a měl by jim pomoci formovat své postoje a chování.¹³

V managementu platí, že bez kontroly není řízení, proto poslední funkcí manažera je kontrola, během které zjišťuje skutečný stav a porovnává ho se stavem, který si během plánování předurčil. Hlavní myšlenkou kontroly je včasné a hospodárné zjištění odchylek od původního stavu, jejich rozbor a přijetí závěrů. Zároveň kontrola plní funkci zpětné vazby a informuje pracovníky, jak probíhá jimi řízený proces.¹⁴

2.2. Nezisková organizace a její management

Aby došlo k přesnému porozumění existence neziskových organizací a jejich zásad, na základě kterých fungují, je důležité vymezit prostor, jenž je jim určen v rámci národního hospodářství. V odborné literatuře je uváděna celá řada kritérií, podle kterých se národní hospodářství člení. S ohledem na zaměření učebního textu se jako nejvhodnější jeví členění podle principu financování, viz schéma č. 1¹⁵

Schéma č. 3 Členění národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: Rejzler, J., et al. Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení, s. 13

¹³ VOĐÁČEK L., VOĐÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a v praxi. 3. Vydání. Praha:Management Press. 2013. s. 118

¹⁴ VOĐÁČEK L., VOĐÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a v praxi. 3. Vydání. Praha:Management Press. 2013. s. 140

¹⁵ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 2. roz. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 17

Popis schématu č. 3 je následující.

Ziskový (tržní) sektor je část národního hospodářství, které je financováno z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Tento sektor získává prostředky z prodeje zboží, které buď sám vyrábí, nebo distribuuje. Prodej se uskutečňuje za tržní cenu, která se na trhu tvoří na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílem ziskového sektoru je podnikat za účelem dosažení zisku.

Neziskový (netržní) sektor je část národního hospodářství, ve kterém subjekty neziskového sektoru získávají prostředky pro svoji činnost pomocí přerozdělovacích procesů (z veřejných financí). Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby.

Neziskový veřejný sektor (nebo též veřejný sektor) je část, která je financována z veřejných financí, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Základním principem je poskytovat veřejnou službu.

Neziskový soukromý sektor (nazývaný též jako sektor nevládních neziskových organizací nebo také jako třetí sektor) je ta část národního hospodářství, jehož cílem není zisk, ale přímý užitek. Je financována ze soukromých financí (ale příspěvek z veřejných financí se nevyklučuje) tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk

Sektor domácností je tvořen lidmi, kteří svým vstupem na trh a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků. Tento sektor má velký význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu a chod neziskových organizací.¹⁶

2.2.1. Vymezení pojmu nezisková organizace

Přesná definice pojmu “nezisková organizace” není ustálena, neboť odborníci dosud nedošli v této oblasti ke shodě.

Pojem nezisková organizace pochází z anglosaské terminologie, kde je označována jako non-profit organisation. V naší odborné literatuře není pojem nezisková organizace jednoznačně definován. Nejpoužívanější definice vychází ze zákona č. 586/1992 Sb. o daních a příjmu, kde je vysvětlována jako organizace charakteru právnické osoby, která

¹⁶ ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 2. roz. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus. 2006, s. 9

nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.¹⁷ K tomu Duben (1996) dodává, že cílem této organizace není zvyšování příjmů vlastníků základního kapitálu. Drucker (1990) vnímá soukromé neziskové organizace jako subjekty, které nedodávají ani výrobky ani služby, jejich produktem je změněná lidská bytost, resp. změněný lidský život.¹⁸

Neziskovostí v rámci použitého slovního spojení „nezisková organizace“ se rozumí skutečnost, že případný zisk organizace nesmí být dělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, ale musí být užit pro další činnost této organizace. Jinými slovy - neziskovým organizacím se v principu nezakazuje vedle hlavního programu, kterým organizace směřuje k naplnění svého poslání, vykonávat vedlejší výdělečné aktivity. Jejich zisk však musí být zdrojem financování hlavního programu.¹⁹

Neziskové organizace představují odlišnou formu podnikání, které se snaží své produkty a služby uplatnit na trhu. Tyto organizace se vyznačují svým charakterem a vlastnostmi, které popsali ve své knize Salamon a Anheier.

Jde o pět základních vlastností, které jsou pro neziskové organizace typické. Neziskové organizace jsou institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné, nezávislé a dobrovolné.

Institucionalizované (organized) mají svůj institucionální obsah, určitou organizační skutečnost, aniž by musely být formálně nebo právně evidovány.

Soukromé (private) se separují od státní správy. Neznamena to však, že ve vedení nemohou setrvávat státní úředníci nebo že by organizace nemohly být podporovány ze strany státu. Důležité je dbát na to, aby primární struktura neziskových organizací byla vždy soukromá.

Neziskové (non-profit) ve smyslu nerozdělování zisku, není možné si dělit zisk, který vznikl činností organizace. Neziskové organizace mohou být díky své činnosti ziskové, profit aktivit musí být nicméně použit na cíle a poslání jednotlivých organizací.

Samosprávné a nezávislé (self-governing) mají svůj individuální vývoj a strukturu, na jejichž základě je možné držet dohled nad jednotlivými aktivitami. Z toho vyplývá, že

¹⁷ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, In: Sběrka zákonů 20.11.1992

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007, s. 454

¹⁹ PLAMÍNEK, J. A KOL. Řízení neziskových organizací. 1. Vydání. Praha: Nadace Lotos. 1996, s. 16

neziskové organizace nejsou řízeny, ale jsou způsobilé spravovat se samy. Nedochází ke kontrolám ze strany státu ani jiných orgánů, které stojí mimo něj.

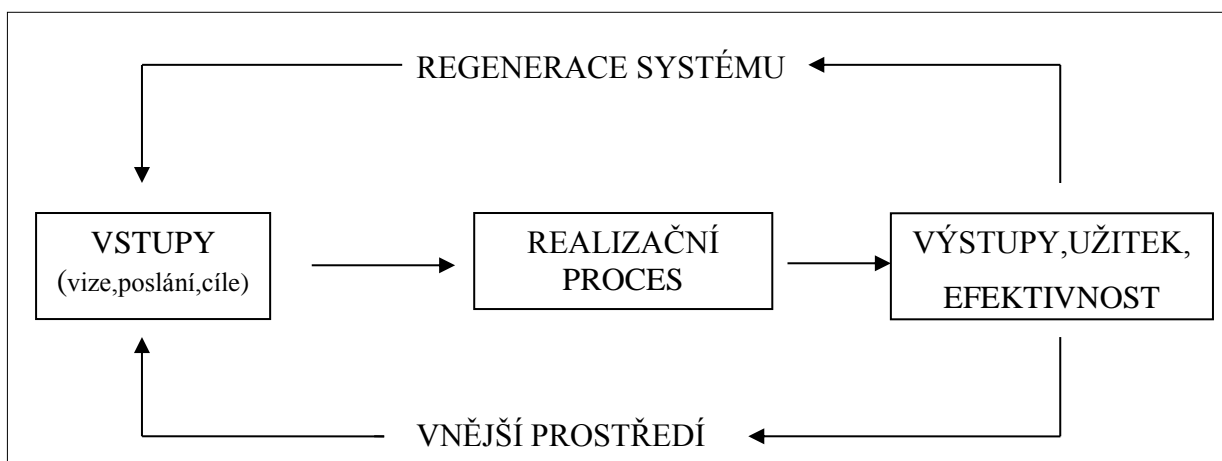
Dobrovolné (voluntary) fungují na bázi dobrovolníků a jejich účasti na jednotlivých aktivitách. Aktivitami jsou myšleny činnosti, jako jsou výkony práce pro organizaci bez finanční náhrady, formy darů nebo účast ve správních radách.²⁰

Prvotním krokem pro založení organizace a uplatnění jejího poslání je konkrétní vize. Při zpracování vize se vychází z charakteru poslání organizace, zda je formulace vize, kterou všichni odsouhlasili, snadná nebo naopak obtížná. Vize můžeme charakterizovat jako pohled do budoucnosti s krátkou definicí. Vize by měla být krátká a pro každého srozumitelná. Zároveň by měla popisovat neměnný stav. Konkrétní vizi může sdílet několik organizací najednou bez ohledu na region, stát, kontinent.²¹

Zcela konkrétní charakter oproti vizi má poslání. Posláním neziskových organizací jsou konkrétní činnosti, aktivity, které považují zakladatelé za přínosné, zároveň by jim měli uspokojit žádané služby. Poslání je hlavní důvod, proč byla nezisková organizace založena.

Vazbu mezi posláním a užitkem je možné zjednodušeně znázornit na modelu „vstup- výstup“, viz schéma č. 4.

Schéma č. 4 Model „vstup- výstup“



Zdroj: Rektorič, J., *Ekonomiky a řízení neziskových organizací*, s. 4

²⁰ ŠKARABELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS) 1. vydání. Brno: CVNS. 2005, s. 86

²¹ REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vydání. Brno: ESF MU. 199, s. 40-41

Poslání, jako základní složka neziskové organizace, by se měla vyznačovat především znaky, které vedou k uspokojování potřeb občanů, kterým lze zajistit tržní sektor. Měly by se ctít s ohledem na potřeby, které organizace zajišťují (vzdělání, kultura, zdravotnictví, sociální služby a jiné). Současně by se měl zájem směřovat k tomu, aby každý zaměstnanec pochopil, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů. Musí být natolik konkrétní, aby mohl být podkladem pro stanovení cílů organizace. Musí vycházet jednak z prokazatelných potřeb předem dané cílové skupiny občanů a ze schopností zakládaného nebo již existující organizace (počet, kvalita členů,...). Důležité je také srozumitelně formulovat poslání zvoleným cílovým skupinám a zároveň subjektům vnějšího okolí, kteří jsou potencionálními „dodavateli“ finančních zdrojů nezbytných pro činnosti organizace, a také kontrolním orgánům.²²

Formulace poslání závisí na konkrétní organizaci a jejím specifickém charakteru. Stejně jako existují odlišnosti mezi jednotlivými neziskovými organizacemi, jejich právní formou, velikostí, apod., existují i rozdíly v přístupu k formulaci poslání. V něm se nutně musí odrazit např. zaměření dané organizace, její velikost, ale také třeba historie. Žádná právní norma formulaci poslání neupravuje, přesto je kvalitně formulované poslání základním stavebním kamenem úspěšného fungování neziskové organizace.²³

2.2.2. Funkce neziskové organizace

Funkce naplňují poslání organizace, pomocí nich je zároveň zabezpečován realizační proces organizace. Funkce se naplňují souborem činností a jejich výsledkem se stává produkce statků (služeb) nebo podmínky pro produkci těchto statků.

Funkce, které prostřednictvím svých činností naplňují poslání organizace, se označují funkce primární (hlavní). Tyto funkce jsou velmi rozdílné, neboť každá souvisí s jiným posláním, jako je nemocnice, škola, divadlo, veřejná správa, charita apod. Je obtížné některé tyto funkce přesně definovat, jelikož obsahují značný rozsah činností.

Funkce, které díky svému působení vytvářejí podmínky pro realizaci primárních funkcí, se označují jako funkce sekundární (zabezpečovací). Oproti funkcím primárním, které se vzájemně odlišovaly, se funkce sekundární svým obsahem v jednotlivých organizacích neziskového sektoru neliší. Jejich úkolem je vytvářet podmínky pro

²²REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vydání. Brno: ESF MU. 1998, s. 41- 42

²³REKTOŘÍK, J. ET AL. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha: Ekopress. 2010, s. 45

uskutečňování primárních funkcí (personální, provozní, správní a funkci komplexního hospodaření).

Odděleně působí funkce řídicí, kterou zastávají zaměstnanci, kteří zároveň zabezpečují funkci primární.²⁴

2.2.3. Cíle neziskové organizace

Od poslání jsou odvozeny cíle. Rozumí se jimi stav, který má být uskutečněn v určitém období. Cíle se člení dle různých kritérií, jako jsou funkce, čas a adresnost.

S ohledem na funkce, dělíme cíle na cíle primárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí) a na cíle sekundárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí).

Časové kritérium dělí cíle na dlouhodobé, kde se časové rozmezí pohybuje od deseti do patnácti let. Cíle střednědobé, ty jsou od tří do deseti let. Cíle krátkodobé se stanovují pod 3 roky a cíle operativní, které jsou aktuálními cíli.

Na základě kritérií adresnosti jsou cíle děleny podle konkrétních organizačních útvarů až po individuální pracovníky.

Cíle neziskové organizace jsou obvykle obsaženy v koncepci rozvoje ve strategickém plánu, v případě krátkého období ve věcném a finančním plánu organizace na rok či čtvrtletí.²⁵

2.2.4. Typologie a členění neziskových organizací

V literatuře není přesně definováno podle jakých kritérií zahrnovat organizace do neziskového sektoru. Jednou z možností je členění dle právní normy. Toto členění vychází z důrazu kladeného na legislativu a zákon č. 586/1992 Sb., který jsme již zmiňovali. Zákon sem řadí tyto organizace: zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, obce, vyšší územní samosprávné celky, organizační

²⁴ REKTOŘÍK, J. ET AL. Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3.vyd. Praha: Ekopress. 2010, s. 42

²⁵ REKTOŘÍK, J. ET AL. Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3.vyd. Praha: Ekopress. 2010, s. 43

složky státu a územních samosprávných celků, Příspěvkové organizace, Státní fondy, Subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.²⁶

Členění neziskových organizací lze v našich podmínkách dělit do pěti typových skupin. První skupinou jsou vzájemně prospěšné organizace. Ty vycházejí ze vzájemné podpory skupin občanů a jsou spojeny myšlenkou týkající se neuspokojování vlastních zájmů, aby zájmy byly korektní ke vztahu s veřejností. Jedná se o aktivity v kultuře, konfesní a profesní zájmy, ochrana zájmů skupin apod. Veřejně prospěšné skupiny jsou založeny za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti a společnosti. Jde o charitu, ekologii, zdravotnictví.

Další skupinou jsou organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků s globálním posláním, veřejná správa a veřejně prospěšná činnost, kam se řadí organizační složky státu, kraje, obce, Nejvyšší kontrolní úřad, ústavní soud.

Čtvrtou skupinou jsou ostatní veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšná činnost, jako je Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, veřejné vysoké školy.

Poslední skupinou jsou neziskové obchodní společnosti a ojedinělé případy, s možností globálního poslání, veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. Sem řadíme akciové společnosti, družstva, s.r.o. Následně neziskové organizace členíme dle zdrojů financování a to zda tyto zdroje pocházejí z vládních dotací prostřednictvím daní a grantů, z dobrovolných příspěvků nebo z jiných zdrojů. Také je lze dělit dle typu výrobku (služby), zda organizace vyrábí hmotný výrobek (reálnou službu) nebo se snaží změnit chování lidí (např. kampaň proti kouření), dále také členíme neziskové organizace dle formy, která může být dárcovství, kde příjem organizace pochází hlavně z darů, komerční, kde organizace vyžaduje od uživatelů za své služby platby. Dále vzájemná, v tomto případě je organizace převážně řízena svými uživateli a v neposlední řadě podnikatelská, v této formě řídí organizaci profesionální manažeři.²⁷

²⁶ Zákon č. 586/1992 Sb., § 18 odstavec 8, ve znění pozdějších předpisů o daních z příjmů, In: Sbírká zákonů 20.11.1992, ISSN

²⁷ HANNAGAN, T. J. Marketing pro neziskový sektor. překlad J. Novotná. 1. Vydání. Praha: Management Press. 1996, s. 36

2.2.5. Management neziskových organizací

Pro management neziskových nebo také nevýdělečných organizací platí v podstatě obdobná teoreticko-metodologická východiska a empiricky ověřené postupy jako pro management ziskových organizací. Rozdíly jsou však ve sledovaných cílech. Ty u neziskových organizací vyplývají z jejich podílu na systému sociální práce v zemi a to včetně řešení problému nebo jeho utlumení.

Systém sociální práce by se dal vysvětlit i jako určitý typ sociální služby. Jedná se o řešení konkrétních sociálních problémů jednotlivců nebo skupin, které jsou v úzkém kontaktu se samotnou neziskovou organizací. Sociální práce většinou začíná dohodou s klientem, posléze se diagnostikuje samotný případ, zpracovávají se získané informace. Pracovníci pomáhají osobám s problémy také pomocí terapeutických procesů, jako je výchova, výuka, organizace svépomocných aktivit apod. Za počátky sociální práce by se daly považovat různé formy dobrovolnictví, charitativní činnosti jednotlivců či organizací. Občas se lze setkat s pojmem streetwork. V tomto případě se jedná o speciálního sociálního pracovníka, který vyhledává místa, kde se shlukují lidé se závislostí na alkoholu, drogách nebo lidé bez zaměstnání. Tento pracovník má snahu se s nimi sblížit, poskytnout jim radu a pomoc.²⁸

2.2.6. Sekvenční funkce manažera

Následující kapitola se zaměřuje podrobněji na některé funkce manažera v neziskové organizaci.

Pět základních funkcí jako je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování zůstává stejných. Od těchto již zmiňovaných sekvenčních funkcí, je možné ještě odlišit analýzu činnosti, rozhodování a komunikaci, kterým bude později také věnována pozornost.

Pracovníci neziskových organizací, ať už se jedná o zaměstnance nebo pouze o dobrovolníky, se setkávají s problémy managementu s různým stupněm podrobnosti nebo s odlišným zaměřením odpovídajícím svému postavení v organizaci. Dle toho jsou manažeři děleni na manažery první linie, kteří jsou v bezprostředním styku s klienty

²⁸ FARSKÝ, M., RITSCHELOVÁ, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. 1. vydání. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. 2003, s. 24

neziskových organizací. Do této skupiny bychom zařadili sociální asistenty, sociální kurátory, sociální pracovnice a steetworkery. Ve větších strukturovaných organizacích najdeme i střední manažery, ti rozpracovávají a konkretizují úkoly zadávané manažerům první linie. V čele manažerů stojí vrcholový management, takzvaný top management, který u neziskových organizací odpovídá za realizaci cílů, které si nezisková organizace určila ve svých stanovách nebo statutu.

Pro každou zde zmiňovanou manažerskou vrstvu je typický poměr mezi technickými dovednostmi, personálními dovednostmi a koncepčními schopnostmi.

Technická dovednost je schopnost využívat a uplatňovat obvyklé postupy a techniky. Personální dovednost si zakládá na schopnostech pracovat s lidmi, pochopit je a dokázat je motivovat a pod koncepční schopností tkví schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity, tedy vidět organizaci jako celek.²⁹

Následující schéma vystihuje relativní podíl těchto dovedností u jednotlivých manažerů. (viz Schéma č. 5)

Schéma č. 5 Dovednosti jednotlivých vrstev manažerů

Manažer první linie	Střední management	Top management
Koncepční	Koncepční	Koncepční
Lidské	Lidské	Lidské
Technické	Technické	Technické

Zdroj: Farský, M., Ritschelová, I. Ekonomika a management neziskových organizací, s. 26

²⁹ FARSKÝ, M., RITSCHELOVÁ, I. Ekonomika a management neziskových organizací. 1. vydání. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. 2003, s. 25

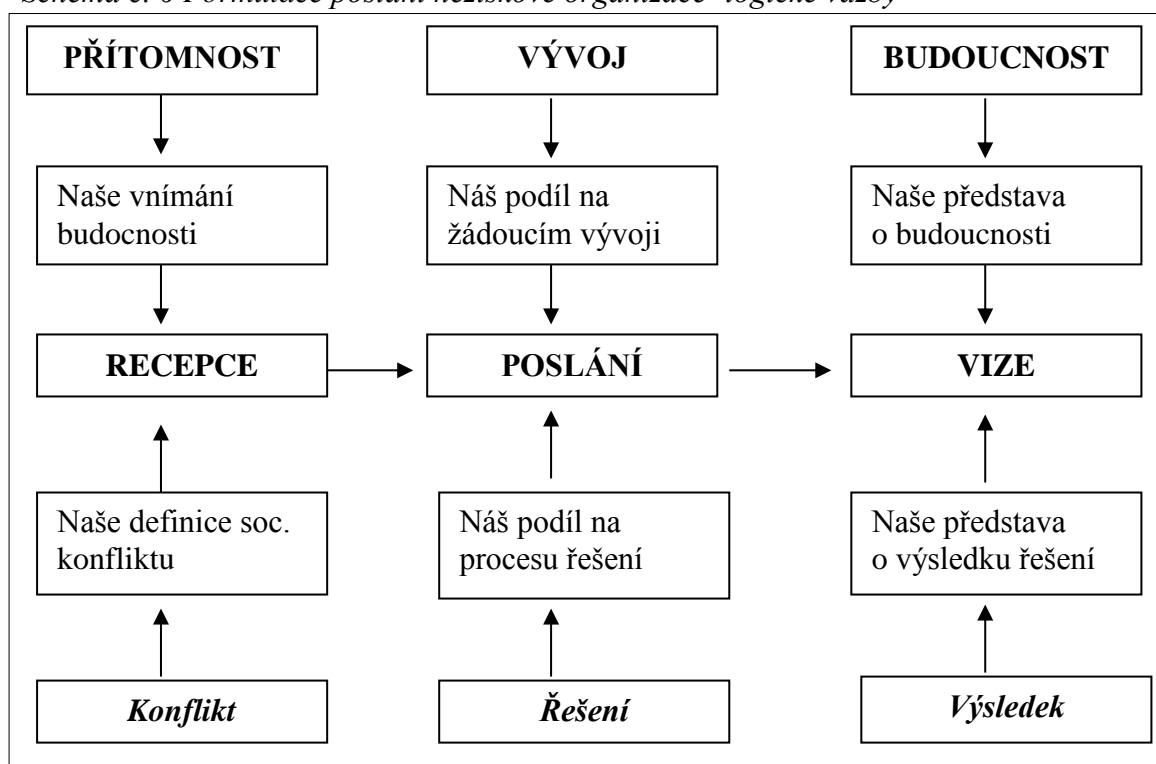
Plánování

Plánování je chápáno jako rozhodovací proces, který je spojen s formulací cílů a určení cest, jimiž se má těchto cílů dosáhnout.

Zákon č. 513/ 1991 Sb. v Obchodním zákoníku definuje cíl neziskových organizací, takto: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnosti prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Jak už bylo řečeno dříve, cíle neziskové organizace nelze tak snadno definovat. Cílem neziskové organizace je formulace samotného poslání. Jemu odpovídá i určitá vize, co je správné a jak by měla být organizace co nejvíce nápomocná. V ideálním případě by se měli všichni pracovníci neziskové organizace podílet na formulaci cíle. V tom je hlavní rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací. Schéma č. 6. představuje základní logické vazby, které vznikají během formulace poslání v neziskové organizaci.³⁰

Schéma č. 6 Formulace poslání neziskové organizace- logické vazby



Zdroj: Farský, M., Ritschelová, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*, s. 26

³⁰ FARSKÝ, M., RITSCHELOVÁ, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. 1. vydání. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. 2003, s. 26

Cíl organizace představuje finální stav, ke kterému by, v souladu s posláním organizace, měly směřovat všechny aktivity. Cíle organizace mají různou hierarchickou strukturu, jelikož se dají formulovat na různé míře podrobnosti. Tomu pak odpovídá odlišné plánování. (viz schéma č. 7)

Schéma č. 7 Cíle organizace

Obecné cíle organizace.	→	STRATEGICKÉ plánování
Strategické cíle organizace	→	
Cíle jednotlivých funkčních oblastí	→	TAKTICKÉ plánování
Cíle jednotlivých organizačních článků.	→	
Cíle jednotlivých funkčních míst.	→	OPERATIVNÍ plánování
Cíle individuální.	→	

Zdroj: Farský, M., Ritschelová, I. Ekonomika a management neziskových organizací, s. 27

Strategie organizace představuje dlouhodobý koncept aktivit samotné organizace, který kontroluje dosažení vymezeného cíle. Na strategii navazují plány organizace, které formulují jednotlivé kroky a úkoly organizace

Strategické plánování je v kompetenci top managementu. Jeho časové rozmezí je 5-10 let, tím pádem specifikuje dlouhodobý koncept aktivit organizace, které sledují předem dané cíle, respektive poslání samotné organizace.

Taktické plánování specifikuje na úrovni jednotlivých článků. Zabývá se jím střední management, který jedná o plánech v rozmezí 1 měsíc až 1 rok včetně kontroly plnění.

Operativním plánováním se zabývají manažeři první linie, kteří vytváří plány s charakterem rozpisů několika dnů či týdnů.³¹

³¹ FARSKÝ, M., RITSCHELOVÁ, I. Ekonomika a management neziskových organizací. 1. vydání. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. 2003, s. 27

2.2.7. Řízení a práce s lidmi v neziskovém sektoru

Většina neziskových organizací začíná jako skupina lidí, které spojuje stejný zájem, mají stejné názory, filosofie a scházejí se za stejným účelem.

*Řízení se dá definovat: Zajišťuje chod organizace a zabývá se nejvýhodnějším a neefektivnějším způsobem jak využít zdrojů (lidí, peníze, čas, předpoklady, vybavení, materiál) k dosažení cílů.*³²

Zajistit dobré řízení v neziskové organizaci není vždy zcela snadné, jelikož nezisková organizace pod sebou nemá pouze zaměstnance, ale musí spolupracovat i s dobrovolníky, patrony a se členy výboru.

Dobrovolníci hrají v neziskových organizacích zásadní roli, mohou být z velké části odpovědní za práci organizace. Dobrovolníci přinášejí nejen odborné znalosti, ale také šetří náklady, pokud by na stejnou práci byl najat zaměstnanec, znamenalo by to plat navíc. A to je pro mnoho neziskových organizací problém. Dobrovolníkem se může stát každý bez ohledu na věk, pohlaví, etnickou či politickou rozdílnost. Lidé pracují pro neziskové organizace z celé řady důvodů. Někteří mají zájem o danou problematiku a chtějí osobně pomoci, jiní tím získávají něco pro sebe, ostatní vyplňují svůj volný čas. Dobrovolníci stejně jako řadoví zaměstnanci vyžadují řízení. Měli by mít jasně stanovenou náplň práce, měli by mít stanoveny cíle, měli by projít úvodním pracovním procesem, aby pochopili práci organizace. Zároveň by organizace měla zajistit jejich proškolení a zajistit dostatečný přístup k informacím pro jejich výkon ve firmě. V neposlední řadě by se na jejich práci mělo dohlížet, měla by se jim poskytovat zpětná vazba a ocenit jejich pozitivní přínos. I když nejsou placeni, potřebují jinou formu odměny a motivace.³³

Řízení zaměstnanců v neziskové sféře se neliší od řízení zaměstnanců v jiných typech organizací. To znamená, že by zaměstnanci měli být organizováni, motivováni, kontrolováni a měli by znát svůj kariérní růst. Určitá specifika zde jsou. V neziskových organizacích hrozí zaměstnancům tzv. syndrom vyhoření. Stává se to většinou u zaměstnanců, kteří pracují pro organizace působící v sociálních službách nebo obecně v oblastech práce s lidmi. Svůj význam zde plní supervize, týmová spolupráce, speciální vzdělávání v oblasti psychologie sociální práce, mediace apod.³⁴

³² JURAJOVÁ H. Ekonomika a řízení neziskových organizací, Třebíč: Amaprint. Kerndl s.r.o.. 2012, s. 56

³³ JURAJOVÁ H. Ekonomika a řízení neziskových organizací, Třebíč: Amaprint. Kerndl s.r.o.. 2012, s. 58

³⁴ JURAJOVÁ H. Ekonomika a řízení neziskových organizací, Třebíč: Amaprint. Kerndl s.r.o.. 2012, s. 59

Odlišné je i jednání se správní radou, která je mnohdy přehlížena a opomíjena. Přitom správně strukturovaný, dobře informovaný a motivovaný tým těchto lidí může v organizaci sehrát závažnou roli. Správní rada směřuje organizaci, stanovuje poslání a schvaluje plány. Je zodpovědná za personální řízení, má zodpovědnost za celou organizaci, dodržuje práva a kontroluje, zda organizace jedná v souladu s platnými organizačními pravidly. Zároveň řídí finanční zdroje a v neposlední řadě řídí svoji vlastní práci. Proto by členové správní rady měli být profesionálové, odborníci na služby, které organizace poskytuje. Dalšími možnými členy správní rady by mohli být klienti, příjemci služeb nebo zástupci místních komunit.³⁵

2.3. Lidské zdroje

Základ každé organizace je tvořen lidskými zdroji, proto je potřeba jim věnovat pozornost, pečovat o ně a zdokonalovat je.

Dle Armstronga (2005) „*Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání.*“³⁶

Bontis a kolektiv definovali lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál představuje faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“³⁷

V souvislosti s lidskými zdroji hovoříme o lidském kapitálu, jehož hodnota a cena roste s jeho schopností produkovat větší množství zboží a služeb. Jde o nehmotný zdroj, který poskytují zaměstnanci svým zaměstnavatelům. Lidské zdroje jsou tvůrčím faktorem v každé organizaci, neboť plánují, vyrábějí, kontrolují, prodávají a uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje. Pod vlivem těchto skutečností by každý podnik měl dbát o kvalitu svých lidských zdrojů.³⁸

„*Za zdroj nepovažujeme člověka, ale jeho dané schopnosti, postoje a vlastnosti.*“³⁹

³⁵ JURAJDOVÁ H. Ekonomika a řízení neziskových organizací, Třebíč: Amaprint, Kerndl s.r.o.. 2012. S. 59

³⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing. 2005, s. 31

³⁷ BONTIS N. A KOL The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal s. 391-402 (Armstrong s. 31)

³⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing. 2005, s. 31

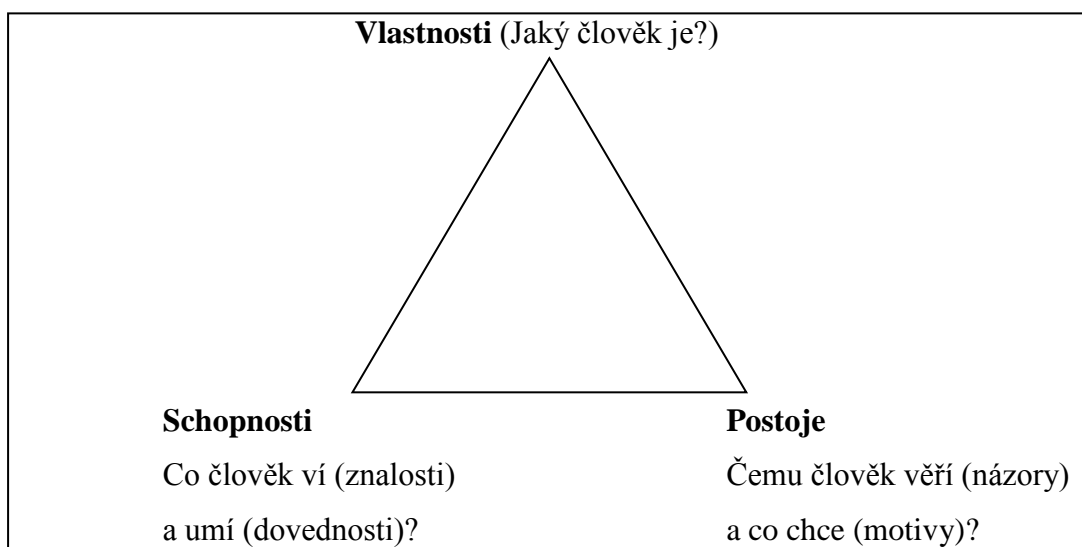
³⁹ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 1. vydání .Praha: Grada Publishing, a.s. 2002, s. 60

Schopnost můžeme definovat jako znalosti a dovednosti člověka. Jde nám o potenciál, který můžeme v průběhu času rozvíjet.

Postoj je míra snahy, ochoty a loajality zaměstnance, je spojena s motivací, na základě toho můžeme s postojem pracovat a měnit je.

Pod pojmem vlastnosti chápeme soubor lidských zdrojů v konkrétních podmínkách. Vlastnosti by se během práce s lidskými zdroji neměly měnit. Vztahují se k jednotlivým osobnostem.⁴⁰

Schéma č. 8 Pojetí lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. s. 61

Lidské zdroje bývají často velmi nákladné, a proto je mnohdy opomíjen jejich přínos, což má mnohdy velké dopady na jejich řízení. Náklady na zaměstnance se ale v organizaci vrací ve spokojených zákaznících, jejichž potřeby v oblasti kvality a rychlosti dodání výrobku nebo služeb, jsou satureovány.

Pokud se nadřízení starají o svoje zaměstnance a o jejich rozvoj, zaměstnanci si toho všimají a dělají svoji práci raději, což se ve finále projevuje na příznivém firemním klimatu, které je důležité pro dobré fungování firmy.

V momentě, kdy do lidských zdrojů v rámci organizace není investováno, a zaměstnanci začnou organizaci opouštět, náklady spojené s jejich odchody jsou mnohem

⁴⁰ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 1. vydání .Praha: Grada Publishing, a.s. 2002, s. 60

vyšší než ty, které by organizace investovala na rozvoj zaměstnanců. Lidské zdroje jsou nákladné a ve firmě o nich uvažujeme jen v rovině nákladů, což se ukazuje často jako chyba, jelikož podnik je závislý na lidské práci, ale ve finále jsou tyto náklady menší než náklady na fluktuaci.⁴¹

Efektlem investování do lidského kapitálu pro zaměstnavatele je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.⁴²

2.3.1. Proces získávání a výběr zaměstnanců

Klíčovou činností pro další rozvoj firmy je zajištění pracovníků. Jak už bylo zmíněno výše, lidský kapitál je hlavní a nejdůležitější složkou podniku a je tedy nutné věnovat zvláštní pozornost získávání nových zaměstnanců. Jedná se o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.⁴³

Pokud se tato oblast zanedbává, dochází k nahodilému přijímání nových zaměstnanců a dále také k nespokojenosti nadřízených a k problémům uvnitř firmy. Cílem získávání a výběru pracovníků je získat nejvhodnějšího pracovníka, který by uspokojoval podnikové potřeby lidských zdrojů, a při tom jsme na to vynaložili minimum nákladů.⁴⁴

„Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“⁴⁵

Získávání pracovníků vychází z dobré znalosti jednotlivých pracovních míst, z předvídání jejich uvolňování či z vytváření nových.⁴⁶

⁴¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 27

⁴² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 28

⁴³ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 117

⁴⁴ DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007, s. 24

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 135

⁴⁶ SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 85

Armstrong (2005) vymezuje tři fáze získávání nových zaměstnanců, které by měly být návodem pro výběr nových zaměstnanců. Za prvé jde o správnou specifikaci požadavků, za druhé o volbu vhodné metody přilákání uchazečů a poslední fází je samotný výběr vhodného zaměstnance. Pomocí těchto fází by se dal eliminovat výběr nevhodných pracovníků.

2.3.2. Definování požadavků

V první řadě je důležité definovat požadavek a správně popsat pracovní místo. S tím souvisí i správná specifikace požadavků na pracovníka v závislosti na volném pracovním místě. Mezi požadavky patří vhodné vzdělání, výcvik, kvalifikace, vhodnost pro organizaci a zkušenosti požadované na danou pozici. Specifikace na pracovníka může být nastavena dle následujících bodů. Do odborných schopností spadají schopnosti a vědomosti, které by měl jedinec znát při plnění příslušné role. Dále jsou to požadavky na chování a postoje. Dalo by se říci, že jsou to typy chování požadované k úspěšnému výkonu role ve vztahu k základním hodnotám a soustavě organizace, aby se zajistilo, že vše bude odpovídat kultuře organizace. Dalším důležitým bodem je odborná příprava a výcvik na požadované povolání, odbornost, způsobilost kandidáta, jeho vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat. Zkušenosti a praxe, zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, jsou nedílnou součástí požadavků při přijímání nového pracovníka. Mezi zvláštní požadavky můžeme zařadit úspěchy v určitých oblastech např. nacházení nových trhů nebo zákazníků, zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů. Nedílnou součástí je také vhodnost kandidáta pro danou organizaci, což představuje schopnost uchazečů přizpůsobit se podnikové kultuře a pracovat v ní. Dalšími požadavky jsou cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.

Tato fáze je při výběru zásadní. Pokud by se stalo, že by byla vynechána, byl by zvolen nevhodný kandidát, což by mohlo znamenat jeho odchod a navýšení nákladů pro společnost. Pokud se na tuto fázi klade důraz a nadřazení se jí precizně zabývají, šetří tím náklady na nábor nevhodného kandidáta. Největším nebezpečím se může stát nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností na nového zaměstnance. Stanovení nereálných požadavků zvyšuje problémy při jeho získávání a vede k nespokojenosti těch,

kterí byli vybráni. Nejvhodnější je rozlišovat mezi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí⁴⁷

2.3.3. Získávání uchazečů

Ve druhé fázi jde o to prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů, přilákat velké množství vhodných uchazečů, co nejlépe je oslovit a dát jim na vědomí, že se v organizaci uvolnilo pracovní místo.

Pokud se v organizaci uvolní pracovní místo, je možné ho obsadit jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Je možné využít vnitropodnikovou mobilitu a čerpat pracovní síly z vnitřního prostředí. Tato varianta skýtá mnoho výhod typu užšího sejetí s organizací a znalost situace, snadnější a rychlejší adaptace zaměstnance, nízké náklady na získávání, rychlé obsazení místa, informovanost o zaměstnanci a také jeho podpora kariéry, což má příznivý vliv na motivaci a stabilizaci zaměstnanců. Ačkoli má to i svá rizika jako je omezená možnost výběru, nedostatek nových myšlenek a přístupů z venku, negativní vliv na vzájemné vztahy a náklady na další vzdělání.

Vnější zdroje pracovních sil představují poměrně široké spektrum možností. Výběr kandidátů z externích zdrojů přináší organizaci řadu výhod, jakými jsou širší možnosti výběru, nový zaměstnanec přináší do podniku nové poznatky, myšlenky a nápady. Je možné také přesněji pokrýt potřeby organizace. Tyto výhody se ukazují jako velkou předností, plynou z toho ale i rizika, se kterými musí organizace počítat, pokud vybírá zaměstnance z vnějších zdrojů. Mezi nevýhody patří neznalost situace v organizaci, stres, který je spojený s příchodem na nové místo, s vyhledáváním se navyšují náklady. Obsazení volného místa trvá delší dobu a je zde také riziko, že zaměstnanec odejde během nebo až po zkušební době.⁴⁸

⁴⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s.. 2007, s. 344

⁴⁸ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2013, s. 84

Schéma č. 9 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Parametry	získávání z vnitřních zdrojů	získávání z vnějších zdrojů
Náklady vyhledávání	náklady na vyhledání – nízké	náklady na vyhledávání a výběr – vysoké
Doba do nástupu	pracovník může nastoupit téměř ihned	pracovníci nemohou nastoupit ihned – časová prodleva
Náklady na zapracování	pracovníci podnik znají - nízké	pracovníci neznají podnik - vysoké
Spektrum výběru	úzké - omezení na současné zaměstnance	široké – potenciál odborných pracovníků z regionálního trhu
Příležitosti	jsou známy schopnosti a struktura osobnosti	přiliv nových myšlenek
Rizika	neschopnost rozeznat chyby a nedostatky ve vlastní práci	nebezpečí chybných rozhodnutí
Nástroje pro získání	vnitropodnikové inzeráty, rozvoj zaměstnanců, přesčasová práce, odsunutí dovolených	inzerce v tiskovinách a na internetu, pracovní úřady, personální agentury

Zdroj: Wohe, G.; Kislingerová, E., Úvod do podnikového hospodářství. s. 136.

2.3.4. Metody získávání pracovníků

Velký důraz je kladen na volbu vhodné metody získávání zaměstnanců. Volba metody záleží na tom, pro jaké zdroje se organizace rozhodne a jaké má požadavky na pracovníka, co se týče jeho kvalifikace a schopností. Důležitou roli hraje také současná situace na trhu práce a kolik může organizace vynaložit prostředků na získání daného pracovníka a zároveň jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit.⁴⁹

Organizace mohou vybírat z velké palety rozmanitých metod získávání pracovníků, organizace se většinou neomezují jen na jednu, ale kombinují více možností najednou.

Do organizací s dobrou pověstí, které nabízejí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci se uchazeči nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svými nabídkami. Díky této metodě firma eliminuje své náklady na inzerci. Na druhé straně skýtá

⁴⁹ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2013, s. 85

tato metoda i řadu nevýhod, jako je například nepřesná představa uchazečů o potřebách organizace, časový rozptyl žádostí a nedostatečná možnost výběru.⁵⁰

Jedna z hojně používaných metod je doporučení pracovníka, kdy stávající pracovník může dát tip na vhodného uchazeče, o kterém si myslí, že by se mohl stát vhodným kandidátem na volné místo. Často se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené. Firmy mají tuto metodu v oblibě, jelikož doporučený pracovník má již o organizaci nějaké informace a nemusí ho znovu seznamovat s informacemi o pozici a organizace. Další výhodou je rychlost při obsazení místa a minimální náklady, které musí firma či organizace vynaložit. Nevýhodou je omezená možnost výběru.⁵¹

Dalším ze způsobů je přímé oslovení vyhlédnutého jedince tzv. headhunting, kdy vedoucí pracovníci sledují, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady a v případě potřeby tomuto pracovníkovi nabízí pracovní místo v organizaci. Tato metoda je využívána většinou pro oslovení zaměstnanců na vyšší pozice nebo pro získání pracovníků zejména v první fázi existence podniku. Oslovení lidé jsou většinou vhodní z hlediska odborného i osobního profilu a pro firmu z toho neplynou, žádné náklady spojené s inzercí. Což je bráno jako výhoda, oproti tomu nevýhodou je fakt, že si tito lidé kladou vysoké požadavky, jelikož jsou si vědomi svých kvalit a zkušeností. Zároveň ne vždy tito uchazeči mají možnost okamžitého nástupu na danou pracovní pozici.⁵²

V této době se stala velmi oblíbenou a nejvíce rozšířenou cestou získávání pracovníků inzerce. Pomocí inzerce vyhledávají organizace zaměstnance vlastními silami. Využívají k tomu inzerci ve sdělovacích prostředcích jako je tisk, rozhlas a televize. Touto cestou se o volném pracovním místě dozví mnohem větší množství lidí a inzerát se dostává rychleji k samotnému adresátovi, ačkoli jsou s inzercí spojené vyšší náklady.⁵³

Jednou z levnějších metod je uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách umístěných uvnitř organizace, které jsou na očích všem zaměstnancům. Pokud chce podnik získat pracovníka z vnějších zdrojů, jsou vývěsky umístěny i mimo

⁵⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 135

⁵¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 136

⁵² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 136

⁵³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 138

organizaci. Vývěsky jsou finančně nenáročné a poskytují dostatek informací o pracovním místě. Vývěska však neoslovuje širokou veřejnost, ale pouze ty, kteří procházejí kolem a všimnou si uveřejněných informací.⁵⁴

Některé organizace spolupracují s Úřady práce, které slouží, jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i organizacím, které hledají pracovníky. Tato služba je pro obě strany bezplatná, avšak ne vždy jsou uchazeči z úřadu práce vhodnými kandidáty. Touto formou se oslovují kandidáti pro méně kvalifikované pracovní činnosti.⁵⁵

V této moderní době se stala nejrozšířenější metou získávání pracovníků, metoda E-recruitment. Organizace zveřejňují nabídky volných pracovních míst na svých vlastních internetových stránkách, nebo na specializovaných serverech. Nejen že to šetří náklady, ale zároveň to poskytuje uchazečům mnohem více informací o organizaci. Zároveň je zde větší možnost pro prezentaci samotné organizace, což v mnoha případech přidává na atraktivitě a u uchazečů se tím zvyšuje zájem. To vše ale za předpokladu, že se uchazeč dokáže na internetu orientovat a pracovat s ním.⁵⁶

Důležitá je zároveň spolupráce se vzdělávacími institucemi, které umožňují vytipovat vhodné kandidáty během praktické výuky učňů, praktikantské praxe středoškoláků nebo stáží vysokoškolských studentů, kteří splňují požadavky na danou pozici, zároveň jsou informováni o profilu studia vytipovaného studenta, tzn. o jeho předpokládaných znalostech a dovednostech. Což je pro organizaci velká výhoda, která jí šetří čas a náklady spojené s hledáním vhodných kandidátů. Problém nastává v sezónnosti nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnosti operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku.⁵⁷ Spolupráce s personálními agenturami, které zprostředkovávají práci a spolupracují s organizací při získávání nových zaměstnanců je poměrně drahá a ne vždy tyto firmy zaručí výběr vhodného kandidáta. Stává se, že agentura ne zcela pochopí požadavky podniku. Oproti tomu personální agentury mají znalost podmínek konkrétního

⁵⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 137

⁵⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 139

⁵⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s.. 2007, s. 353

⁵⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007, s. 138

trhu práce a drží vlastní databáze zájemců o zaměstnání a zkušenosti s formulováním nabídek.⁵⁸

2.3.5. Formulace nabídky zaměstnání

Jak inzerovat zaměstnání, tak aby to vedlo k malému počtu ideálních uchazečů rychle a levně, to je otázka. Ne všechny firmy nebo organizace umí vytvořit správnou nabídku a použít vhodné cesty k její publikaci. Nabídka zaměstnání by měla vycházet z popisu a specifikace pracovního místa. Zároveň by měla přihlížet k tomu, zda se pracovníci budou získávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Na základě toho by se měla zvolit správná volba dokumentu, jeho umístění. Dobrý inzerát musí mít schopnost nevhodné kandidáty odradit a vhodné povzbudit. Zároveň platí, že na inzerátu by se nemělo šetřit. Tím, jak inzerát vypadá, kde vychází a co obsahuje, z části vypovídá i o samotné organizaci a zároveň i o pozici.⁵⁹

Řádný inzerát by měl obsahovat název práce, stručný popis práce, místo výkonu, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, pracovní podmínky, možnosti rozvoje a kariérního růstu, požadované dokumenty, informace kdy-kde-jak se o pozici ucházet.⁶⁰

Inzerát by neměl uvádět jen požadavky kladené na uchazeče, ale měl by jim také něco konkrétního a zajímavého nabízet. Zároveň je pro inzerce nezbytné dodržet následující zásady. Inzerát zadáváme do vhodného sdělovacího prostředku. Volí se osvědčená forma, co se týče grafiky, velikosti a umístění. Důležitá je také analýza efektivnosti inzerování.⁶¹

2.3.6. Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Pro volbu nejvhodnějšího uchazeče, by měla mít výběrová komise nebo osoba, která má výběr na starosti, k dispozici dostatek informací o daném uchazeči. Mezi požadované dokumenty, které dokládá uchazeč o zaměstnání při výběrovém procesu, patří dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxe, průvodní dopis, hodnocení či reference

⁵⁸ DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007, s. 25

⁵⁹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 87

⁶⁰ SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2013, s. 86

⁶¹ KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde. 2000, s.195

z předchozích pracovišť, u některých pozic vyžaduje zaměstnavatel výpis z rejstříku trestů a lékařské osvědčení o zdravotním stavu.⁶²

V České republice ještě není zcela běžně vyžadovaným dokumentem dotazník, který chce zaměstnavatel od uchazeče. Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Existují dvě základní formy dotazníků – jednoduchý a otevřený.

Jednoduchý dotazník umožňuje uvést pouze holá fakta o uchazeči. Otázky v něm obsažené se týkají výhradně osobních údajů kandidáta a používají se zpravidla u obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst.

Otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje, vyjádřit se k případným otázkám atd.

Dotazník poskytuje jistou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu vhodných kandidátů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení (pohovoru). Většina podniků si dotazník tvoří sama.⁶³

Dalším dokumentem, který zaměstnavatel vyžaduje, je životopis. Obsahuje základní osobní údaje přehled vzdělání, praxe, speciální znalosti a dovednosti. Obsah a forma životopisu není přesně daná a je na uchazeči, který si zvolí (volný, polostrukturovaný, strukturovaný). Volný životopis popisuje chronologicky průběh uchazečova života. Jeho obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči. Zpracovávat data je obtížnější a neumožňuje bezprostřední porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou. V polostrukturovaném životopise jsou uchazeči zadané body, které musí při psaní životopisu dodržet, avšak forma není plně specifikována. Třetím typem životopisu je životopis strukturovaný. V něm jsou již pevně stanoveny body a musí být dodržována struktura a sled informací.

Přílohou životopisu bývá motivační dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá a proč by měl být tím správným uchazečem.⁶⁴

⁶² KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing. a.s.. 2011, s. 91

⁶³ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing. a.s.. 2011, s. 93

⁶⁴ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing. a.s.. 2011, s. 94

2.3.7. Výběr zaměstnanců

Poslední částí je samotný výběr zaměstnance, třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, zjišťování referencí apod. Tato fáze je pevně spojena s fází první. Zde je důležité vyhodnotit, zda uchazeč je vhodným kandidátem a splňuje požadavky na volné pracovní místo, které si organizace předem určila.

*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům na obsazované pracovní místo, ale jestli přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině, útvaru, i v organizaci. Zda bude schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě, jestli je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál, pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě.*⁶⁵

Při výběru je nutné brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, důležitý je jeho potenciál i flexibilita. Měl by se identifikovat takový uchazeč, který bude nejen výkonný, ale bude pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od něj očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.⁶⁶

*„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“*⁶⁷

Jedná se o proces, při kterém se porovnává, nakolik se shoduje daný uchazeč s požadavky na volné místo. Výběr se provádí, jak v případě, kdy se rozhoduje o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů, tak i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění současných pracovníků⁶⁸

⁶⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 166

⁶⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 166

⁶⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 167

⁶⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 166

2.3.8. Postup při výběru zaměstnance

Postup závisí především na konkrétním obsazovaném místě, jaká je povaha a úroveň kvalifikovanosti práce a také na tom, jak je obtížné získat pracovníka s požadovanými zkušenostmi a vlastnostmi. Dle literatury je doporučen tento postup. V první řadě zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem. Pokud jsou všechny dokumenty v pořádku, je uchazeč podroben předběžnému pohovoru, který doplňuje informacemi, které nebyly zahrnuty do dotazníku. V další fázi dochází k testování uchazečů (např. testy pracovní způsobilosti, assessment centra) a k následnému výběrovému pohovoru. Neméně důležité je i zkoumání referencí a pro určité pozice i lékařské vyšetření. Na základě pohovorů a testování organizace rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče a informuje jednotlivé kandidáty o rozhodnutí. Během celého procesu výběru by měl být uchazeč posuzován nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci, ale i z hlediska způsobilosti ostatních uchazečů s cílem najít toho pravého kandidáta.⁶⁹

2.3.9. Kritéria výběru zaměstnanců

Klíčovým problémem se stává posuzování míry vhodnosti každého uchazeče. Dříve než dojde k výběru konkrétní osoby, je důležité stanovit si kritéria, podle kterých by měl být zájemce posuzován. U nás je zvykem vybírat pracovníky, kteří plní požadavky na danou pozici. Toto se však v dobře řízených organizacích a ve vyspělejších zemích ukazuje jako nedostatečné.⁷⁰

Rozeznáváme tři druhy kritérií výběru pracovníků a to celoorganizační, útvarová a kritérium příslušného pracovního místa. Pokud je uchazeč posuzován podle **celoorganizačních kritérii**, jinak také řečeno celopodnikových, hodnotí se vlastnosti, které považuje organizace u svých pracovníků za cenné, důležité a ovlivňující posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně. V této době je důležitá schopnost přijmout kulturu organizace a přispět k jejímu rozvoji. Konkrétní kritéria nejsou psaná, bývají uplatňována spíše intuitivně a často subjektivně.⁷¹

⁶⁹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 106

⁷⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 170

⁷¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 170

Druhým typem kritérií jsou **kritéria útvárová (týmová)** na základě, kterých se posuzuje, zda má jedinec vlastnosti, které by měl mít pro práci v konkrétním útvaru či týmu. Zaměstnanec zároveň musí zapadnout svými schopnostmi a charakteristikou do pracovního týmu a sdílet hodnoty firemní kultury.⁷²

Tradičními kritérii jsou **kritéria pracovního místa**. Jde o kritéria specifikující pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti uchazeče. V současné době roste význam týmové práce a mezilidských vztahů na pracovišti, proto se stává obvyklejším, vybírat pracovníka pro organizaci a tým, než pro pracovní místo.⁷³

Při výběru zaměstnanců by mělo platit, že zvolená kritéria skutečně odpovídají požadavkům pracovního místa i záměrům organizace. Kritéria by měla být z určité míry měřitelná a měla by umožňovat zjišťovat rozdíly mezi kandidáty. Výběrová kritéria nesmí být volena tak, aby umožňovala diskriminaci některých skupin uchazečů např. podle barvy pleti, věku, etnické či politické příslušnosti atd.⁷⁴

Nejvíce diskutovaným tématem v současné době, je problém validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů, které jsou používány k předvídání úspěšného výkonu práce, na těchto faktorech se zakládá metoda výběru pracovníků.

Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Jakékoliv kritérium, které je použito při rozhodování, musí být validní. Takové, které může ovlivnit výkon práce na daném pracovním místě. Často se uplatňuje kritérium fyzického vzhledu na určitých pozicích. Pro výběr sekretářky je to kritérium rozhodující, což není příklad příliš validního kritéria

Spolehlivost faktorů se používá taktéž k předvídání úspěšného výkonu práce. Závisí na tom do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivých prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování. Prediktor musí spolehlivě sloužit, aby určil, zda je uchazeč vhodný či nevhodný.⁷⁵

⁷² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 170

⁷³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 170

⁷⁴ SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2013, s. 89

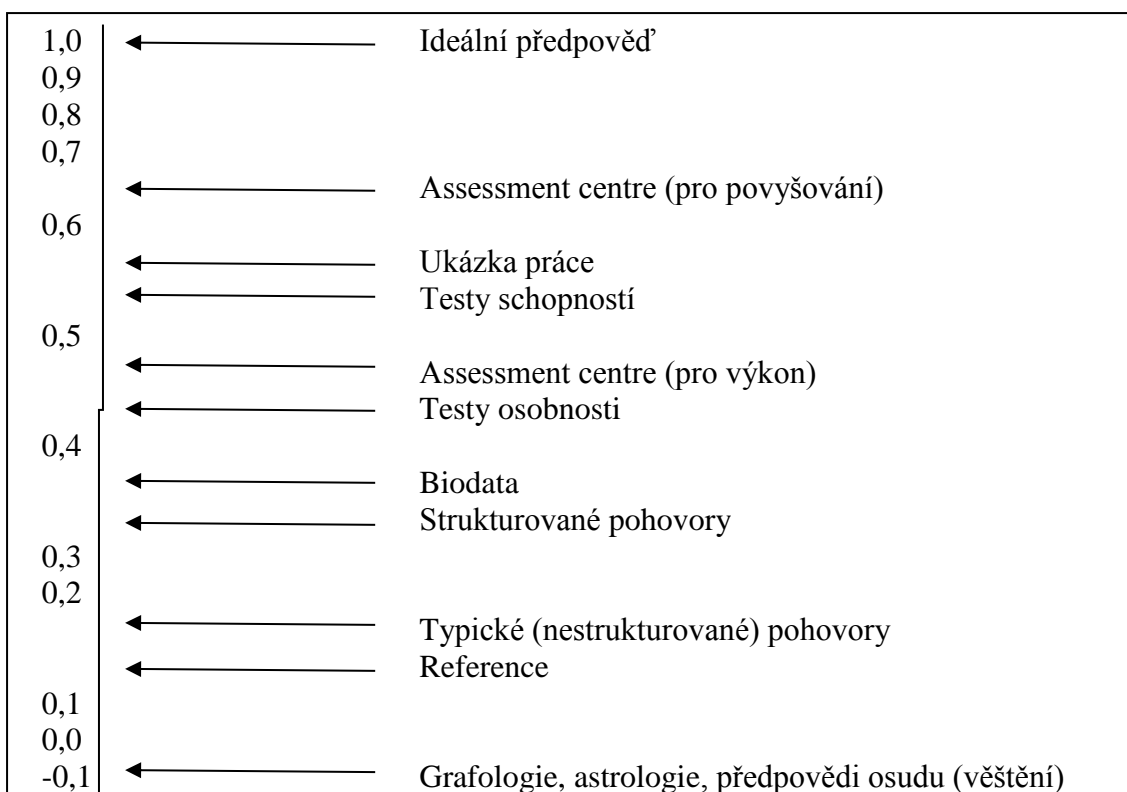
⁷⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 171

2.3.10. Dokumenty a metody výběru zaměstnanců

„Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč prokázal, jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v podniku.“⁷⁶

Organizace může volit z velkého množství různých typů metod výběru zaměstnanců, avšak ne všechny jsou stejně užitečné a vhodné. Klasické trio (dotazníky, pohovory a reference) se ukazuje jako zcela přesné a vhodné. Přesnost metod výběru zaměstnanců můžeme sledovat ve schématu č. 10

Schéma č. 10 Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů s. 363

⁷⁶ NĚMEC O., Řízení lidských zdrojů. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2014, s. 53

2.3.11. Volba dokumentů

Dokumenty jsou pro úvodní etapu velmi důležitou složkou, obsahují základní informace o uchazeči, na základě kterých provádí organizace předvýběr a eliminuje nevhodné uchazeče.

Dotazník zpravidla vyplňují zaměstnanci ve všech organizacích. Uchazeč vyplňuje informace o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, informace o nejbližším možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání, o důvodu zájmu o nové zaměstnání, odkud kandidát zná danou organizaci popřípadě, kdo mu zaměstnání doporučil. Formulace a obsah otázek je v kompetenci organizace, ta by však měla zvažovat, jestli jsou požadované údaje potřebné a oprávněné a zda dávají možnost srovnání a správného vyhodnocení. Nevýhodou je časová náročnost vyhodnocování jednotlivých dotazníků.⁷⁷

Životopis dokládá osobní a profesní vývoj uchazeče, proto bývá volný, nestrukturovaný, jelikož prozradí mnohé o osobnosti uchazeče. Pro personalisty má životopis vyšší vypovídací hodnotu než dotazník, lze díky němu vytvářet podněty pro otázky při osobním pohovoru. V životopise se sleduje, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda ukončil zahájené studium. Popřípadě jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Jelikož je forma životopisů daná, řada organizací vyžaduje od uchazečů motivační dopis, kde mohou kandidáti vysvětlit, proč by měli dané místo obsadit právě oni. Správně napsaný motivační dopis má personalistu zaujmout a zanechat v něm dojem výjimečnosti uchazeče.⁷⁸

Doplňující či potvrzující informace o uchazeči je možné doložit na základě referencí ze strany bývalých zaměstnavatelů. Smyslem referencí je získat důvěrnou, konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názory na jeho charakter a vhodnost pro konkrétní pracovní místo. S názory předchozího zaměstnavatele se však není třeba ztotožňovat, lze předpokládat, že v referencích se může objevit zaujatost.⁷⁹

⁷⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 175

⁷⁸ SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2013 s. 89

⁷⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007, s. 365

Dalšími dokumenty, které se dokládají a ovlivňují formální hodnocení výběru, jsou doklady o kvalifikaci (vysvědčení, certifikáty, diplomy, licence), které slouží k prokázání profesní způsobilosti. Dále také doklady o lékařském vyšetření, pokud je požadován a seznam publikační činnosti.

2.3.12. Volba metod výběru

Redukce zájemců pomocí dokumentů, umožňuje volbu výběrové metody. Pohovor patří mezi nejčastěji používané metody výběru. Hlavním cílem pohovoru je osobní poznání uchazeče. Personalisté mu přisuzují velký význam i přesto, že je ne vždy dostatečně validní.⁸⁰

Podle Kolmana je zřejmě nejdůležitější charakteristikou metody výběru její kriteriální validita, ale dobrá metoda výběru musí mít i další vlastnosti, které jsou zobrazeny ve schématu č. 11.

Schéma č. 11 – Metody posuzování a výběru zaměstnanců – některé vlastnosti

1 Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení (např. číselný skór), nelze výsledky použít k účelům výběru.
2 Validita a reliabilita	Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3 Slušnost	Metoda nesmí znevýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace (např. příslušníky národnostních menšin, čerstvé absolventy škol apod.)
4 Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy, v rámci organizace zavedené.
5 Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody.

Zdroj: Kolman, Výběr zaměstnanců: Metody a postupy, str. 86

⁸⁰ SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus. 2005, s. 34-35

Máme tři typy pohovorů. Pokud organizace chce použít strukturovaný pohovor, musí si předem připravit otázky k identifikaci profilu kandidáta. Aby bylo možné porovnat všechny kandidáty podle stejných kritérií, je nutné pokládat stejné otázky, což nese hrozbu ne zcela objektivního posouzení, jelikož se uchazeč může na otázky připravit.

Během nestrukturovaného pohovoru vyplývají otázky z konkrétní situace a umožňují lépe posoudit osobnost jednotlivého uchazeče. Ne vždy je zcela spolehlivý a nezaručuje srovnatelnost uchazečů. Kompromisem je pohovor polostrukturovaný, kde jsou zčásti otázky připravené a zčásti jde o běžnou konverzaci, během které se sleduje osobnost uchazeče. Tento typ pohovoru je nejnáročnější na schopnosti osob, které pohovor vedou. Vyžaduje se pro ně speciální proškolení.⁸¹

Pohovory 1+1 probíhají mezi čtyřma očima, je snadnější se domluvit na datu, hodině a místě. Lze během něj navodit neformální atmosféru, uchazeč se cítí uvolněněji a lze snadněji poodhalit jeho povahové rysy. Nevýhodou jsou osobní sympatie či antipatie, které mohou ovlivnit následné hodnocení. Další slabinou se mohou stát nedostatečné zkušenosti osoby, která vede konkrétní pohovor, může se stát, že uchazeč převezme iniciativu a posuzovatele částečně zmanipuluje.⁸²

Stále častěji se pro výběr pracovníků používají pohovory panelové. Panel se většinou skládá z majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka a z bezprostředního nadřízeného obsazovaného pracovního místa popřípadě je možná účast experta. Tato skupina vede pohovory s jednotlivými uchazeči. Výhodou panelu je spravedlivější, mnohostrannější a méně subjektivní hodnocení. Zároveň panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Naopak v uchazeči vyvolává větší napětí a nervozitu. Tato forma pohovoru je obtížnější na organizaci.⁸³

⁸¹ DVORŽÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007, s. 142

⁸² KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing. a.s. 2011, s. 110

⁸³ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing, a.s., 2011, s. 111

Výběrová komise bývá oficiálnějším a obvykle větším panelem. Většinou ji tvoří tři až čtyři osoby, které znají kritéria pro obsazované pracovní místo a požadavky, které jsou na něj kladeny. Obvykle tuto skupinu tvoří nadřízený pracovního místa, personalista, vyšší nadřízený, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů. Účastníci mají své role dané předem, aby dohromady svými otázkami prošli všechny body pohovoru. Tak se zajistí všestrannější a objektivnější posouzení.⁸⁴

Některé organizace používají pro zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o uchazeči, o úrovni jeho inteligence, charakteristiky osobnosti, vlohách, zkušenostech a dovednostech, výběrové testy. Ne vše lze získat z pohovoru. V dnešní době je moderní používat testy nejrůznějšího zaměření, kde se měří jak duševní a fyzické schopnosti, tak i znalosti, dovednosti, zájmy, temperament, postoje chování apod. Ne vždy tyto testy zaručují úplnou validitu a spolehlivost, proto by je měli provádět pouze odborníci. Testy jsou obvykle zaměřeny na měření specifických předpokladů k určitému výkonu a v některých oborech bývají předepsány. V České republice se testy berou jako doplňkový nástroj, neměly by se stát jediným kritériem při rozhodování o přijetí.⁸⁵

K nejpoužívanějším testům u nás patří psychologické testy a testy inteligence. Pomocí psychologických testů, lze lépe poznat jedince. Je také možné během těchto testů poznat, jak bude jedinec na konkrétním místě úspěšný. Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopností myslet a plnit určité požadavky, jako je paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost úsudku, rychlost vnímání, atd. Dalšími testy jsou testy schopností, na základě kterých se vyhodnocují existující a potencionální schopnosti jedince, manuální zručnost, mechanické a motorické schopnosti a vlohy samotného jedince. Testy znalostí a dovedností prověřují odborné znalosti, které se uchazeč naučil během studia např. ekonomické znalosti, znalost cizího jazyka, znalost práce na PC atd. Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů, tak aby bylo možné předpovědět jejich chování v určité roli, zároveň ukazují základní rysy osobnosti. Problémem těchto testů je validita a spolehlivost, která limituje použitelnost při výběru pracovníků. Mezi okrajové formy testů patří málo validní a málo spolehlivé testy, jedná se o grafologické testy, polygrafy, testy čestnosti nebo drogové testy.⁸⁶

⁸⁴ KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde. 2000, s. 239

⁸⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky 4. vyd. Praha: Management Press. 2007, s. 175

⁸⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. a. s. 2007, s. 390

Komplexnější přístup k výběru zaměstnanců nabízí tzv. Assessment centra, která se zaměřují hlavně na pozorování chování kandidáta. Používají různé typy úkolů, které simulují klíčové aspekty na pracovním místě, jako je řešení případových studií, skupinové diskuze, hraní rolí, manažerských her atd. Zároveň používají pohovory a testy, ale to jen ve formě dodatků k předešlým úkolům. Hodnotí uchazeče najednou, aby byla umožněna interakce. Tato metoda je vhodná jak při výběru nových zaměstnanců, tak při rozmísťování, povyšování, vzdělávání a rozvoji stávajících pracovníků. Jedná se o standardizované hodnocení lidského jednání, které se provádí vícestranným pozorováním účastníků. U kandidáta se hodnotí organizační schopnosti, schopnost úsudku a rozhodování, schopnost plánování, tvořivost, adekvátnost rozhodnutí, odolnost vůči stresu, schopnost argumentovat, verbální a komunikační schopnosti, vystupování ve vztahu k partnerům a schopnost vést. Zároveň je možné souběžně posuzovat větší počet uchazečů a vzniká možnost návaznosti z výběru zaměstnanců na individuální nebo skupinový tréninkový program. Pokud zaměstnavatel zvolí pomoc assessment center, odvíjí se to ve vyšších nákladech, které jsou spojeny s náročností na přípravu průběhu výběru.^{87, 88}

⁸⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. a. s. 2007, s. 362

⁸⁸ DVORÁKOVÁ, Z., a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007, s. 141

Schéma č. 12 – Výhody a nevýhody Assessment centra

ARGUMENTY PRO REALIZACI METODY ASSESSMENT CENTRA	ARGUMENTY PROTI REALIZACI METODY ASSESSMENT CENTRA
hodnocení je založené na pořizování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování	vysoká náročnost na zdroje: metoda je časově náročná, vyžaduje zapojení velkého množství lidí, k realizaci je třeba dostatečných prostor, realizace je finančně nákladná
umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami	organizačně náročná
je možné využít k predikci většího množství různých kritérií	relativně malý počet účastníků, kterému je třeba věnovat poměrně velké množství času
využívá větší množství metod různé povahy	výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů
umožňuje sledovat chování v průběhu času	realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů - je náročná na příjem a zpracování informací
využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí	hodnocení prostřednictvím metody assessment centra patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení
hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů	realizace stejného assessment centra může být odlišná v různých kulturních podmínkách
pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování	zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů
u interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi	obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci
metoda assessment centra je dobře přijímána účastníky a realizátory	
je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech	

Zdroj: Vaculík, *Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*, str. 23

Armstrong je toho názoru, že dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.⁸⁹

⁸⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. a. s. 2007, s. 362

Další z metod výběru zaměstnanců je vysoce strukturovaná metoda prosévání zaměstnanců- biodata. Základem této metody je vyplnění podrobného dotazníku, který je složen z otázek zaměřujících se na demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání, odbornou kvalifikaci, dosavadní zaměstnávání, pracovní zkušenosti, mimopracovní aktivity, jako koníčky a aktivity ve volném čase včetně motivace týkající se kariéry a práce. Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování. Tzv. biodatový dotazník poskytuje informace o každé položce, která je bodována. Biodata jsou nejužitečnější v případech, kdy se na volné místo hlásí velké množství uchazečů. Důležité je dávat pozor aby nedocházelo k nespravedlivé diskriminaci a byly zajištěny rovné příležitosti.⁹⁰

Schéma č. 13 Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení uchazeče

Výběrové kritérium	Metody posouzení
úroveň vzdělání	analýza životopisu
pracovní zkušenosti	analýza životopisu, pohovor
technická kvalifikace	analýza životopisu
	osvědčení
	test technických znalostí
komunikační schopnosti	pohovor
	assessment center
	jazykový test
řídící schopnosti	analýza životopisu, pohovor
	pohovor
kvantitativní schopnosti	numerický test
	případová studie
	pohovor
schopnost pracovat v týmu	assessment center
	psychologický test
zákaznická orientace	assessment center
	behaviorální interview
	psychologický test

Zdroj: Stýblo J., Urban, J., Vysokajová, M., Personalistika 2007-2008, s. 111

⁹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. a. s. 2007, s. 360

2.3.13. Posuzování uchazeče

Rozmanitost výběrových technik svědčí o tom, že univerzálně použitelná nebo všeobecně validní metoda pro posouzení vhodnosti uchazeče pro obsazovanou pozici neexistuje. Ideálním způsobem, jak vybírat nové zaměstnance, je kombinace různých metod. Jakmile si organizace zvolí určitou metodu, neustále by se měla řídit jistými zásadami. Vzhledem k tomu, že se při posuzování způsobilosti uchazečů pro volné pracovní místo, lze setkat s různě pravdivými informacemi, je nutné mít na paměti jejich verifikovatelnost. Proto je vhodné metody kombinovat. Důležité je také poměřovat uchazeče nejen s požadavky na pracovní místo, ale také s ostatními účastníky výběrového řízení, proto je vhodné vybírat z přiměřeného množství uchazečů. Dále je důležité, aby se posuzoval uchazeč dle předpokladů, jak je schopný začlenit se do pracovní skupiny a sjednotit své postoje a cíle se zaměstnavatelem a ve finále, co by nemělo být nikdy opomíjeno - výběr zaměstnanců je dvoustranná záležitost, kdy si firma vybírá pracovníka, ale současně si pracovník vybírá firmu.⁹¹

Výběr vhodného zaměstnance je velice komplikovaný, ale pokud se firma bude držet popsaných fází, měla by eliminovat zbytečné chyby, které by mohly výběr pracovníků zkomplikovat. Pokud firma postupuje ve výběrovém řízení pečlivě a vybere vhodného uchazeče, po čase se jí náklady na výběr vrátí z dobře odvedené práce nového zaměstnance

2.3.14. Přijímání a adaptace

Přijímání je poslední etapou postupu při obsazování volných pracovních míst. V dnešní době je důležité, aby se věnoval čas a péče uvádění nových zaměstnanců do organizace. Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.⁹²

⁹¹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání. Praha :Grada Publishing. a.s. 2011, s. 107

⁹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. a. s. 2007, s. 395

Cílem uvádění zaměstnanců, je překonat počáteční fázi, kdy se vše zdá novému zaměstnanci neobvyklé, cizí a neznámé. V další fázi jde o to, rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah, tak aby se zvýšila jeho stabilizace. S tím souvisí i snaha o to, aby pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším čase po nástupu a v neposlední řadě se snížila pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

2.4. Efektivita a náklady výběrového řízení

Jak už bylo uvedeno výše, efektivním výběrovým řízením je takové řízení, kde je vybrán nejvhodnější uchazeč o dané místo, který je schopen plnit úkoly pracovní pozice a dlouhodobě přispívat k rozvoji organizace. Pro organizaci je důležité vybrat takové výběrové metody, které pomohou najít nejvhodnějšího uchazeče s minimální časovou a finanční zátěží.

Efektivita výběrového řízení je hodnocena z hlediska jeho průběhu a dle nákladů, které na něj musí být vynaloženy a také podle časové spotřeby. Pro oba zmiňované případy platí, že čím méně financí a času je na výběr nového zaměstnance vynaloženo, tím efektivnější je. Efektivitu výběrového řízení lze hodnotit podle výšky fluktuace zaměstnanců. Ačkoli je fluktuace přirozenou součástí fungování každé firmy, přispívá k vývoji a růstu každé organizace, její náklady mohou být pro organizace příliš vysoké. Navíc zvýšená fluktuace může ohrožovat stabilitu pracovního týmu.

S odchody pracovníků jsou spojeny náklady na mzdu odcházejícího pracovníka, náklady spojené se získáváním pracovníka nového a s výběrovým řízením, dále náklady na orientaci a adaptaci nového pracovníka a na ztráty vzniklé poklesem produkce.⁹³ Důvodem, proč se personalisté a manažeři zajímají o příčiny odchodů, je mimo jiné i nákladové hledisko. Odchod pracovníka a jeho nahrazení novým pracovníkem je spojeno s vynaložením velkého množství finančních prostředků. Výdaje jsou tvořeny mzdovými náklady (odstupným), administrativními náklady personální práce, přímými náklady získávání náhradníků (inzerce, testování v assessment centrech, apod.), nepřímými náklady získávání náhradníků – čas strávený personalistou, liniovým manažerem nebo ostatními pracovníky při získání a výběru náhradníků, přímými náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů, které se poskytnou novému

⁹³ Žufan et. al, 2013, s. 28

pracovníkovi, náklady související s registrací či certifikací nutnou pro práci v daném oboru), nepřímými náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků, přímými náklady vzdělávání náhradníků – osvojení nezbytných dovedností (kurzy a školení) a nepřímými náklady času stráveného personalistou, liniiovým manažerem nebo ostatními pracovníky při získání a výběru náhradníků při vzdělávání a výcviku náhradníků. Dále zahrnují i ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dřív, než byl nalezen náhradník (ztráta produkce, prodeje, ztráta zákazníka apod.)- související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu než se zapracují.⁹⁴

Tyto náklady mohou být značné, pokud jde o odborného a kvalifikovaného pracovníka, tyto náklady by mohli činit až 75 % jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by dosahovali 50 %. Proto se vyplatí věnovat pozornost výběru vhodného kandidáta a jeho následnému uvedení do organizace⁹⁵

Jedním z indikátorů vztaženým přímo k nákladům je míra fluktuace v podniku. Přičemž fluktuací rozumíme rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. Ukazatel má následující vyjádření.⁹⁶

$$\% F = \frac{\text{suma rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný stav pracovníků}} \times 100$$

Procentní vyjádření ukazuje na stabilitu pracovníků v organizaci. Vysoká míra fluktuace ukazuje na výrazné sociálně ekonomické rozpory mezi zaměstnancem a podnikem, které jsou důsledkem podmínek života a práce zaměstnanců. Dopady vysoké fluktuace jsou pak nejen ve zvýšených nákladech spojených s odchody pracovníků, ale působí také demotivačně na ostatní pracovníky. Oproti tomu příliš nízká míra fluktuace z dlouhodobého hlediska ukazuje určitou zkosnatělost podniku, což může být v dnešní době neustálých změn a inovací nebezpečné.⁹⁷

⁹⁴ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007 s. 319.

⁹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007 s. 396

⁹⁶ STÝBLO, J. a kol., Abeceda personalisty. s. 64.

⁹⁷ STÝBLO, J. a kol., Abeceda personalisty. s. 64.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce jsou interpretovány výsledky získané pomocí kvalitativního výzkumu. Na základě zjištěných informací jsou formulovány dílčí výzkumné závěry. Na začátku budou stručně charakterizovány organizace, které se výzkumu účastnily. V následující kapitole budou rozebrány jednotlivé odpovědi respondentů s ohledem na společenskou oblast. V závěru práce budou shrnuty veškeré poznatky a zjištěné skutečnosti porovnány s cíli, které byly stanoveny.

Sběr dat, interview, byl proveden v průběhu roku 2014 po předem domluvené a ohlášené schůzce. Všechny rozhovory byly se svolením dotazovaných nahrávány na diktafon a poté přepsány do PC a vyhodnoceny. Průměrná délka rozhovoru byla 60 minut. K rozhovoru byl použit předem připravený rámcový scénář rozhovoru. S přihlédnutím na charakter kvalitativního polostrukturovaného dotazování vyplývá, že otázky i jejich pořadí bylo dle aktuální situace a potřeby měněno a přizpůsobováno průběhu rozhovoru. Před započtím rozhovoru byly dotazované osoby znovu seznámeny s účelem sběru dat a jeho dalším využitím. S daty získanými pomocí kvalitativní metody polostrukturovaného dotazování bylo pracováno jako s konkrétním textem, který představuje výpovědi o dané skutečnosti personálního řízení. Mým úkolem, dle stanoveného cíle, bylo texty analyzovat a pochopit jejich obsah a vyvodit z nich podněty ke zlepšení.

Výsledky výzkumu nebude možné zobecnit pro celou problematiku, protože máme k dispozici malý vzorek respondentů. Nicméně lze lépe a hlouběji proniknout do problému dané organizace a zodpovědět hlavní zkoumané otázky.

3.1. Stručná charakteristika zkoumaných organizací

K analýze průběhu výběrového řízení byly zvoleny dvě sféry, které budou navzájem porovnávány. Na základě výstupů dojde ke zjištění, ve které sféře je výběr zaměstnanců efektivnější a šetrný na náklady. Navzájem mezi sebou porovnávám neziskový sektor a státní správu. V rámci kvalitativního výzkumu byli osloveni tři manažeři z každé zkoumané sféry, kteří zodpovídají za výběrové procesy zaměstnanců v jednotlivých organizacích. Byly jim položeny otázky viz příloha č. 1. Otázky jsou rozděleny do dvou částí, první část je zaměřena na fluktuaci a motivaci zaměstnanců, aby došlo k přiblížení, proč a za jakých podmínek dochází k samotnému výběrovému řízení, na které se zaměřuje druhá část rozhovoru. Pro lepší orientaci budou jednotliví manažeři označováni takto:

manažer neziskové organizace Aperio= manažer č. 1

manažer neziskové organizace Bílý kruh = manažer č. 2

manažer neziskové organizace Romea= manažer č. 3

manažer Městského úřadu= manažer č. 4

manažer Ministerstva práce a sociálních věcí = manažer č. 5

manažer Ministerstva vnitra = manažer č. 6

3.2. Fluktuace, motivace

Tato kapitola se věnuje fluktuaci zaměstnanců v jednotlivých organizacích, důvody odchodu zaměstnanců a míru jejich motivaci. Pro přehlednost budou vyhodnoceny nejprve odpovědi manažerů neziskového sektoru, poté manažerů ze státní správy a na konci kapitoly bude první část rozhovoru zhodnocena.

Nezisková sféra

První dílčí výzkumná otázka zjišťovala míru fluktuace v jednotlivých organizacích, a to jestli je pro manažery optimální nebo naopak je příliš vysoká. Dle odpovědí manažerů neziskových organizací se roční fluktuace pohybuje v rozmezí nuly až jednoho procenta. Což se zdá všem dotazovaným optimální. Manažer č. 1 tuto otázku komentoval takto: *„Samovolná fluktuace je 0%, zaměstnanci odchází, jelikož projekty končí, ale snažíme se je udržet i nadále. A pokud jde o případy, kdy jsme museli propouštět, za své období ve funkci*

manažerky projektu jsem propustila pouze jednu osobu. Naši zaměstnanci jsou stáli. V ojedinělých případech řešíme pouze náhrady za mateřské dovolené“.

S tím souvisí i následující otázka, jestli manažeři znají příčiny odchodů svých zaměstnanců. Jelikož organizace pracují na projektech, které trvají určité časové období, nestává se, aby během trvání projektu zaměstnanci samovolně organizaci opouštěli, pokud ano, jedná se o případy, kdy hledají náhrady za mateřské dovolené. Jen ojediněle se stává, že zaměstnance propustí. Na tom se zástupci neziskového sektoru shodují a vyplývá to i z odpovědi manažer č. 2. *„Samovolně zaměstnanci neodchází, pokud ano, většinou jde o období na konci projektu, kdy již nejsme schopni je dále platit. I přesto se je snažíme u nás udržet.“*

Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela? Takto zněla další otázka, na kterou respondenti odpovídali. Práce v neziskovém sektoru je specifická a liší se, jak náplní, tak i plněním a hodnocením. *„Ano myslím si, že firma vychází zaměstnancům vstříc. Je možné si dohodnout částečný úvazek, lze pracovat i z domova, záleží na domluvě a následném výkonu pracovníka.“* Jak je vidět z odpovědi manažera č. 1, i když mají neziskové organizace omezený rozpočet, který nedovoluje nabídnout zaměstnancům standardní ohodnocení a odměny, snaží se i tak, dělat pro své zaměstnance maximum a vychází jim vstříc flexibilnější pracovní době, místem výkonu práce a v rámci mezí i odpovídajícím ohodnocením. Od toho se odvíjí i dobré klima na pracovišti. Všichni manažeři, zastupující tento sektor, se na odpovědi shodují. Na pracovišti panuje dobré klima, které pramení z volnějších podmínek pro práci nebo z toho, že v organizaci pracují z velké části dobrovolníci, kteří mezi sebou nesoutěží, ale spolupracují navzájem. Klima ve své organizaci popsal manažer č. 1 takto: *“Nejsme hierarchičtí, zaměstnanci pracují na základě týmů. Občas to skřípe, je znát rivalita, ale ta je přirozená a nemá vliv na vztahy. Vyloženě kancelářské klima nemáme, jelikož část zaměstnanců pracuje z domova nebo na částečné úvazky.”*

Dobré klima nasvědčuje i tomu, že jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami v neziskových organizacích spokojeni. Jelikož v neziskových organizacích pracují převážně dobrovolníci, což jsme zmiňovali již výše, lze z toho vyvodit, že jim dané podmínky vyhovují. Manažer č. 1 je toho názoru, že *„jsou zaměstnanci spokojeni, jelikož jsou hodnoceni projektově za provedenou práci a ne hodinově. Svou práci si mohou rozložit i na víkendy, kdy mají volněji. Záleží na sebezodpovědnosti a přístupu člověka, ale*

ano myslím si, že pracovní podmínky jsou dobré. I když je to velmi těžké na řízení a koordinaci“.

Ani v odpovědi týkající se finančních a nefinančních odměn pro zaměstnance se respondenti s odpověďmi nelišili. Celou problematiku odměňování vystihla tato odpověď manažera č. 1: *„Jelikož jsme nezisková organizace, nemůžeme mluvit o finančních benefitech. Jedná se pouze o sebeuspokojení z práce, kterou člověk dělá. Takže benefity jsou zkušenosti, můžeme také říci vědomosti, které zaměstnanci získávají během jednotlivých projektů. Jednou z výhod je pracovní doba, kterou si zaměstnanci mohou přizpůsobovat, jak práci, škole, tak i rodině.“* V rozpočtu, který má nezisková organizace k dispozici, je obtížné nalézat finance na odměny zaměstnanců. Jelikož většina z nich pracují jako dobrovolníci, jedinou odměnou je jim dobrý pocit z pomoci ostatním lidem, vědomosti a kontakty, které během práce získali. Což je pro mnohé někdy více než finanční odměna. Na základě toho se manažeři shodují, že ani navýšení odměn by nemělo vliv na pracovní výkon jednotlivých pracovníků. Manažer č. 3 říká: *„V naší společnosti nedostáváme finanční odměny, pokud ano pouze výjimečně. Pokud jde o ty nefinanční, je to dobrý pocit, že děláte správnou věc. To je dostatečná odměna. Naši zaměstnanci pracují na maximum i bez odměn, Nemyslím si, že by odměny mohly jejich výkon ovlivnit.“*

Státní sféra

Meziroční míra fluktuace se v organizacích státní správy u dvou ze tří organizací extrémně nevychyluje od standardních hodnot, ideální výše fluktuace je od pěti do sedmi procent. Podle odpovědi manažerů č. 4 a 5 se pohybuje dokonce pod touto hranicí, ta byla vyčíslena v maximální výši 2,8 %, když jsou započteny i nástupy za mateřské dovolené. Podle manažera č. 6 je situace v jejich organizaci odlišná, míra fluktuace v roce 2013 byla 14,39 %, což je i podle něj vysoká hodnota. Během roku 2013 bylo přijato 475 nových zaměstnanců a 325 během stejného roku pracovní poměr ukončilo.

Na otázku jaké jsou nejčastější důvody, proč zaměstnanci odchází, manažer č. 6 uvedl, že mezi hlavní důvody patří odlišné představy zaměstnanců o práci ve státní správě. Dalším důvodem byla nespokojenost s finančním ohodnocením a v neposlední řadě nedostatečná adaptace nových zaměstnanců. Adaptace nových zaměstnanců je na pracovišti opomíjena, ale do budoucna by se na ní vedení rádo zaměřilo. V současné době

již probíhá příprava metodiky adaptačního procesu. Jako zpětná vazba pro zaměstnavatele slouží na webových stránkách dotazník, kde zaměstnanci vyplňují své důvody, proč ukončují pracovní poměr a s čím jsou nespokojeni. Za poslední rok, během kterého odešlo přes 300 zaměstnanců, se vrátilo 14 vyplněných dotazníků. Díky neochotě zpětná vazba nefunguje a zaměstnavatel nemá možnost dozvědět se bližší informace důvodů odchodů zaměstnanců, na jejichž základě dělat nápravná opatření. V organizacích manažerů č. 4 a 5 není počet odchodů během roku tak vysoký, hlavní důvody odchod jsou zde odchody na mateřskou dovolenou nebo změna na základě lepší pracovní nabídky. Většina zaměstnanců končí pracovní poměr na vlastní žádost.

Aby zaměstnavatelé zabránili samovolným odchodům, snaží se dělat maximum proto, aby si zaměstnance udrželi. Jak jsme již zmínili výše, první organizace pracuje na zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců. Snaží se o komunikaci se zaměstnanci a zjišťuje na základě dotazníků nebo rozhovorů, zda jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni a co by se popřípadě mělo zlepšit, aby konkrétní pozici neopouštěli. Ne vždy jsou ale zaměstnanci ochotni komunikovat. Manažer č. 5 se vyjádřil takto: *“Vedoucí na toto téma se zaměstnanci mluví. Každý rok, posíláme dotazník spokojenosti. Máme speciální tým OKNO, který je složen ze zástupců jednotlivých oddělení a řeší jednotlivé podněty zaměstnanců. Dále máme také schránku, kam můžou zaměstnanci vřazovat své připomínky.”* Z této odpovědi můžeme usoudit, že se zaměstnavatel snaží o to, aby byli zaměstnanci spokojeni a pracovní podmínky byly co nejpříjemnější.

Když byla položena otázka na pracovní klima, odpovědi manažerů byly rozpačité. I když manažer č. 5 odpověděl, přes počáteční rozpaky, že shledává pracovní klima dobrým. Manažer č. 4 přiznal, že klima na pracovišti není vždy ideální. V častých případech bývá spíše stresující. Stres, tím pádem ovlivňuje atmosféru pracoviště a často i výkony jednotlivých zaměstnanců. Dokonce se stalo, že zaměstnanec tlak nevydržel a z firmy musel odejít. Proto je i sporná odpověď na to, zda zaměstnancům vyhovují pracovní podmínky. V první oslovené organizaci se domnívají, že jsou zaměstnanci v rámci mezí spokojeni. Přičemž se na spokojenost samotných zaměstnanců neptají. Manažer č. 6 nedokázal klima hodnotit, jelikož mají 47 pracovišť v odlišných lokalitách. Lze předpokládat, že pokud by bylo pracovní klima špatné, zaměstnanci by si stěžovali, jelikož žádné stížnosti nezaznamenali, dá se předpokládat, že jsou spokojeni.

Mzdy, odměny a benefity jsou ve státní správě dané zákony, tabulkami a předpisy. Zde se odpovědi manažerů v zásadě neliší. Všichni zaměstnanci mají nárok na standardní benefity, což jsou v tomto případě příplatky na stravu nebo stravenky a příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb. Manažer č. 5 a 6 uvádějí jako benefit pružnou pracovní dobu, možnost pracovat z domova a pro zaměstnance s malými dětmi navíc možnost využívat firemní školku.

V odpovědi na otázku, zda by více odměn mohlo zvýšit výkon pracovníků, se názor manažerů jednotlivých státních organizací liší. Manažer č. 4 tvrdí: „*Výkon pravděpodobně ne, všichni pracují na maximum, ale myslím si, že by to ovlivnilo motivaci zaměstnanců, že by to ovlivnilo, bohužel nemám možnost odměňovat své zaměstnance. Jak jsem již říkal, máme omezenou kapacitu financí.*“ Dle odpovědi manažera č. 5, by to žádný vliv na motivaci mít nemělo. „*Jak už jsem řekl, v současné době máme nastavené všechny mechanismy pro odměňování a vše je dáno předpisy a benefity jsou dostatečné. Prováděli jsme i šetření mezi zaměstnanci, které benefity jsou pro ně přínosné a které nikoli, ale narazili jsme na velké rozdíly, jelikož každému vyhovuje něco jiného. Nakonec jsme žádnou změnu neprovedli a nechali zaměstnance vybírat dle jejich potřeb.*“ A manažer č. 6 je zastáncem tohoto názoru. „*Nemyslím si. V každé společnosti, tedy určitě i na ministerstvu, existují lidé, kteří pracují kvalitně i rychle bez ohledu na odměnu. Pro takové lidi bude více odměn určitě příjemným bonusem. Pak jsou zde ale i jedinci, u kterých ani vysoké odměny nezbudí potřebu pracovat více a lépe.*”

3.3. Shrnutí 1. části rozhovoru

Z první části rozhovoru můžeme pozorovat rozdíly v míře fluktuace. V neziskové sféře zaměstnanci neodcházejí z pracovního poměru sami a míra fluktuace je zanedbatelná. Zaměstnanci odchází pouze v případě, že končí projekt, na který byli najati, jelikož už nejsou finance na jejich následné udržení. Ve státní správě je míra fluktuace vyšší, lidé si často neumí představit, co práce ve státní správě obnáší a také jaké je její finanční ohodnocení, často odcházejí za lepší pracovní nabídkou. Zároveň je důvodem vysoké fluktuace absence adaptačního procesu, který je při přijímání nového zaměstnance velmi důležitý. Když se zaměříme na rozdíly na pracovišti, v neziskovém sektoru je pracovní klima hodnoceno jako dobré. Zaměstnavatelé se snaží přizpůsobit práci tak, aby si své zaměstnance udrželi a zároveň, aby byli spokojeni. Výhodou je flexibilní pracovní doba,

kteřou si mohou zaměstnanci přizpůsobit své potřebě. Zároveň nemají pevně stanovené pracovní místo a nejsou placeni za odpracované hodiny, ale za splněné úkoly, což se mnohdy stává i motivujícím faktorem. I když nemají v neziskových organizacích dostatek finančních prostředků k odměňování svých zaměstnanců, mají snahu kompenzovat to různými druhy školení, navazováním kontaktů s novými zajímavými lidmi stejných názorů a postojů. Jelikož jsou zaměstnanci neziskových organizací z velké části dobrovolníci, nejdůležitější je pro ně pocit, že vykonávají dobrou věc pro ostatní. Na druhé straně ve sféře státní správy, jsou podmínky práce a následné odměny nastaveny zákonem a nařízením vlády (stupnice mzdových tarifů). Je proto obtížné najít druh odměny, která by pracovníka motivovala k lepším výkonům. Zde pouze dobrý pocit nestačí.

3.4. Výběrové řízení

Druhá část rozhovoru byla zaměřena na výběrové řízení, podle čeho organizace postupují, jak vypadá inzerce na volnou pozici, jak vypadá samotný nábor nového zaměstnance, jaké jsou požadavky, postupy a náklady na výběr zaměstnance. Opět dojde ke zhodnocení odpovědi nejprve manažerů z neziskového sektoru, následně manažerů ze státní správy a na konci kapitoly porovnání výsledků.

Neziskový sektor

Neziskové organizace se při výběrovém řízení řídí zejména svými požadavky a také zákoníkem práce, ve kterém jsou stanoveny náležitosti, které by měl zaměstnavatel splňovat při výběrových procesech. Jakými způsoby a kam vystavují oznámení o výběrovém řízení, v tom se jednotlivé organizace rozcházejí. První oslovená organizace vychází ze zkušeností a inzeráty na volné pozice nekládá na kariérní webové stránky. Tímto eliminuje nevhodné kandidáty. Zaměřuje se spíše na spolupráci s partnery, úřady práce a vzdělávacími institucemi, které jim zaručí, že se k nim dostane zájemce, který má již zkušenosti s prací v neziskové organizaci nebo má již potřebné zkušenosti pro danou pozici. Zároveň mají inzerát zveřejněn na svých webových stránkách, čímž si zaručí zájem kandidátů, kteří mají informace o jejich organizaci a mají zájem s nimi spolupracovat. Manažer č. 1 se k dané problematice inzerce vyjadřuje takto: *“Dle zkušeností již nevystavujeme inzeráty na běžné stránky a servery typu jobs.cz a další, ale jdeme spíš přes*

spolupráci s partnery, spolupracujeme s úřady práce a vzdělávacími institucemi. Současně vyvěšujeme inzeráty na naše stránky. Jelikož potřebujeme lidi, kteří vědí něco o neziskovém sektoru. Většina lidí, nemá tušení, co práce v neziskové organizaci obnáší a co je s ní spojena. Proto jsme vyloučili běžnou inzerci. Vyhýbáme se v inzerátu i běžným klíčovým slovům, jako je asistentka a komunikace. Snažíme se používat slova, která nevyběhnou v běžném vyhledávači. Máme zkušenost, kdy jsme hledali asistentku. Díky těmto slovům se nám přihlásilo 450 uchazečů. Všemi životopisy jsme se museli probrat a jen malá část měla tušení, o jakou práci jde, zaujala je pouze poznámka asistentka a na základě toho bezmyšlenkovitě poslali životopis.“

Co se týče vzhledu inzerátu, všechny dotazované organizace používají základní formát, kde je uvedeno o jakou práci se jedná, jaké jsou požadavky na zaměstnance a co zaměstnavatel nabízí. Inzeráty se přizpůsobují konkrétním pozicím, ale k zásadním změnám nedochází.

Výběr zaměstnanců a průběh výběrového řízení si neziskové organizace provádí samy s ohledem na náklady spojené s najímáním externích firem zabývajících se personálním poradenstvím a požadavky na zaměstnance, což je patrné z odpovědi jednoho z manažerů č. 1 „Výběr zaměstnanců provádíme sami, nevyužíváme služeb personálních agentur. Přijímáme nové zaměstnance jedenkrát až dvakrát do roka, tím pádem by to pro nás nemělo cenu. Tuto službu bychom využili pouze v případě, když bychom vybírali na základě životopisů. Jelikož nám jde i o postoje a názory jednotlivých kandidátů, hodnotíme si to sami. Potřebujeme kontakt s konkrétní osobou, abychom si byli jisti, že vybereme toho nejlepšího uchazeče. Personální agentury beru pouze jako distributory životopisů.“ S tímto názorem se ztotožňuje i manažer č. 2. „Vše si zaštiťujeme sami. Práce v této organizaci je velmi specifická a nejsme si jistá, zda by personální agentury dokázali vybrat vhodného uchazeče, jelikož nemají naše zkušenosti.“ A současně manažer č. 3 tvrdí: „Výběr provádíme sami, jelikož je to finančně náročné. Také z časového hlediska je to nevýhodné. Je to příliš zdlouhavé.“ Při výběru jsou důležité zkušenosti, které organizace mají.

Jak celý výběrový proces vypadá a jakými částmi musí kandidát projít, než je přijat, bylo rozebráno v další otázce. Manažer č. 1 popsal nábor následovně. „Vypíšeme výběrové řízení, čekáme dva až tři týdny než se uchazeči přihlásí. Pročítáme životopisy, evidujeme zájemce. S životopisy pracujeme dle určitého klíče, zda splňují vše, co jsme

požadovali jako je popis konkrétní situace, zkušenosti a také velký důraz klademe na motivační dopis. Když vyhlásíme výběrové řízení, přihlásí se nám kolem 100 zájemců, my vybereme 15-12 nejvhodnějších kandidátů, které pozveme k pohovoru, kde sedí kolega, který má na starosti celé výběrové řízení a ještě jedna odpovědná osoba. V prvním kole pohovoru adepti dostanou typizované otázky, projde se s nimi životopis, dostanou za úkol napsat dopis, vyfiltrovat data, zkusíme i jejich dovednosti, zda zvládnou vyřešit konkrétní situaci. To celé trvá 45 minut, pro všechny uchazeče je to přibližně dva až tři dny. Pokud jsou adepti úspěšní, pokračují do druhého kola, kam postupuje maximálně pět lidí. Ti dostanou znovu specifické úkoly, které musí vyřešit, abychom viděli, jak reagují a jak zvládají práci, o kterou se uchází. Opět se celého procesu účastní dva kolegové, pokud mám čas, účastním se i já. V poslední fázi si nejvhodnější kandidáty zvu k sobě a bavíme se o jeho postojích, názorech, zkušenostech a řešíme konkrétní situace. Jsou pro mě důležité postoje a názory. Já mám k dispozici záznamové archy, které se vyplňují během celého výběrového procesu.” Manažer zde popsal detailní průběh, jak celý proces vypadá. Pokud uchazeč projde formálním hodnocením, je zván k dalšímu kolu, kde je testován, což není zcela obvyklé u pohovoru v neziskových firmách. Častěji se organizace uchylují k jednoduššímu způsobu výběru, který popsal manažer č. 2. “Nejprve vyvěsíme inzerát, uchazeči nám pošlou motivační dopis, životopis. My si po pečlivém výběru pozveme ty nejvhodnější kandidáty na osobní pohovor a na základě pohovoru vybereme toho nejvhodnějšího. Vybíráme asi z pěti zájemců, ten nejúspěšnější poté absolvuje interní výcvik.“ Manažer č. 3 vylíčil výběr zaměstnanců následovně. „V první řadě vyvěsíme inzerát, z životopisů vybereme nejvhodnější kandidáty, které si pozveme k ústnímu pohovoru, což je maximálně pět až šest lidí. Na základě pohovorů vybereme vhodného kandidáta.“ Při volbě vhodného uchazeče je důležité i složení výběrové komise. Dle odpovědí manažerů č 1 a 2 se celého procesu účastní nejméně dva, nejvíce pět lidí z dané organizace. Většinou je přítomný personalista nebo osoba, která má na starosti výběr zaměstnance, dalším členem je kolega, který zná obsah práce, které se výběrové řízení týká. Zároveň se procesu účastní i člen vedení, který dohlíží na celý průběh. V organizaci manažera č. 3 to funguje takto: „Žádnou komisi nemáme, vše má na starosti jeden člen našeho týmu. Jelikož vše spravuje jeden člověk, je to časově náročné. Pokud vše probíhá bez problému, jde o jeden až dva měsíce. Žádné zaškolení pro zaměstnance nemáme. Vysvětlujeme jim individuálně principy projektů.“

“Kdybychom měli vyčíslit, kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po zaučování nového kolegy, zabere to dva týdny po osmi hodinách všech účastníků a další tři měsíce zkušební doba. I když my očekáváme, že nový zaměstnanec již z části umí jednotlivé činnosti, na které je přijímán. Z toho důvodu u nás zaškolení trvá pouze dva dny, během kterých obejde povinné kolečko po organizaci a zbylý čas se učí od kolegů. My z povzdálí sledujeme, jak reaguje, jak pracuje a jaké má priority.” Z odpovědi manažera č. 1, lze vyvodit, že celý proces výběru nových zaměstnanců je časově náročný. Tento názor sdílí všichni respondenti zastupující neziskový sektor. S výběrem zaměstnanců jsou spojeny i náklady vynaložené na celý proces výběru a následné zapracování. Je obtížné tuto částku vyčíslit, jelikož nejde vždy jen o přímé náklady, ale i o ty nepřímé, tím je myšlen čas, který ostatní zaměstnanci věnují vybírání. Manažer č. 1 konstatuje: *„Většinou jsou to ty lidsko-kapacitní náklady, zaškolení a mentoring, ale náklady přímé jsou minimální. Jedná se pouze o mzdové náklady seniornějšího kolegy. Odhaduji, že je to polovina jeho měsíčního platu. My najímáme člověka, který musí být rychle samostatný, jelikož je nabírán na dobu určitou a musí pochopit rychle situaci. Energie, kterou věnujeme náboru a odvedené práci, ano vyplatí se to. Neumím přesně vyčíslit, kolik to stojí, ale pro nás je to po všech stránkách přínosné.“*

Na otázku, jaká jsou požadovaná kritéria na nového uchazeče a kterým kritériím se přikládá hlubší význam? Zda jsou to odborné požadavky, vědomosti, vzdělání, metodické a specifické know-how, nebo spíše jsou to osobnostní kritéria jako praxe, iniciativa a postoje. Všichni manažeři jsou toho názoru, že rozhodujícím faktorem jsou postoje a názory, které jednotlivý uchazeč zaujímá ke konkrétnímu problému. Velikou roli hraje také osobnost člověka a jeho zkušenosti, jazyková vybavenost a vzdělání jsou brány jako druhořadé kritérium.

Poslední otázka mého rozhovoru se vztahovala k návrhům na zlepšení výběrového řízení v jednotlivých organizacích. Podněty od jednotlivých manažerů budeme detailněji rozebírat v kapitole Návrhy na zlepšení výběrového procesu. Neziskový sektor má omezené zdroje a je tím ovlivněno i výběrové řízení. Všichni manažeři jsou toho názoru, že jejich výběr zaměstnanců je nejeфекtivnější a nejeekonomičtější. Manažer č. 1 zdůraznil svou databázi, jako návrh na zlepšení i pro další organizace. *„My konkrétně vedeme databázi zájemců, kteří nám posílají své životopisy. My podle toho hodnotíme, zda daného*

kandidáta přijmeme. Již několikrát se nám stalo, že se nám určitá osoba přihlásila na několik pozic najednou nebo posílala životopisy na všechny vyhlášené pozice, aniž by měla vhodné vzdělání nebo zkušenosti. Touto databází eliminujeme tyto případy a šetříme tím svůj čas. Jelikož je hned na začátku vyřadíme, následně pracujeme s menším počtem uchazečů. Podobné informace si vedeme i s výsledky z dalších kol u jednotlivých kandidátů. Pokud se nám přihlásil kandidát na určitou pozici, dostal se do 2. kola, ale neuspěl a po čase se hlásí na jiný post, opět to šetří čas a my víme, s kým jednáme. Evidence zabere čas, ale ten si díky tomu ušetříme jinde. Jinak se snažíme dělat pohovor co nejefektivnější a nejméně nákladový.“ Manažer č. 3 prohlašuje: „V současné době se snažíme dostat se do podvědomí lidí a upozorňovat více na volné pozice v naší organizaci. Myslím si, že inzerce je dostatečná, ale možná by pomohlo zaměřit se na jiný a efektivnější způsob.“

Státní správa

Státní správa je omezována zákony, nařízeními, vyhláškami a metodickými návody. Výběrové řízení vyhlašují všechny složky státní správy dle pokynů, které vychází ze zákoníku práce, metodických návodů a od 1. 1. 2015 se budou muset řídit služebním zákonem, který nabude účinnost.

Nařízení a metodiky se pro ministerstva vztahují i v případě toho, jakými způsoby a kam inzerát vystavovat. Stěžejní jsou stránky konkrétního ministerstva a zároveň stránky strukturálních fondů Evropské unie, tyto dvě místa, jsou povinná metodikou. V případě, že jde o vyšší posty na jednotlivých pracovištích, používá se inzerce v tisku. Pokud bychom hledali inzerát na webových stránkách zabývajících se kariérou, typu jobs.cz, práce.cz atd., hledali bychom zbytečně. Těmto stránkám se organizace záměrně vyhýbají. Proč tyto stránky nevyužívají, vysvětlil manažer č. 5 následovně: *“Pokud hledáme nového uchazeče, hledáme někoho, kdo má již zkušenosti s fondy. Proto preferujeme naše stránky nebo stránky Evropských fondů. Pokud má někdo opravdu zájem o pozici ve státní správě, není nic lehčího než se podívat na konkrétní stránky fondů či ministerstev. Tím si zároveň šetříme náklady při výběrovém řízení, jelikož eliminujeme nežádoucí uchazeče a pracujeme již s těmi, kteří mají zkušenosti a mají skutečný zájem.“* Manažer č. 4 je stejného názoru a v rámci šetření a efektivity zveřejňuje inzeráty volných pozic pouze v místních novinách a v rozhlase, který hlásí aktuální dění města každý týden, takže obyvatelé města mají

možnost se o volné pozici dozvědět. Zároveň inzerát vyvěšuje na webové stránky města. Inzeráty na volnou pozici ve státní správě, se nikterak neliší od běžného inzerátu, což je zřejmé i z odpovědí manažerů, pro tento sektor. Všichni respondenti se shodli na tom, že v inzerátu uvádějí pracovní náplň konkrétní pozice, požadavky zaměstnavatele na vhodného zaměstnance a zároveň ohodnocení a odměny, které se k místu vztahují. Inzeráty upravují ke konkrétním pozicím. Manažeři č. 4 a 6 poskytli ukázkou svých inzerátů, viz Příloha 10 a 11.

Respondenti ze sektoru státní správy se shodli na tom, že k procesu výběru zaměstnanců nevyužívají služeb externích personálních agentur, ale že si vše zaštiťují sami. Manažeři č. 5 a 6 se shodují se na tom, *že to v podstatě není úplně možné využívat těchto služeb, jelikož outsourcing je značně omezen v oblasti EU, je zde obava, aby nedocházelo ke zneužívání prostředků EU.* Další z manažerů chtěl do výběru externí firmu zapojit, *“bohužel průběh nábory zaměstnanců podléhá opět zákonům a má svůj pevný řád. Proto jsem tuto myšlenku zamítl a druhá věc je finanční stránka, bohužel nemá dostatek financí na to, abychom si mohli dovolit najmout outsourcingovou firmu.”*

Průběh výběru vhodného kandidáta by se neměl díky zákonům lišit. I přesto postupují na ministerstvech a úřadech odlišně. Shodná je pro celou státní správu, dle zákona stanovená, minimálně tříčlenná komise. Většinou je komise pětičlenná, ta se účastní jednotlivých kol a vybírá nejvhodnějšího kandidáta. V komisi je zastoupen člen personálního oddělení, zástupce technické podpory, přímý nadřízený a referent, který dané pozici rozumí.

I když je ve státní správě vše dáno zákony, průběh výběrového řízení se v některých částech rozchází. Jeden z manažerů popisuje výběrové řízení následovně. První fází výběru je vždy formální hodnocení životopisů a motivačních dopisů, na základě kterých jsou zváni nejvhodnější kandidáti do dalšího kola. Běžně se hlásí 15 až 20 kandidátů, tři čtvrtiny projdou formálním hodnocením a k ústnímu pohovoru je zváno pět až šest uchazečů, záleží na jejich kvalitě. V druhém kole absolvují kandidáti pohovor před komisí, ten trvá 20 minut. Uchazeči se nepodrobují žádnému testování, komise se ptá pouze na doplňující informace, které nebyly uvedeny v životopise. Na základě pohovoru je vybrán nejvhodnější kandidát. Manažer č. 4 nejprve formálně hodnotí životopisy, následně pozve kandidáty do druhého kola, v jehož průběhu uchazeči vyplňují test. Ten si manažer sám vytvořil, test obsahuje otázky, které zjišťují znalost státní správy, zákony o obcích a

další znalosti vztahující se ke konkrétní pozici. Pokud adepti projdou testem, absolvují pohovor před komisí. Komise v průběhu zjišťuje bližší informace o zájemci. Poznává zčásti jeho charakter a postoje, i když stěžejní pro výběr je výsledek testu a zkušenosti uchazeče. Většinou do dalšího kola projde 5 osob, z kterých je vybrán nový zaměstnanec. Manažer č. 6 popsal nábor nových zaměstnanců následovně: *„Nábor nových zaměstnanců jako takový ministerstvo neuskutečňuje, vede databázi uchazečů o zaměstnání (dotazníky, životopisy a žádosti o přijetí do pracovního poměru žadatelů o zaměstnání), která slouží vedoucím zaměstnancům k tomu, aby si zde vhodného kandidáta na volné pracovní místo vybrali. Databáze se aktualizuje a uchazeči jsou v ní vedeni jeden rok, poté se z databáze odstraní. Průběh výběrového řízení vypadá následovně. Uchazeči pošlou životopis a motivační dopis, podle kterých vybíráme, kterého kandidáta přijmeme. Pokud je nám v životopise něco nejasné nebo se potřebujeme na něco zeptat, zveme si kandidáty na ústní pohovor.“*

Ať už se jedná o výběr zaměstnance nebo jeho následné zaškolení, vše je časově i finančně náročné, jak pro členy komise, tak pro zaměstnance, který má celý proces na starosti. Pokud budeme sledovat časovou náročnost personalistů, jde o dva až tři měsíce jejich práce. Komise pohovory stráví v přepočtu jeden pracovní den. Tím ale proces nekončí, následné zaškolení nového zaměstnance je opět spojené s časem ostatních zaměstnanců a také s náklady. Na ministerstvu práce a sociálních věcí dostává nový zaměstnanec svého mentora, který mu je k dispozici po celou jeho zkušební dobu. *“Z praxe víme, že nejintenzivnější jsou první dny, týdny, kdy se mentor novému zaměstnanci věnuje na 100%. Pokud bych to měl přepočítat na náklady, jednalo by se zhruba o polovinu platu běžného zaměstnance.“* Manažer č. 4 odhaduje stejnou časovou náročnost. Komise stráví pohovory jeden den a zaměstnanec, který má na starosti personální věci v organizaci, tím stráví odhadem celý pracovní týden. Manažer č. 6 již uvedl výše, že se na adaptaci nových zaměstnanců nezaměřují, i když do budoucna by v této fázi udělali změnu. Zároveň při výběru jim postačuje analýza životopisů a motivačních dopisů, čímž šetří čas ostatních zaměstnanců.

S nástupem nového zaměstnance jsou spojené nové náklady za vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek nebo vytvoření pracovního místa. Manažer č. 5 vymezil tuto sumu na 2844 korun, do které je zahrnut vstupní balíček, nové pracovní pomůcky, počítač, nábytek a další, tyto položky jsou rozpočteny na jednotlivé

zaměstnanec. Tato částka byla stanovena na základě analýzy, která byla nedávno na ministerstvu zpracována. Suma nezahrnuje náklady na zaškolení. V porovnání s úřadem je tato částka o něco vyšší, manažer č. 4 vyčíslil vstupní náklady na 2 000 Kč. Manažer č. 6 je toho názoru, že se jedná pouze o vstupní balíček, jehož hodnotu neumí vyčíslit, jiné náklady z toho neplynou, jelikož dané pracovní místo již existuje.

Pokud budeme porovnávat náklady na celý proces výběru a následného zaškolení, dle slov manažera úřadu se *“jedná přibližně o 20 000 Kč a více, samozřejmě vynechávám mzdy a čas komise, která vybírá nového zaměstnance. Tato částka je pouze za všechna školení, kterými musí zaměstnanci projít, než nastoupí na danou pozici do státní správy.”* Tato částka se zdála manažerovi nadhodnocená a zbytečná. Manažer č. 6 je toho názoru, že *“náklady na činnost spojenou s výběrovým řízením, zajišťují zaměstnanci v pracovní době a v pracovním poměru, tudíž je činnost v rámci jejich popisu pracovní činnosti. Co se týká nákladů na školení, ty se odvíjí od fluktuace. Jelikož odchází velké množství zaměstnanců, je potřebné velké množství i školit. To opět může souviset s tím, že nefunguje adaptace zaměstnanců na jednotlivých pracovištích.”*

Na otázku, jaká kritéria jsou významná při volbě nového zaměstnance, shodně všichni manažeři odpovídají: *“Jsou to zkušenosti a postoje k práci, formálnímu hodnocení podléhá vzdělání.”* Manažer č. 6 zdůraznil důležitost referencí bývalého zaměstnavatele.

K testování vzdělání a dovedností jednotlivých uchazečů se vyjádřil manažer č. 4, již při popisu procesu výběrového řízení. Testování kandidátů probíhá na základě testu, který si sám vytvořil. Ostatní metody nevyužívá, jelikož je toho názoru, že zabírají mnoho času a často jsou i finančně nákladné. Podobného názoru je i manažer č. 5. *“Nevyužíváme tyto metody, pro nás to nemá smysl. Ztráceli bychom tím čas a zvýšilo by to náklady. A zkoušku z jazyka uchazeči dokládají k formálnímu hodnocení, ten již dále nezkoušíme. Co se týče psychologických testů, máme ve svém týmu psychologa, který dokáže odhadnout uchazeče i bez testů. Jelikož nemáme velkou fluktuaci ve zkušební době, tyto otázky neřešíme. Dle nás vybíráme kvalitní zaměstnance, které umíme následně proškolit.”* Poslední respondent potvrdil, že během přijímacího pohovoru, pokud k němu dochází, testují uchazeče na základě psychologických testů, které jim vyhodnocuje specialista, dále také zkouší jazykové dovednosti, které bývají jedním z požadavků.

Poslední otázkou byly zjišťovány návrhy na zmenšení nákladů procesu výběru zaměstnanců. Podle odpovědi manažera ministerstva práce nelze již více šetřit. *“Výběrové*

řízení a následná adaptace, je daná zákony a od toho se odvíjí i náklady. Nenapadá mě možnost, jakou cestou by se daly náklady ještě zmenšit nebo kde proces zefektivnit.“ Odlišného názoru je manažer č. 1. Podle něj by mohla být menší kapacita komise: *„Pět členů mi přijde zbytečně moc, bohužel jsme podřízeni zákonu. Dále jsou také zbytečná školení, kterými musí zaměstnanec projít, než nastoupí na danou pozici. Tato školení jsou finančně nákladná. Jedná se o 15 000 až 20 000 Kč, tato částka by se dala využít lépe a efektivněji“*. Manažer č. 6 organizace by zavedl povinné školení všech vedoucích v manažerských dovednostech. Jakmile totiž nefunguje správně manažer, nemohou správně fungovat ani podřízení. Je možné, že by se tím snížila vysoká míra fluktuace, v důsledku toho by se mohly snížit i náklady na časté zaškolování nových zaměstnanců. Zároveň by se měla vytvořit pevně daná metodika výběru zaměstnanců, podle které by se řídila jednotlivá pracoviště a měla by se vytvořit i personální strategie a taktéž metodika adaptačního procesu, kterou jsme v průběhu rozhovoru již zmiňovali.

3.5. Shrnutí 2. části

Z odpovědí druhé části rozhovoru lze odvodit, že při zadávání výběrového řízení se všechny organizace státní správy i neziskového sektoru řídí stejnými zákony a vyhláškami. Rozdílů nejsou ani v případě vzhledu inzerátu, vždy má stálou formu, kde je uvedena náplň práce, požadavky na zaměstnance a nabídka od zaměstnavatele. V čem se rozcházejí je způsob inzerce a místo, kam nabídku vyvěšují. Neziskové organizace upouštějí od zveřejňování inzerátů na běžně dostupných webových stránkách, které se specializují na kariéru typu jobs.cz nebo práce.cz a jiné. Tím, že zde nabídky volných míst nezveřejňují, eliminují zájem nevhodných kandidátů a šetří náklady, které by museli vynaložit na zveřejnění inzerátu na těchto stránkách. Pro volbu nejvhodnějšího kandidáta zveřejňují inzeráty na svých stránkách, popřípadě spolupracují s partnerskými organizacemi, úřady práce nebo školními institucemi. Tento způsob spolupráce se jim osvědčil a zaručuje jim, že kandidát, který se přihlásí na volnou pozici má již potřebné informace o konkrétní organizaci, popřípadě má již zkušenosti s prací v neziskovém sektoru a sám spoluprací s konkrétní organizací vyhledává. Organizace tím opět šetří své náklady, zároveň nezveřejňuje inzeráty v tisku, popřípadě v jiných zpoplatněných inzercích. Pokud to porovnáváme se způsobem zveřejňování volného pracovního místa ve státní správě, zjistíme odlišnosti. Ve státní správě musí způsoby a místa inzerce odpovídat vyhláškám a

metodice. Je pevně stanoveno, kde se inzerát musí objevit a kam musí být vyvěšen. Inzerát se zveřejňuje na stránky jednotlivých ministerstev, v případě že se jedná o volné místo z oblasti evropských strukturálních fondů, musí být uveřejněn i na stránkách této organizace. V případě, že se jedná o vyšší pozici, nabídka volného pracovního místa je zveřejněna v tisku. Pokud mluvíme o úřadech, ty své nabídky přizpůsobují lokalitě a financím. Inzeráty zveřejňují na stránkách města, v místních novinách a rozhlase. Všechny tyto prostředky jsou zcela zdarma, čímž dochází k šetření prostředků a zároveň je to efektivnější, jelikož se o nabídce volného místa dozvídá cílová skupina. I složky státní správy se snaží nezveřejňovat své inzeráty na velkých webových serverech. S tím také souvisí vynechávání slov a hesel, které jsou běžné i pro ostatní organizace. Je důležité danou pozici přesněji specifikovat a vyhýbat se označení např. asistentka a další. Tím opět eliminujeme nevhodného uchazeče ve výběrovém řízení. Pro přiblížení zde byl uveden příklad, kdy organizace hledala vhodného kandidáta na místo asistenta. Nabídku pracovního místa zveřejnila na nejpoužívanějších webových kariérních stránkách. Vzápětí jim přišlo 450 reakcí na tento inzerát. Běžný zájem je kolem 25 až 40 zájemců. Když porovnáme průběh výběrového řízení v obou zkoumaných sektorech, zjišťujeme, že první fáze se vzájemně neliší. Ve všech případech zaměstnavatel vyžaduje od uchazečů životopis, na jehož základě rozhoduje, zda kandidát postoupí do dalšího kola či nikoli. Druhá kola se svým průběhem již liší, i když nelze zde přesně říci, tento postup odpovídá neziskové sféře a tento státní správě. V obou případech se postupy výběru mění v závislosti na zaměstnavateli a požadavcích na zaměstnance.

V počtu a složení členů výběrové komise se jednotlivé sektory odlišují. V neziskové sféře je komise pro výběr nového zaměstnance složena většinou ze tří lidí, ve výjimečných případech z pěti. Pak ve státní správě je vše upraveno legislativou, komise musí mít nejméně tři až pět členů. V organizacích, které byly osloveny, je vždy během výběrového řízení pětičlenná komise, aby se zaručil výběr nejvhodnějšího kandidáta. Složení bývá zpravidla stejné, v komisi bývá jeden člen z personálního oddělení, přímý nadřízený a zaměstnanec, které dané pozici rozumí.

Když budeme porovnávat časovou náročnost výběrového procesu v obou sférách, nevyplnou zásadní rozdíly, pokud tedy předem eliminujeme nevhodné uchazeče a stanovíme si optimální počet kandidátů pro další kola. Pro všechny zaměstnance zapojené do výběrového procesu je průběh výběru vhodného kandidáta časově náročný. Pokud

k tomu přidáme ještě fázi zaučování, časové období se prodlouží. V neziskovém sektoru mají požadavky na nového zaměstnance nastaveny tak, aby měl uchazeč potřebné znalosti a jeho následné zaučování bylo co nejkratší. Mluvíme zde o týdnech maximálně měsíci. Po uplynutí této doby by měl být zaměstnanec schopen pracovat již samostatně. Na druhé straně ve státní správě je doba zaškolení mnohem delší. Po dobu tří měsíců má nově nastupující pracovník k dispozici zkušenějšího zaměstnance v daném oboru, který mu poskytuje potřebný mentoring a pomáhá mu lépe se orientovat v práci. S nástupem nového zaměstnance, jsou spojené i náklady, ať už jde o vystavení karet, nákup pracovních pomůcek nebo vytvoření nového pracovního místa nebo i jeho následné zaškolení. Náklady na nově příchozího zaměstnance manažeři vyčíslili od dvou do třech tisíc korun, jen za náklady na pomůcky a místo. Pokud mluvíme o školení, v jednom případě uvedl manažer č. 4 částku 20 000 Kč, které investují do počátečního zaškolení nového zaměstnance, aby mohl pracovat ve státní správě. Náklady v takové výši na školení zaměstnanci v neziskové sféře nejsou, jelikož na ně nemají dostatek financí a pokud své zaměstnance školí, jsou si vědomi toho, že se jim to vrátí v odvedené práci konkrétní osoby.

V otázce kritérií a požadavků na nového zaměstnance se odpovědi manažerů jednotlivých sfér rozcházel. Pro manažery státní správy jsou nejdůležitějšími kritérii vzdělání, zkušenosti uchazeče a reference bývalých zaměstnavatelů. Což je patrné i z toho, že uchazeč přikládá k životopisu doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání a doklad, kde je patrná jeho jazyková vybavenost. V neziskovém sektoru jsou na prvním místě postoje a názory jednotlivých kandidátů. Na základě postojů a názorů vybírají manažeři toho nejvhodnějšího, zkušenosti a vzdělání jsou vedlejšími kritérii.

Jednotlivým sektorům nelze přiřknout ani to, že by používali stejné metody, které by pomohly efektivnějšímu výběru zaměstnanců. Manažeři se nikterak s odpověďmi nikterak neshodují. Z toho se dá vydedukovat, že metody zde slouží pouze jako doplňková funkce při výběru nového zaměstnanec. Většině manažerů přijde testování časově zdlouhavé a finančně náročné. Jedinou výjimkou je manažer č. 1. Na základě předchozích zkušeností z předešlého zaměstnání si vytvořil svůj vlastní test, který zahrnuje otázky z psychologických testů a testů osobnosti. Ten vyplňují uchazeči, kteří jsou vybráni na základě životopisů. Uchazeči během pohovoru zároveň musí řešit zadání úkolů, které

testují jejich dovednosti, znalosti a schopnosti. Tyto metody pomáhají organizaci vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance.

Návrhy manažerů na zlepšení procesu výběrového řízení byly řešeny na konci rozhovoru. Manažeři neziskových organizací jsou toho názoru, že právě jejich způsob výběru je ten nejefektivnější a nejekonomičtější a nelze na něm již nic měnit. Manažeři státní správy by měli návrhy na zlepšení, ale jelikož je průběh výběru daný metodikou, je obtížné cokoli měnit. S konkrétními podněty manažerů na zlepšení bude pracováno v následující kapitole.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na nedostatky, které byly vysledovány během analýzy rozhovorů s manažery jednotlivých organizací zastupující sektor státní správy a neziskový sektor. Jednotlivé rozhovory měli polostrukturovanou formu a trvali přibližně 60 minut. Seznam pokládaných otázek je uveden na konci diplomové práce v přílohách. Na základě zjištění byla navržena následující opatření a doporučení, která by mohla zlepšit současný stav systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve zkoumaných sektorech.

4.1. Návrhy na zlepšení procesu získávání zaměstnanců

V současné době je velká poptávka po zaměstnání. Všechny dotazované organizace mají při obsazování volných pracovních míst dostatek kandidátů, ale obtížně volí toho nejvhodnějšího. Výběr zaměstnanců není ve všech organizacích prováděn správně, vyskytují se v něm určité chyby, které společnosti zbytečně zatěžují. Proto se práce zaměřuje na nedostatky, na základě kterých jsou navržena následující opatření, pomocí nichž by se mohl tento stav pozitivně projevit ve všech dotazovaných organizacích. Návrhy se zaměřují na část získávání zaměstnanců, následně průběh výběrového řízení a v poslední fázi na adaptaci zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců je jednou z důležitých fází procesu výběru zaměstnanců. Na základě analýzy rozhovorů s jednotlivými manažery jsou navržena zlepšení v metodách získávání možných kandidátů

4.1.1. Inzerce

Společnosti při získávání zaměstnanců vyhledávají nejlevnější a nejefektivnější cestu nabídky volných pozic. Často využívají možnost zveřejňování nabídky práce na svých webových stránkách, jelikož je to pro ně nejlevnější varianta, ale jsou také využívány webové servery typu jobs.cz, práce.cz a jiné. Způsob získávání uchazečů pomocí jednoho typu inzerce je nedostatečný.

Na základě toho byly jednotlivým organizacím navrženy efektivnější způsoby inzerce, které by zároveň neměly být náročné na výši nákladů.

Pro vyčíslení nákladů na inzerce, byla zpracována analýza, která mapuje všechny dostupné možnosti, které by mohly jednotlivé organizace využívat.

Inzerce prostřednictvím internetu

Internet je neustále se rozšiřující nástroj pro hledání práce. Jeho dynamický růst potlačuje ostatní typy inzerce. Nabídky jsou zobrazovány on-line, inzerce je tím pádem okamžitá a bez prodlevy. Jednou z možností je využít databázi uchazečů o zaměstnání, kteří se profesně profilují a zároveň přiřazují strukturovaný životopis. Je možné samostatně oslovit konkrétní osobu.

Tato forma inzerce je podle mého názoru pro neziskové organizace jednou z možností, kde by mohli zveřejňovat nabídku volných míst ve svých organizacích. Na základě toho byla provedena analýza cen tří nejvyhledávanějších webových stránek, které se zaměřují na kariéru.

Tabulka č. 1 Přehled cen inzerce

Webové stránky	Cena	Zahrnuje	Délka vystavení
Jobs.cz	7 900 Kč ⁹⁸	týdenní automatická aktualizace inzerátu	1 měsíc
Práce.cz	4 235 Kč ⁹⁹	týdenní automatická aktualizace inzerátu,	1 měsíc
Dobrá práce.cz	4 532 Kč ¹⁰⁰	týdenní automatická aktualizace inzerátu, je zobrazen ve všech částech republiky	1 měsíc

Zdroj: Vlastní šetření

Porovnány mezi sebou byly měsíční náklady za zprostředkování reklamy na stránkách jednotlivých firem. Přehled cen je uveden v tabulce č. 1. Nejlevnější variantou webových stránek, kde zveřejnit nabídku, se ukázaly stránky práce.cz. Cena inzerce za měsíc s týdenní aktualizací by vyšla organizaci na 4 235 korun.

⁹⁸ <http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>

⁹⁹ http://www.prace.cz/poradna/fileadmin/user_files/preloginy/Nabidky_Prace_CZ_2012/Balicek_inzeratu_na_Prace.cz_2012_11.1.pdf

¹⁰⁰ <http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

Inzerce prostřednictvím tisku

Další z možností, kde uveřejnit nabídku volné pozice, je inzerce v tisku. Většina běžných tiskovin dnes nabízí přílohy věnované zaměstnání, které se specializují na poptávku a nabídku zaměstnání, popřípadě jsou doplněny zkušenostmi či radami lidí, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů. Takové přílohy vydává Mladá Fronta DNES s názvem ZAMĚSTNÁNÍ, která vychází pravidelně dvakrát týdně. Deníky Bohemia rovněž dvakrát do týdne přináší přílohu TRH PRÁCE. Příloha KARIÉRA vychází pravidelně v pondělí v Hospodářských novinách a Lidové noviny obsahují přílohu KARIÉRA vycházející pravidelně jednou týdně. Rubriku práce propagující kompletní inzerci poskytuje tisk jako je Annonce, Inzertin, Progesstisk. Tyto tiskoviny jsou však určeny pro inzerci především dělnických a řemeslných pozic. Pro inzerci práce v ostatních oborech to může negativně ovlivnit image firmy. Proto se inzerce v těchto rubrikách neziskovým organizacím nedoporučuje a navržena byla inzerce v novinách.

Cena běžného inzerátu velikosti 146 x 104 milimetrů v celostátní vydání se pohybuje v rozpětí 5 000 až 8 000 Kč, pokud chceme inzerát barevný, cena se navyšuje o 10 až 20%. V konečné ceně lze uplatnit slevu za opakování. Lze zvolit i řádkovou inzerci, ta je levnější variantou, cena inzerátu je od 1 000 do 3 000 Kč.¹⁰¹

Vlastní webové stránky

V současnosti jsou webové stránky každé společnosti nezbytností. Slouží nejen k prezentaci společnosti, jako takové, je to první kontakt v případě zájmu o společnost zvenčí. Stránky by měly být zdrojem informací jak stávajícím, tak potencionálním zaměstnancům a v neposlední řadě partnerům. Stránky státní správy jsou těmto možnostem hledání přizpůsobeny. Neziskové organizace své stránky používají, ale informace pro potencionální zaměstnance na nich chybí, nebo pokud existuje, není snadno dohledatelná. Organizace by měly přidat k panelu hlavní nabídky sekci „kariéra“, která by obsahovala odkaz na složku „volná pracovní místa“. Ve státní správě by měl být ještě doplněn odkaz na složku online vyplnění dotazníku a zaslání životopisu a motivačního dopisu přímo na emailovou adresu personalistky. Tímto způsobem se společnost dostane k uchazečům, kteří nejen hledají pracovní místo, ale mají zájem o práci právě u této organizace, navíc to není časově náročné. Zároveň se navrhuje rozšířit získávání nových uchazečů o cesty přes

¹⁰¹ <http://www.pracevcr.cz/?idl=59&pomid=147>

intranet. Tato cesta je bezplatná a účinná, jelikož na základě dobrých doporučení a referencí stojí výběr vhodného kandidáta.

Vyhodnocení analýzy nákladů inzerce

S ohledem na zjištěné ceny a efektivitu jednotlivých typů inzerce, bylo navrženo neziskovým organizacím, aby se soustředily při hledání nových zaměstnanců a nabídku volných pracovních míst na svých webových stránkách. Tento způsob je i podle odpovědí dotazovaných manažerů neziskových organizací nejefektivnější a je již osvědčený. Pokud si uchazeč záměrně vyhledá stránky s nabídkou pracovní kariéry a má zájem pracovat pro určitou organizaci, stává se vhodnějším kandidátem na volnou pozici. Současně organizace šetří své finance, jelikož nemusí platit za inzerci v tisku nebo na internetu. Tyto možnosti se ukázaly být pro neziskové organizace finančně nevýhodná a neefektivní. Zároveň nezveřejněním inzerátu na kariérních webových stránkách nebo v tisku si organizace šetří čas a náklady s výběrem nevhodných uchazečů.

Státní správa by se měla zaměřit na nabídku volných míst na základě inzerce kariéry na svých webových stránkách, popřípadě zvolit inzerci v tisku. Tyto možnosti nejsou finančně náročné, a pokud je zvolen vhodný tisk, kde je nabídka volné pracovní pozice uveřejněna, přináší chtěný efekt. Inzerce na kariérních stránkách je oblíbená a rozšířená, ale ne vždy zaručí volbu vhodného kandidáta.

4.1.2. Spolupráce s úřady práce

Jednou z možností jednoduchého a na finance nenáročného získávání zaměstnanců, kterou manažeři nezmiňovali, je spolupráce s úřady práce. Databáze uchazečů úřadů práce v České republice nabízí široké spektrum uchazečů, které by mohlo vyhovovat některým z organizací. Nevýhodou této možnosti je nedostatečná kvalifikace jednotlivých uchazečů, avšak organizace si mohou kandidáty v případě potřeby proškolit. Díky tomu, že nenastala doba, kdy firmy redukuje své zaměstnance, stává se, že na úřadech práce je spousta schopných lidí s potřebným vzděláním, praxí a i schopnostmi. Další výhodou je finanční podpora úřadů práce společnostmi na nově vytvořená pracovní místa. Firma může získat příspěvek na vytvoření společensky účelného pracovního místa, na které přijme zájemce

z databáze uchazečů o zaměstnání, proto je tento zdroj získávání zaměstnanců pro neziskové organizace velmi přínosný.

4.1.3. Spolupráce se školami

Ze střednědobého i dlouhodobého hlediska jsou čerství absolventi středních a vysokých škol jedním z nejvýznamnějších zdrojů externích kandidátů. Velmi často bývá jejich konkurenční výhodou vysoké pracovní nasazení, chuť učit se nové věci a přicházet s novými myšlenkami. Nebývají také ovlivněni firemní kulturou jiných zaměstnavatelů, a proto se snáze adaptují do pracovního prostředí nového zaměstnavatele. V neposlední řadě bývají někteří z nich skutečnými nositeli jedinečného know-how.

Aby však organizace mohly usilovat o získání pracovníků z řad studentů, měly by svou spolupráci zahájit již během studia. V současné době jsou studentům umožněny tréninkové programy pro čerstvé absolventy vysokých škol, stáže, brigády a možnost konzultace při zpracování závěrečné bakalářské a diplomové práce. Mají-li mít tyto aktivity dlouhodobý přínos, je nutná, podobně jako v případě práce s databází zaměstnanců, změna myšlení a zacházení s těmito kandidáty na straně potenciálních budoucích manažerů.

Každá stáž nebo brigáda by měla mít nově předem specifikovaný a oboustranně odsouhlasený průběh. Dále by měl být stanoven konkrétní měřitelný cíl, jehož bude dosaženo, a který bude pravidelně v průběhu programu vyhodnocován. Stejně jako nový zaměstnanec, který nastoupí do regulérního pracovního poměru, také stážista by měl získat svého patrona či mentora, který ho bude celým programem stáže provádět a bude mu nápomocen při řešení zadaných úkolů. Alternativou, jak získat nové talentované zaměstnance, je jejich zapojení do nejrůznějších probíhajících projektů. I zde je však nutné, aby byla dodržena výše uvedená pravidla.

Důležitým momentem úspěchu v této oblasti je kvalitní forma prezentace jednotlivých organizací přímo na školách a studentských dnech práce a to ve všech regionech České republiky. Organizace by mohli navázat dlouhodobou spolupráci se studenty středních a vyšších odborných škol. Program jim umožní systematicky rozvíjet své vědomosti a schopnosti na základě dlouhodobé intenzivní spolupráce s možností nalezení pracovního uplatnění v některé ze zvolených institucí, ať se jedná o neziskovou organizaci nebo některou ze státních institucí. Studentům by se v první fázi

zprostředkovalo několik odborných seminářů v rámci jejich výuky, vedených odborníky jednotlivých organizací. V další fázi by studentům byla nabídnuta možnost absolvování stáží v jednotlivých organizacích. Nejúspěšnější absolventi programu by mohli mít ihned po ukončení studia garantováno uzavření pracovního poměru. Díky těmto stážím by se dali motivovat a dále rozvíjet perspektivní zaměstnanci, kteří by tuto investici organizaci v budoucnu vrátili svými výsledky.

4.2. Návrhy a zlepšení procesu výběru

V některých případech bývá chybně nastavený proces výběru, což se může odrážet i na vysoké míře odchodů zaměstnanců již ve zkušební době.

V první řadě musí fungovat komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem, který má na starosti personální agendu. Komunikace je důležitá při specifikaci požadavků pracovního místa a požadavků na kandidáta. Z tohoto důvodu je nutné věnovat komunikaci v této oblasti zvýšenou pozornost, jelikož dokáže předcházet případným chybám v zadání požadavků na nové zaměstnance. Obvykle je špatná komunikace znát při změně specifikace pozice a požadavků na kandidáta v průběhu výběrového procesu, jelikož může společnosti způsobit finanční i časovou újmu.

Pro výběr nejvhodnějšího kandidáta, jak bylo již zmiňováno, by si měla organizace stanovit vhodné požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Tyto požadavky se kontrolují na základě formálního hodnocení životopisů, který by měl být spolu s motivačním dopisem podmínkou k přihlášení se do výběrového řízení. V životopise se organizace dozví bližší informace o osobním a profesním vývoji uchazeče. Dalším povinným dokumentem, který by měla organizace vyžadovat je motivační dopis a reference od bývalého zaměstnavatele. Na základě těchto dokumentů, dokážeme blíže rozpoznat uchazeče a utvořit si o něm představu. Jelikož v motivačním dopise uchazeči uvádí důvody, proč by měli být na konkrétní pozici přijati, i z toho se dá poznat, zda je kandidát vhodný či nevyhovující. Z výpovědí jednoho z manažerů státní správy, jsme si mohli všimnout, že na nižší pozice vybírají nové zaměstnance pouze na základě životopisu a motivačního dopisu. Z jedné strany se v tomto případě dá mluvit o šetření nákladů a času, které by zabraly další části výběrového procesu, ale může to být také příčina volby nevhodného uchazeče a následně zvýšené míry fluktuace. Proto by bylo vhodné, aby po formálním hodnocení životopisů a

motivačních dopisů, kde se eliminují nevhodní uchazeči, následovalo kolo, kde se podrobí uchazeči ústnímu pohovoru a zároveň testu.

Hodnocení životopisů spadá do náplně stávajícího zaměstnance, který je za tuto práci hodnocen. Výběrová komise by měla mít zastoupení v jednotlivých kolech, navrzeni byli tři členi výběrové komise, v zastoupení zaměstnance, který odpovídá za personální agendu, druhým členem by měl být zaměstnanec, který by rozuměl náplni práce pracovní pozice, která je obsazována a třetím členem by měl být nadřízený. Tento počet a složení výběrové komise zaručuje rozložení odpovědnosti, zároveň každý člen může lépe sledovat jednotlivé požadavky, které by si měla před začátkem komise rozdělit a v konečné fázi zaručuje spravedlivý výběr.

Prvního kola výběrového pohovoru by se mělo účastnit nejvýše šest kandidátů. Ti by nejprve vyplnili psychometrický test. Tyto testy pomohou změřit „tvrdé“ dovednosti uchazečů. Ověřují se jimi schopnosti nezbytné pro výkon práce, díky nim se pozná, v jakých dovednostech kandidát vyniká a kde má naopak rezervy. Testuje se jimi logické myšlení, analytické myšlení – numerické a analytické myšlení – verbální. Limit pro vyplnění testu by měl být 30-45 minut a měl by se provádět individuálně, aby se zamezilo zbytečné nervozitě, která by mohla ovlivnit výkon uchazeče. Pokud by se jednalo o místo se speciálními požadavky, bylo by vhodné zařadit následně test dovedností, který uchazeče prověří v dané specializaci. Dále by měl následovat krátký ústní pohovor, během kterého by se dalo posoudit, zda odpovídají požadavkům zaměstnavatele či nikoli. Mluvený projev je pro obě zkoumané sféry důležitý, během ústního pohovoru abychom mohli nevhodné uchazeče na základě projevu vyřadit. Mnoho manažerů si může myslet, že ústní pohovory před komisí je časově i finančně náročný, ale během jeho průběhu dokáže komise posoudit, který kandidát je tím nejlepším, a díky zastoupení vedení nemusí organizace zvat uchazeče do dalších kol. Tím si šetří svůj čas a částečně náklady. Po ukončení prvního kola výběrového řízení by členové výběrové komise měli jednotlivé uchazeče ústně zhodnotit a navrhnout nejvhodnějšího kandidáta. K vyhodnocení výběrového řízení by měla komise používat hodnotící formulář, kam by si členové zapisovali své postřehy a na základě toho se rozhodovali.

Pokud by komise nerozhodla o vhodném kandidátovi v prvním kole, lze jej pozvat na kolo druhé, kde by uchazeč odpověděl na doplňující otázky a byl by testován pomocí jednotlivých modelových situací, které by odpovídaly náplni jeho práce. Po skončení

pohovoru by měla proběhnout diskuze mezi jednotlivými členy komise, kde by si sdělovali své poznatky a na základě nich rozhodli o novém zaměstnanci.

Pro obě kola by měl být vypracovaný časový harmonogram, podle kterého by se pozvali kandidáti. Nemělo by se stát, že by se pozvali všichni účastníci hromadně. Zároveň veškerá komunikaci s jednotlivými uchazeči, což se vztahuje i na úvodní řeč, která je pro všechny stejná, by měla probíhat individuálně. Společnost se vyhne možným nepříjemnostem.

Během vedení pohovoru mohou nastat chyby, jako je odbočení od tématu, zaměření se na jednu věc, opomenutí zásadních otázek na uchazeče, subjektivní hodnocení aj. Vše může být důsledkem nedostatečných znalostí zaměstnance, který má pohovor ve své režii. U některých organizací se může stát, že společnost nebude mít dostatečně kvalifikovaného odborníka v tomto oboru. Proto doporučuji, aby byli tito zaměstnanci proškoleni externím školitelem, jak správně vést výběrový pohovor, jaké otázky pokládat uchazečům a následně jak vyhodnotit získané informace. Mít odborníka v tomto oboru je důležité i při vyhodnocování výsledků psychometrického testu. Toto odborné školení k testům je sice finančně náročné, stojí 30 000 Kč, ale bylo by efektivní, aby si ho udělala personalistka společnosti, protože ona má v popisu práce výběr pracovníků a tudíž by k tomu měla mít i vhodné školení. Pokud nemá organizace proškoleného zaměstnance v tomto oboru, je zde možnost najmout si externí personalistku, která má potřebné zkušenosti.

Na základě výběrového pohovoru by se měl identifikovat takový uchazeč, který bude nejen výkonný, ale bude pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od něj očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Pokud organizace nenajde vhodného kandidáta na volnou pozici, neměla by přijímat nevhodného. Společnost by měla přikládat větší význam kvalitě uchazečů, před potřebou obsadit konkrétní pracovní místo za každou cenu.

4.3. Náklady na školení personálního manažera

Z analýzy procesu výběru zaměstnanců lze vyvodit návrhy na zefektivnění a to na základě investice do kvalifikace zaměstnanců, kteří mají na starosti výběry nových zaměstnanců.

Organizace, která nemá ve svých řadách dostatečně proškoleného zaměstnance, který by byl schopný vést výběrové řízení, aniž by svými chybami zamezil volbu nevhodného kandidáta, má možnost najmout si externího personalistu. Externí personalista je volbou pro organizace, které nemají vybudované personální oddělení nebo které potřebují pomoc z důvodů vytíženosti.

Na základě analýzy cen externích specialistů z internetových zdrojů byla stanovena průměrná cena za služby při jednom pohovoru na 10 000 Kč.

Během rozhovorů s manažery jednotlivých organizací bylo zjištěno, že v neziskových organizacích probíhá v průměru jeden až dva náborů za rok. Ve státní správě je toto číslo poněkud vyšší. Například vezmeme-li přijímání zaměstnanců na Ministerstvu vnitra v roce 2013, kterých bylo 475. (Tabulka viz příloha č. 8)

Když si spočteme náklady na externího personalistu, které by obě organizace vydali během jednoho roku, dostaneme se k těmto částkám:

Náklady externího specialisty neziskové organizace: $2 \times 10\,000 \text{ Kč} = 20\,000 \text{ Kč}$

Náklady externího specialisty státní správy: $475 \times 10\,000 \text{ Kč} = 4\,750\,000 \text{ Kč}$

Pokud by organizace chtěla zvýšit kvalifikaci svého personálního manažera, musela by manažerovi zaplatit náklady spojené s proškolením.

Dle analýzy cen jednotlivých agentur za školení „Jak vést přijímací pohovor“, by znamenalo vynaložit do svých zaměstnanců tyto náklady:

Tabulka č. 2 Ceny školení “Jak vést přijímací pohovor”

Agentura DEVELOPIX	4 900 Kč ¹⁰²
Agentura EDUCITY	2 990 Kč ¹⁰³
Agentura ŠKOLENÍ NA DLANI	3 880 Kč ¹⁰⁴

Zdroj: Vlastní šetření

Cena školení “Jak vést přijímací pohovor”, byla zjišťována z webových stránek jednotlivých organizací. Pro naše pozorování, bude brána střední hodnota, v tomto případě je průměrná cenou kurzu 3 923 Kč.

Pokud by organizace chtěla zaměstnancům, zaplatit celý kurz personalistiky. Náklady odpovídají cenám, viz schéma č. 15

Tabulka č. 3 Ceny kurzu personalistiky

Agentura OA PRAHA	18 900 Kč ¹⁰⁵
Agentura DTO CZ.	19 850 Kč ¹⁰⁶
Agentura DATACABLE	20 000 Kč ¹⁰⁷

Zdroj: Vlastní šetření

Pro analýzu je opět potřebná střední hodnota, v tomto případě je průměrná cena kurzu 19 853 Kč.

Z analýzy nákladů, které by jednotlivá organizace musela vynaložit, pokud by chtěla zajistit odborného personalistu při výběrovém řízení, vyplývá následující: Proškolení firemní personalistky je pro firmu výhodnější, organizace tím šetří značné množství finančních nákladů. Pokud by nabírala zaměstnance dvakrát ročně, vyplatí se jí proškolení svého vlastního personalistu, než si najímat externího. Zároveň zvýší kvalifikaci svého zaměstnance, který je pro společnost užitečný, ve všech oblastech personální agendy. Najímat si externího personalistu by se vyplatilo v případě malé firmy,

¹⁰² <http://www.developix.cz/index/products>

¹⁰³ <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/firmy/agentura-spektrum-55613>

¹⁰⁴ <http://www.skoleninadlani.cz/course/4/108>

¹⁰⁵ <http://www.oapraha.cz/rekvalifikacni-kurz-personalista-personalistka/>

¹⁰⁶ <http://www.dtocz.cz/kurz-detail/3139-orientace-v-pracovne-pravnich-vztazich-ii-.html>

¹⁰⁷ http://www.datacable.cz/scripts/index.php?id_nad=151

kteřá provádí nábore pouze jednou ročně nebo nemá zájem investovat do vzdělání svých zaměstnanců.

4.4. Návrhy na zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců

Způsob, kterým přijímá organizace nové zaměstnance, byl hodnocen s výjimkou Ministerstva vnitra, které adaptační proces zatím nemá, kladně. I přesto byla navržena některá opatření, která by vedla ke zlepšení celého systému a ministerstvu by zároveň sloužila jako návod, pro to, jak by měl adaptační proces vypadat, až ho budou na svá oddělení zavádět. Adaptační proces je jedním z řešení, jak předcházet častým odchodům, zaměstnanců, se kterými se ministerstvo potýká.

Jelikož žádná z dotazovaných organizací nemá vypracovaný adaptační program, bylo navrženo nejprve vypracovat plán adaptace zaměstnanců s ohledem na rozdílnost organizací. Adaptační proces by měl být sestaven individuálně dle potřeb konkrétní organizace, jednotlivého oddělení a s ohledem na pracovní místo. Zároveň by se nemělo zapomenout na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Organizace by měla vycházet z požadavků na dané pracovní pozice, zároveň by měla respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe nových zaměstnanců. Důležitá je také dostatečná sociální vyzrálость zaměstnance. Adaptační plán by měl být těmto skutečnostem a možnostem přizpůsoben. Dalším důležitým hlediskem je míra nových informací a jejich vhodné rozložení po celou dobu adaptace. Nemělo by se stát, že by byl nový zaměstnanec v počátku adaptace zahlcen přisunem nových informací. Pro správnou efektivitu procesu adaptace bylo doporučeno, aby nový zaměstnanec dostal mentora, který by pomáhal nejen v orientaci pracovní náplně, ale zároveň by usnadnil lepší začlenění do pracovního kolektivu a seznámil by pracovníka s kulturou celé společnosti. Z odpovědi jednoho z manažerů státní správy vyplývá, že na svém pracovišti používají osobní mentoringu po celou zkušební dobu. Tato metoda se jim osvědčila, a jelikož má prokazatelné účinky měly by ji používat i další organizace. Doba trvání procesu je individuální a odvíjí se od pracovní náplně. Dle mého názoru je optimální jeden měsíc, což by měla být doba, po kterou by měl nový zaměstnanec k dispozici svého mentora intenzivně. Další měsíc by mentor fungoval, jen jako občasná pomoc. Tento způsob adaptace je vhodný i pro lepší hodnocení nového zaměstnance, mentor může pracovníka kontrolovat a hodnotit průběžně za odvedené úkoly. Zároveň by měl mít nově

příchozí zaměstnanec možnost vyjádřit se k celému procesu adaptace a jeho účelnosti, popřípadě navrhnout změny, což by dávalo prostor pro okamžitou zpětnou vazbu. Průběžné hodnocení poskytuje oběma stranám představu o tom, jak postupovat k nejeftivnějšímu rozvoji pracovníka při vykonávání svěřených úkolů. To, že zaměstnanec po ukončení adaptačního procesu je zcela samostatný, má dobré pracovní výsledky a rozhodl se dál setrvat ve společnosti, svědčí o tom, že proces adaptace je správně nastaven.

4.5. Hodnocení efektivity vybrané investice

Nejvíce nás bude zajímat, jestli naše navrhované zlepšení bude pro organizaci investice nenávratná nebo naopak spíše výdělečná. Pro tento výpočet můžeme zvolit z několika typů analýz efektivity investičního rozhodnutí, jako je čistá současná hodnota (NPV), finanční míra výnosnosti (vnitřní výnosové procento - IRR) anebo doba návratnosti investice. Pro výzkum byla zvolena metoda výpočtu pomocí vnitřního výnosového procenta. Díky tomu bude zjištěno, zda návrhy na zlepšení, které byly vyhodnoceny na základě rozhovorů s jednotlivými manažery, budou pro firmu výdělečné a návratné.

Vnitřní výnosové procento (IRR)¹⁰⁸ představuje výnosnost (rentabilitu) projektu, kterou projekt poskytuje během své životnosti. IRR představuje úrokovou míru (diskontní sazbu) projektu, při které bude $NPV = 0$. Pokud se $NPV = 0$ znamená to pro podnik, že příjmy z investice uhradí přesně výdaje na ni. IRR můžeme proto chápat jako minimální požadovanou výnosnost investice. Proto je-li IRR vyšší než požadovaná výnosnost (diskontní sazba) bude pro nás projekt přijatelný. Rozhodujeme-li se mezi více srovnatelně rizikovými projekty, vybereme ten s nejvyšším IRR.

¹⁰⁸ Z anglického Internal Rate of Return

Vztah pro výpočet vnitřního výnosového procenta:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IN = 0$$

kde platí: IN = vstupní investice,
CF_t = součet peněžních toků ve zvoleném časovém období (obvykle rok)
n = počet roků trvání investice
IRR = vnitřní míra výnosu (v desetinném vyjádření)

Ze vzorce je zřejmé, že vnitřní míra výnosu je ukazatelem, jehož hodnota by měla překonat tzv. „požadovanou výnosnost“, kterou si stanovil investor.

Z toho vyplývá:

IRR* > požadovaná výnosnost	→	Investice je vhodná.
IRR* = požadovaná výnosnost	→	Záleží na rozhodnutí investora.
IRR* < požadovaná výnosnost	→	Není vhodné investovat.

Na základě doporučení, které byly navrženy neziskovým organizacím v předešlé kapitole, bude je změna výhodná i po investiční stránce a jestli se vyplatí do ní vložit finance, které se postupem času vrátí.

Pro výpočet byl brán součet peněžních toků za tři období, tato částka se rovná 670 000 Kč, investiční náklady ve výši 500 000 Kč. Na základě těchto informací, je možné vypočítat vnitřní výnosové procento investice na školení pro personalisty. Pro neziskovou sféru byl stanoven minimální požadovaný výnos 10 %.

Rovnice pro výpočet vnitřní míry výnosu investiční varianty:

$$\frac{670000}{(1 + IRR)^3} - 500000 = 0$$

Z uvedené rovnice byla pomocí tabulkového procesoru Excel vypočítána vnitřní míra výnosu 0,1024, po vynásobení stem je vnitřní výnosové procento 10,24%.

Pro zjištění zda je navržená investice skutečně nejvýnosnější, bude porovnána s několika investičními nástroji, které by mohly neziskové organizaci přinést určitou míru výnosu. Pro srovnání byly zvoleny následující možnosti investic:

- A) Státní dluhopis splatný v roce 2016
- B) Termínovaný vklad na 60 měsíců u společnosti Equa Bank
- C) Korporátní dluhopis ČEZ
- D) Depozitní certifikát KB
- E) Námi zvolená investice

Tabulka č. 4 Vnitřní míry výnosu jednotlivých investičních variant

Investiční nástroje	Vnitřní výnosové procento
Státní dluhopis splatný v roce 2016	6,95% ¹⁰⁹
Termínovaný vklad na 60 měsíců u Equa Bank	2,2 % ¹¹⁰
Korporátní dluhopis ČEZ	6,6% ¹¹¹
Depozitní certifikát KB	7,6% ¹¹²
Námi zvolená investice	10,24 %

Zdroj: Vlastní šetření

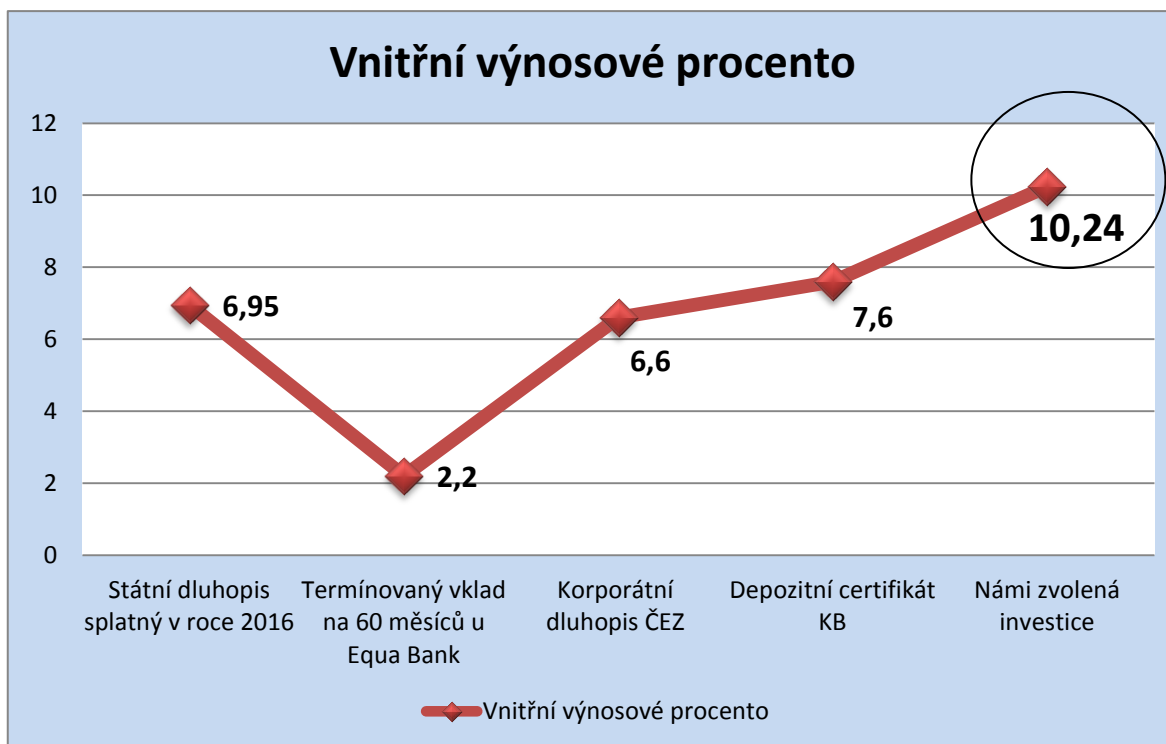
¹⁰⁹ <http://www.bcpp.cz/Cenne-Papiry/Detail.aspx?isin=CZ0001000749#OL>

¹¹⁰ http://www.equabank.cz/produkty/sporeni/terminovane-vklady/?cid=affil_scott_td

¹¹¹ <http://www.cez.cz/cs/pro-investory/informacni-povinnost/1520.html>

¹¹² <https://www.brokerjet.cz/home/index1.phtml>

Graf č. 1 Vnitřní výnosové procento investičních nástrojů



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu č. 1, kam jsme přenesli zjištěné hodnoty vnitřního výnosového procenta u jednotlivých investičních nástrojů, můžeme soudit, že investice do zvoleného návrhu je pro neziskové organizace nejvýhodnější, jelikož míra výnosového procenta je nejvyšší a zároveň splňuje požadavek na minimální výši procenta, který jsme si určili již na začátku výpočtu. Varianta investovat finance do proškolení zaměstnanců v oboru personalistiky se výpočtů ukazuje pro společnost přínosnou investicí a zlepšující i její ekonomickou situaci. Na základě tohoto výpočtu se investice do změny doporučuje. Zbylé investiční nástroje nesplňují nárok na minimální požadovanou 10% výnosnost.

5. ZÁVĚR

Na přelomu století došlo k enormnímu ekonomickému růstu, v rámci zajištění dlouhodobého udržitelného rozvoje a rozvoje jednotlivých organizací bylo důležité soustředit se na oblast lidských zdrojů napříč společenskou strukturou. Organizace si v této době začínají postupně uvědomovat potřebu perspektivních zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi a schopnostmi, pomocí kterých jsou schopny dosahovat jednotlivých cílů. Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný.

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat proces získávání a výběru pracovníků v neziskové sféře, porovnat jeho průběh se státní správou a na základě srovnání navrhnout managementu jednotlivá opatření, která by zvýšila efektivitu výběru zaměstnanců, a do budoucna se staly pro organizace výnosnými.

K dosažení cílů bylo důležité pochopit jednotlivé části procesu získávání a výběru zaměstnanců, k čemuž měla napomoci teoretická část diplomové práce. V té byly objasněny základní postupy a techniky, které management využívá při procesech výběrového řízení.

V praktické části byly zmapovány současné systémy naborů nových pracovníků v oslovených organizacích. Na základě zjištění byly navrženy možné alternativy úprav, pomocí kterých by došlo ke zkvalitnění práce managementu v oblasti řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. S přihlédnutím na zkoumané oblasti a téma práce se doporučení vztahují ke zlepšení situace v neziskových organizacích. Neznamená to však, že se jednotlivé návrhy nemohou promítnout v managementu státní správy, i přes to, že postup výběrového řízení podléhá jednotlivým zákonům a nařízením státu.

Jednou z možností zefektivnění výběrového procesu je plné využití lidských zdrojů s navázáním užší spolupráce s úřady práce, školami a partnerskými organizacemi jednotlivých organizací. Současně byla navržena změna způsobu zveřejňování informací o volných pracovních pozicích. S ohledem na zjištěné informace by větší efektivitu a možné snížení nákladů přinesla inzerce prostřednictvím webových stránek konkrétních organizací, kde by byla nabídka uveřejněna v sekci kariéra. Další možností, která by vedla ke zlepšení, se ukázala volba ustálené formy průběhu výběrového řízení, podle které by měly organizace postupovat při volbě vhodného kandidáta. S tím souvisí zajištění řádného průběhu výběrového řízení, na které by měl dohlížet zaměstnanec s odborným vzděláním

v oblasti personalistiky, což není vždy zajištěno. Proto bylo dále navrženo investovat náklady na vzdělání zaměstnanců v této oblasti. Toto doporučení bylo na závěr práce doplněno o výpočet výnosnosti investice. Z výsledku příkladu vyplynulo, že by možnost proškolení zaměstnance v oboru personalistiky mohla být pro organizaci do budoucna investičně výnosná.

Pro závěrečnou etapu procesu výběru zaměstnanců byly navrženy změny ve fázi adaptace zaměstnanců, jelikož ne vždy je dostatečná a účinná.

Za největší úskalí navržených doporučení by se mohly zdát nedostatek investic a energie pro navržené změny. Výstupy práce jsou pouze informačního charakteru, podaří-li se však některé z návrhů v oblasti řízení lidských zdrojů v neziskové sféře realizovat, měly by přinést žádaný efekt. Nebude-li management věnovat práci s lidskými zdroji dostatečnou pozornost, bude to mít za následek zhoršení loajality zaměstnanců a snížení výkonnosti organizace.

6. LITERÁRNÍ ZDROJE

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BONTIS N. A KOL The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* s. 391-402.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DRUCKER P. F. *Řízení neziskových organizací – praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-31-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FARSKÝ, M., RITSCHELOVÁ, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Pedagogická fakulta UJEP, 2003. 61s. ISBN 80-7044-535-1.
- FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*, Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s., ISBN 80-86432-04-1.
- HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*, překlad J. Novotná. 1. Vydání. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- JURAJDOVÁ H. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, Třebíč: Amaprint. Kerndl s.r.o.. 2012. S 68 ISBN 987-80-87710-05-0.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy* Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978- 80-7201-810-9.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky* 4. vyd. Praha: Management Press. 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.. 1993
- NĚMEC O. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní 2014. 132s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PITRA, Z. *Základy management*. Praha:Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s, 2002. s. 151. ISBN 80-247-0403-X.
- PLAMÍNEK, J. A KOLEKTIV. *Řízení neziskových organizací*. 1. Vydání. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vydání. Brno: ESF MU, 1998.
- REKTOŘÍK, J. A KOLEKTIV. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. Vydání. Praha : Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
- REKTOŘÍK, J. A KOLEKTIV. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky. Teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- SKOVAJSA, M. *Občanský sektor. Organizovaná společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
- STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s. 2007. s. 897. ISBN: 978-80-7357-239-6.
- STÝBLO, J. a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s r.o. 2008., s. 317. ISBN: 978-80-7263-441-5.
- SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. Vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 174 s. ISBN 978-80-7435-230-0

- ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. 1. Vydání. Brno: CVNS, 2005. 52s. ISBN 80-239-4057-0.
- VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí* Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
- VOĐÁČEK L., VOĐÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a v praxi*. 3. Vydání. Praha: Management Press. 2013. 358 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VEBER, J. a kol. *Management- Základy- moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperita*. 2. Vydání. Praha: Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- WOHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007., s. 928. ISBN: 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

<http://granty.vse.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>

<http://www.bcpp.cz/Cenne-Papiry/Detail.aspx?isin=CZ0001000749#OL>

<https://www.brokerjet.cz/home/index1.phtml>

<http://www.cez.cz/cs/pro-investory/informacni-povinnost/1520.htm>

<http://www.developix.cz/index/products>

<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/firmy/agentura-spektrum-55613>

<http://www.skoleninadlani.cz/course/4/108>

<http://www.oapraha.cz/rekvalifikacni-kurz-personalista-personalistka/>

<http://www.dto.cz/kurz-detail/3139-orientace-v-pracovne-pravnich-vztazich-ii-.html>

http://www.datacable.cz/scripts/index.php?id_nad=151

<http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>

http://www.prace.cz/poradna/fileadmin/user_files/preloginy/Nabidky_Prace_CZ_2012/Balicek_inzeratu_na_Prace.cz_2012_11.1.pdf

<http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

<http://www.pracevcr.cz/?idl=59&pomid=147>

Seznam schémat

Schéma č. 1 Vývojové etapy managementu

Schéma č. 2 Management jako proces

Schéma č. 3 Členění národního hospodářství podle principu financování

Schéma č. 4 Model „vstup- výstup“

Schéma č. 5 Dovednosti jednotlivých vrstev manažerů organizace

Schéma č. 6 Formulace poslání neziskové organizace logické vazby

Schéma č. 7 Cíle organizace

Schéma č. 8 Pojetí lidských zdrojů

Schéma č. 9 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Schéma č. 10 Přesnost některých metod výběru pracovníků

Schéma č. 11 Metody posuzování a výběru zaměstnanců – některé vlastnosti

Schéma č. 12 Výhody a nevýhody Assessment centra

Schéma č. 13 Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení uchazeče

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Model Přehled cen inzerce

Tabulka č. 2 Ceny školení „Jak vést přijímací pohovor“

Tabulka č. 3 Ceny kurzu personalistiky

Tabulka č. 4 Vnitřní míry výnosu jednotlivých investičních variant

Seznam grafů

Graf č. 1 Srovnání míry výnosu jednotlivých investičních variant

7. PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozhovor

Příloha č. 2 Rozhovor Nezisková organizace APERIO

Příloha č. 3 Rozhovor MěÚ Březnice

Příloha č. 4 Rozhovor MPSV- personální oddělení úseku OPLZZ

Příloha č. 5 Rozhovor nezisková organizace Bílý kruh

Příloha č. 6- Rozhovor Ministerstvo vnitra

Příloha č. 7 Rozhovor nezisková organizace Romea

Příloha č. 8 Tabulka pro výpočet fluktuace Ministerstva vnitra

Příloha č. 9 Dotazník Ministerstva vnitra

Příloha č. 10 Inzerát Ministerstva práce

Příloha č. 11 Výběrové řízení Městského úřadu

Příloha č.12 Přihláška do výběrového pohovoru Městského úřadu

Příloha č. 1 Rozhovor

1. část: FLUKTUACE, MOTIVACE

- 1) Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?
- 2) Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?
- 3) Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?
- 4) Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela?
- 5) Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?
- 6) Domníváte se, že pracovní podmínky Vašim zaměstnancům vyhovují?
- 7) Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké?
- 8) Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?
- 2) Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?
- 3) Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?
- 4) Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte Outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)
- 5) Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu- výběr vhodného kandidáta).
- 6) Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)
- 7) Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování?
- 8) Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. místa,...)
- 9) Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance, až po jeho zapracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?
- 10) Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná– požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické“know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)
- 11) Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC)?
- 12) Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?

Příloha č. 2 Rozhovor Nezisková organizace APERIO

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?** Samovolná fluktuace je 0%, zaměstnanci odchází na základě toho, že končí projekty, ale snažíme se je udržet i nadále.
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Ano
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Odchází pouze tehdy, pokud končí projekt.
- 4) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela?** Ano myslím si, že firma vychází zaměstnancům vstříc. Je možné dohodnout se na částečném úvazku, lze pracovat z domova, záleží na domluvě a následném výkonu pracovníka.
- 5) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Nejsme hierarchičtí. Zaměstnanci pracují na základě týmů. Občas to skřípe. Je znát rivalita, ale ta je přirozená a nemá vliv na vztahy. Vyloženě kancelářské klima nemáme, jelikož část zaměstnanců pracuje z domova nebo na částečné úvazky.
- 6) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vašim zaměstnancům vyhovují?** Podle mého názoru ano, jelikož jsou pracovníci hodnoceni projektově za provedenou práci a ne hodinově. Svou práci si mohou rozložit i na víkendy, kdy mají volněji. Záleží na sebezodpovědnosti a přístupu člověka, ale ano myslím si, že pracovní podmínky jsou dobré. I když je to velmi těžké na řízení a koordinaci.
- 7) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké?** Jelikož jsme nezisková organizace, nemůžeme mluvit o finančních benefitech. Jedná se pouze o sebeuspokojení z práce, kterou člověk dělá. Takže benefity jsou zkušenosti, můžeme také říci vědomosti, které zaměstnanci získávají během jednotlivých projektů. Jednou z výhod je pracovní doba, kterou si zaměstnanci mohou přizpůsobit, jak práci, škole, tak i rodině.
- 8) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?** Do určité míry. U nás jde spíše o motivaci ve formě většího množství školení, spolupráce s novými organizacemi a se zahraničními partnery.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** Dle zákoníku práce a potřebami pro naši organizaci.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Dle zkušeností již nevystavujeme inzeráty na webové servery typu jobs. cz a další, ale jdeme spíš přes spolupráci s partnery, spolupracujeme s úřady práce a vzdělávacími institucemi. Současně vyvěšujeme inzeráty na naše stránky, jelikož potřebujeme lidi, kteří již mají ponětí, co znamená pracovat v neziskovém sektoru. Většina lidí, nemá tušení, co práce obnáší a co je s ní spojeno. Proto jsme vyloučili běžnou inzerci. Vyhýbáme se v inzerátu klíčovým slovům, jako je asistentka a komunikace. Snažíme se používat specifické výrazy pro danou pozici. Máme zkušenost, kdy jsme hledali asistentku, a na slova asistentka se nám přihlásilo 450 uchazečů. Všemi životopisy jsme se museli probrat a jen malá část uchazečů měla tušení, o jakou práci jde. Pouze je zaujala poznámka asistentka a na základě toho bezmyšlenkovitě poslali životopis.
- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Máme běžný formát, který obsahuje, co nabízíme, co od uchazečů vyžadujeme. Inzerát přizpůsobujeme dané pozici a konkrétnímu projektu.
- 4) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte Outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)** Výběr zaměstnanců provádíme sami, nevyužíváme služeb personálních agentur. Přijímáme nové zaměstnance 1 až 2 krát do roka, což by pro nás nemělo cenu. Tuto službu bychom využili pouze v případě, kdybychom přijímali pouze na základě životopisy. Jelikož nám jde o postoje a názory jednotlivých zaměstnanců, hodnotíme si to sami. Potřebujeme kontakt s konkrétní osobou, abychom si byli jistí, že vybereme toho nejlepšího uchazeče. Personální agentury beru pouze jako distributory CV.

- 5) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu- výběr vhodného kandidáta).** Vypíšeme výběrové řízení, čekáme 2 až 3 týdny než s uchazeči přihlásí. Pročítáme životopisy, evidujeme zájemce. S životopisy pracujeme dle určitého klíče, zda splňují vše, co jsme požadovali jako je popis konkrétní situaci, zkušenosti a také velký důraz klademe na motivační dopis. Když vyhlásíme výběrové řízení, přihlásí se nám kolem 100 zájemců, my vybereme 15-12 nejvhodnějších kandidátů, které pozveme k pohovoru, kde sedí kolega, který má na starosti celé výběrové řízení a ještě jedna odpovědná osoba. V 1. Kole pohovoru adepti dostanou typizované otázky, projde se s nimi životopis, dostanou za úkol napsat dopis, vyfiltrovat data, zkoušíme i jejich dovednosti, zda zvládnou vyřešit konkrétní situaci. To celé trvá 45 minut. Pokud adepti úspěšně projdou, pokračují dál do druhého kola, kam postupuje maximálně 5 lidí. Ti dostanou znovu specifické úkoly, které musí vyřešit, abychom viděli, jak reagují a jak zvládají práci, na kterou budou najati. Průběhu se účastní dva kolegové, pokud mám čas, účastním se i já. V poslední fázi si nejvhodnější kandidáty zvu k sobě a bavíme se o jejich postojích, názorech, zkušenostech a konkrétních situacích. Pro mě jsou důležité postoje a názory. Já mám k dispozici záznamové archy, které se vyplňují během celého výběrového procesu.
- 6) **Stalo se vám někdy, že jste vybrali nevhodného kandidáta?** Ano naštěstí jenom jednou.
- 7) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)** Celý proces mají na starosti dva lidé, jedna osoba, která zařizuje výběr zaměstnanců. Další kolega, který má zkušenost s pozicí, které se výběrové řízení týká. A v poslední fázi se zúčastňuji já, jako vedoucí pracovník.
- 8) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování?** Jelikož se celého procesu účastní 2 až 3 lidé, dejme tomu, že nábor nového kolegy zabere 2 týdny po 8 hodinách všech účastníků a další 3 měsíce zkušební doba. I když my očekáváme, že nový zaměstnanec již umí určité činnosti, na které je přijat, takže zaškolení trvá 2 dny, během kterých obejde povinné kolečko po organizaci a zbylý čas se učí od kolegů. My z vpovzdálí sledujeme, jak reaguje, jak pracuje a jaké má priority.

- 9) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. místa,...)** Většinou jsou to ty lidsko-kapacitní náklady, zaškolení a mentoring ale náklady přímé jsou minimální. Jedná se pouze o mzdové náklady seniorního kolegy. Odhaduji, že je to polovina jeho měsíčního platu.
- 10) **Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance, až po jeho zapracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?** My najímáme člověka, který musí být rychle samostatný, jelikož je nabírán na dobu určitou a musí pochopit rychle situaci. Energie, kterou věnujeme náboru a odvedené práci, ano vyplatí se to. Neumím přesně vyčíslit, kolik to stojí, ale pro nás je to po všech stránkách přínosné.
- 11) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná–požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické“know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)** Jsou pro nás důležité postoje uchazeče, jeho zkušenosti, jazyková vybavenost. Ale největší důraz klademe na postoje a názory, také osobnost člověka.
- 12) **Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC)** Využíváme modelových situací, testy osobnosti, testy znalostí a dovedností. Tyto testy si vytváříme sami, ale mám zkušenosti z předchozího zaměstnání, kde tyto testy byli striktně dané.
- 13) **Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?** My konkrétně vedeme databázi zájemců, kteří nám posílají své životopisy, a my podle ní hodnotíme, zda daného kandidáta přijmeme. Již několikrát se nám stalo, že se nám určitá osoba přihlásila na několik pozic nebo bez myšlenkovitě posílala životopisy na všechny vyhlášené pozice, aniž by měla vhodné vzdělání nebo zkušenosti. Touto databází eliminujeme tyto případy a šetříme si tím čas. Jelikož je hned na začátku vyřadíme, poté pracujeme s menším počtem uchazečů. Podobnou databázi máme s výsledky výběrových kol

u jednotlivých kandidátů. Pokud se nám přihlásil kandidát na určitou pozici, dostal se do 2. kola, ale neuspěl a po čase se hlásí na jiný post, Máme o něm informace z databáze opět tím šetříme čas a díky tomu předem víme, s kým jednáme. Evidence zabere čas, ale ten si díky tomu ušetříme jinde. Jinak se snažíme dělat pohovor co nejefektivnější a nejméně nákladový.

Příloha č. 3 Rozhovor MěÚ Březnice

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?** Ano, je to 0,5% co se týče úředníků.
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Ano zdá se mi toto procento optimální.
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Ano znám, odchází na vlastní žádost, vyhodil jsem pouze jednu osobu, za svoje funkční období.
- 4) **Náklady spojené s odchodem zaměstnanců?** Dle zákona, vše zůstává, vybavení, místo, potřeby. Náklady nejsou žádné.
- 5) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela?** V rámci možností ano, máme daný objem prostředků, mzdy jsou nastaveny dle tabulek. Benefity zaměstnanci dostávají, jde o stravenky a příplatky na dovolenou. Víc nám bohužel rozpočet nedovoluje.
- 6) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Stresující. Záleží na zaměstnancích, jak to zvládají. Jeden zaměstnanec dal výpověď, protože práce byla stresující.
- 7) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vašim zaměstnancům vyhovují?** Více či méně ano, v mezích normy je to v pořádku.
- 8) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké?** Mezi benefity, které zaměstnanci dostávají, jsou pouze stravenky a příplatky na dovolenou. Víc nám bohužel rozpočet nedovoluje.

- 9) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?** Výkon pravděpodobně ne, všichni pracují na maximum a motivace si myslím, že by to ovlivnilo, bohužel nemám možnost odměňovat své zaměstnance. Jak jsem již říkal, máme omezenou kapacitu financí.
- 10) **Jak často nabíráte nové zaměstnance?** Přijal jsem 1 zaměstnance za 2 roky, nemáme velkou fluktuaci zaměstnanců.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** Řídíme se zákonem o úřednících a listinou základních práv a svobod.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Březnické noviny, rozhlas, stránky města Březnice. Vystavujeme běžný inzerát, příklad inzerátu viz. Příloha č. 11.
- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Vzhled a formu inzerátu nám určuje zákon o úřednících. Příklad inzerátu příloha č. 11.
- 4) **Kolik uchazečů se vám přihlásí na volnou pozici?** Většinou se hlásí 20 až 40 lidí.
- 5) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)** Ano, celý proces výběru zaměstnanců zařítujeme sami, konkrétně já osobně. Přemýšlel jsem o outsourcingu, bohužel průběh nábora zaměstnanců podléhá zákonům a má svůj pevný řád. Proto jsem tuto myšlenku zamítl a druhou věcí je finanční stránka. Pro nás je to příliš nákladné.
- 6) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu- výběr vhodného kandidáta).** Nejprve si komise projde životopisy a vybere vhodné uchazeče, které pozve k 1. kolu, kde uchazeči vyplní test. Do 1. kola se dostane většinou ze 40 lidí asi 25. Test jsem si vytvořil sám, obsahuje otázky, které zjišťují znalosti ze státní správy, zákony o obcích a dalších znalostí spojených s danou pozicí. Následně testy vyhodnotíme a seznámíme uchazeče s výsledky. Uchazeči, kteří testem prošli, většinou jde o 5 osob, pozveme k dalšímu kolu, kde probíhá ústní pohovor s uchazečem a na základě toho vybere komise vhodného kandidáta. Během pohovoru zjišťujeme bližší informace o zájemci, jeho postoje a charakter. Pro výběr je stěžejní výsledek testu a zkušenosti.

- 7) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)** Dle zákona musí mít komise 5 členů. Komise je složena z tajemníka, asistentky, dvou pracovníků úřadu, kteří konkrétní práci rozumí a zúčastňuje se i starosta.
- 8) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování?** Pro mě osobně jde o 2 až 3 dny než vypíši inzerát, připravím podklady a domluví se s komisí, což je v počtu pěti lidí velmi obtížné. Pro komisi je to jeden den strávený jen pohovory. Jeden pohovor trvá 1 hodinu. Většinou zveme 5 adeptů, což je ve finále práce na celý den. Co se týče školení, nový zaměstnanec první měsíc projde speciálním školením a testy způsobilosti. Jelikož nám zákon nedovoluje, aby se zaměstnanci vzájemně na pozicích kryli, pomáhají jim s adaptací kolegové, mentoring nemají.
- 9) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. Místa, ...)** Není to vysoká částka, jedná se o základní balíček, který dostane každý zaměstnanec při nástupu. Pokud bych to měl vyčíslit je to částka kolem 2 000 korun.
- 10) **Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance, až po jeho zapracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?** Jedná se přibližně o 20 000 korun a více, samozřejmě vynechávám mzdy a čas komise, která vybírá nového zaměstnance. Tato částka je pouze za školení, kterými musí zaměstnanec projít, než nastoupí na danou pozici do státní správy.
- 11) **Přijde Vám tato částka přiměřená?** Ne je velice nadhodnocena. Dalo by se to využít efektivněji v jiných oblastech.

- 12) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná–požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické“know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)** Kladem důraz na celkový zjev člověka, zkušenosti a vzdělání. Postoje pro nás nejsou až tak moc důležité.
- 13) **Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC)** Těchto metod nevyužíváme, vytváříme si testy sami. Ostatní metody zabírají mnoho času a často jsou i finančně nákladné.
- 14) **Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?** Dle mého názoru by mohla být menší kapacita komise, 5 členů mi přijde zbytečně moc. Bohužel jsme podřízeni nařízení. Zároveň jsou nákladná školení, kterými musí zaměstnanec projít, než nastoupí na danou pozici. Cena školení se pohybuje okolo 15000 až 20000 korun. Tato částka by se dala využít lépe a efektivněji.

Příloha č. 4 Rozhovor MPSV- personální oddělení úseku OPLZZ

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?** Fluktuace v našem úseku se pohybuje okolo 2,80%
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Ano přijde mi toto procento optimální. Nerozvazují s námi zaměstnanci smlouvu, jedná se spíše o odchody na mateřské dovolené.
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Ano znám, s každým zaměstnancem, který od nás odchází, toto téma řešíme. Jde o odchody na mateřskou dovolenou nebo za lepší práci. Nejedná se o velké množství lidí, mluvíme o 3 až 4 lidech.

- 4) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela?** Děláme pro zaměstnance maximum a doufám, že jsou zaměstnanci spokojeni.
- 5) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Myslím si, že v rámci možností dobré.
- 6) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vaším zaměstnancům vyhovují?** Vedoucí na toto téma se zaměstnanci mluví. Každý rok, posíláme dotazník spokojenosti. Máme speciální tým OKNO, který je složen ze zástupců jednotlivých oddělení a řeší konkrétní podněty zaměstnanců. Dále máme také schránku, kam mohou zaměstnanci vhazovat své připomínky.
- 7) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké? Finance nás v tomto velmi omezují.** Máme dané předpisy, které platí pro celé ministerstvo. Zaměstnanci mají rozsáhlou škálu benefitů, které jsou dány nařízením ministryně, kolektivní smlouvou. Jednou z výhod je pružná pracovní doba a další jako příspěvek z fondu kulturně sociálních potřeb.
- 8) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?** Jak už jsem řekl, v současné době máme nastavené všechny mechanismy pro odměňování. Vše je dáno předpisy a benefity jsou dostatečné. Prováděli jsme šetření mezi zaměstnanci, které benefity jsou pro ně přínosné a které nikoli. Během něho jsme narazili na veliké rozdíly, jelikož každému vyhovuje něco jiného. Nakonec jsme žádnou změnu neprovedli a nechali zaměstnance vybírat dle jejich potřeb.
- 9) **Jak často dochází k náboru nových zaměstnanců?** Celkový počet zaměstnanců je něco kolem 180 zaměstnanců a nových náborů je během jednoho roku 25 až 40 lidí, když bereme v potaz zástupy za mateřské dovolené, ale opět zdůrazňuji, jde pouze o náš úsek.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** V podstatě je to zákoník práce, od 1. 1. 0215 se budeme řídit služebním zákonem a pro nás je závazná metodika metodika pro Ministerstvo pro místní rozvoj a také pracovní řád. Dále je to ovlivňováno nařízením vlády.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Zde opět musíme postupovat dle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj. Máme dvě místa,

kam musíme inzeráty vyvěšovat, jde o stránky Ministerstva práce a soc. věcí a také stránky Strukturálních fondů EU. Záleží samozřejmě na pozici, pokud jde o ministerstvo jako takové a na vyšší pozice se vyvěšuje inzerát i do tisku, například do hospodářských novin. Intranetu se vyhýbáme, jelikož jsme zástánci rovných příležitostí. Webovým stránkám, kam se běžně vyvěšují inzeráty, se vyhýbáme. Pokud hledáme nového uchazeče, hledáme někoho, kdo má již zkušenosti s fondy. Proto preferujeme naše stránky nebo stránky fondů. Pokud má někdo opravdu zájem o pozici ve státní správě, není nic lehčího než se podívat na webové stránky. Tím si šetříme náklady při výběrovém řízení, jelikož eliminujeme nežádoucí uchazeče a pracujeme pouze s těmi, kteří mají potřebné zkušenosti a mají skutečný zájem o práci ve státní správě.

- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Vypadá jako běžný inzerát, je zde uvedena pracovní náplň, to co nabízíme a požadujeme zároveň v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj, se uvádí poznámka, že kandidáti, kteří se hlásí, nejsou ve střetu zájmů.
- 4) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte Outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)** Toto v podstatě není úplně možné. Outsourcing je značně omezen v oblasti EU, aby nedocházelo ke zneužívání prostředků, takže si výběrové řízení zajišťujeme sami. Výběrových řízení ani kandidátů nemáte tolik, abychom o této variantě ovažovali.
- 5) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu- výběr vhodného kandidáta).** Ve chvíli kdy je vyvěšen inzerát, se mohou uchazeči přihlásit. Jejich životopisy jsou tříděny dle formálních kritérií, dále jsou žádosti předloženy výběrové komisi, která je zkoumá podrobněji. Ta poté vybere nejvhodnější kandidáty a pozve je k osobnímu pohovoru. Samotný pohovor trvá 20 minut, pohovoru se účastní celá výběrová komise, kde každý člen má svou funkci. Na základě pohovoru se vybere nejvhodnější kandidát. Běžně se nám hlásí 15 až 20 kandidátů, 3/4 projdou formální hodnocením a k ústnímu pohovoru je zváno 5 až 6 zájemců, záleží na kvalitě kandidátů.

- 6) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)** Výběrová komise musí mít minimálně 3 členy, v každé komisi musí být zástupce oddělení, dalším člen zastupuje personální oddělení a technickou podporu, posledním bývá přímý nadřízený popřípadě referent, který dané pozici rozumí.
- 7) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování?** Záleží na tom, jak rychle dokážeme zpracovávat žádosti. Pokud má vše hladký průběh jde o 2 až 3 měsíce. Členové komise tím stráví jeden pracovní den. Samotné zaškolení má na starosti zkušenější kolega, který poskytuje mentoring po dobu trvání zkušební doby. Z praxe víme, že nejintenzivnější jsou první dny, týdny, kdy se mentor novému zaměstnanci věnuje na 100%.
- 8) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. místa,...)** Nedávno jsme na toto téma zpracovávali analýzu. Vyšla nám částka 2 844 korun na osobu, v které je zahrnut počítač, nábytek a další.
- 9) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná–požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické“know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)** To se nedá zcela specifikovat, každý člen výběrové komise zdůrazňuje něco jiného, samozřejmě jsou to zkušenosti a postoje k práci, formálnímu hodnocení podléhá vzdělání.
- 10) **Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška,Assessment Centre (AC)** Nevyužíváme, pro nás to nemá smysl. Ztrácely bychom tím čas a zvýšilo by to náklady. Zkoušku z jazyka uchazeči dokládají jako přílohu k formálnímu hodnocení, jazyk dále nezkoušíme. Co se týče psychologických testů, máme ve svém týmu psychologa, který dokáže odhadnout uchazeče i bez testů. Jelikož nemáme velkou fluktuaci ve zkušební době, tyto otázky neřešíme. Dle nás vybíráme kvalitní zaměstnance, které umíme dobře proškolit.

11) Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců? Zamýšlel jsem se nad tím a samotné výběrové řízení a následná adaptace, je dána a s tím i náklady spojené s tím. Nenapadá mě možnost, jakou cestou by se dali náklady ještě zmenšit nebo kde proces zefektivnit.

Příloha č. 5 Rozhovor nezisková organizace Bílý kruh

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?**
Ano, pohybuje se do 1%
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Ano, připadá.
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Ano, většinou odchází na konci projektu.
- 4) **Jaké jsou náklady při odchodu zaměstnanců?** Nulové.
- 5) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela?** Ano snažíme se dělat v rámci mezí maximum, ale jsme omezeni rozpočtem, přece jen jsme nezisková organizace.
- 6) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Jelikož pro nás pracují lidé převážně dobrovolně, dovoluji si konstatovat, že dobré.
- 7) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vašim zaměstnancům vyhovují?** Ano, většina z nich pracuje jako dobrovolníci. Nedržíme je, tím pádem jsou asi spokojeni.
- 8) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)?
Jaké?** Většina zaměstnanců pracují jako dobrovolní, jedinou odměnou je jim dobrý pocit z pomoci ostatním lidem. Což je pro mnohé někdy víc než finanční odměna.
- 9) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?**
Nemyslím.
- 10) **Jak často dochází k náboru nových zaměstnanců?** Jednou ročně. Musí projít výcvikem, který je opravňuje v organizaci pracovat.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** Podle potřeb na pracovní místa.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Na webové servery nabízející práci (professia) a na webové stránky organizace.
- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Má běžný formát, jsou zde uvedeny požadavky, očekávání a náplň práce.
- 4) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte [Ooutsourcingu](#) či [jiného personální poradenství](#)? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)**Vše si zaštiťujeme sami. Práce v naší organizaci je velmi specifická a nejsem si jistá, zda by personální agentury dokázali vybrat vhodného uchazeče, jelikož nemají naše zkušenosti.
- 5) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu- výběr vhodného kandidáta).** Nejprve vyvěšíme inzerát, uchazeči nám pošlou motivační dopis a životopis. Po pečlivém výběru si pozveme nejvhodnější kandidáty na osobní pohovor a z nich vybereme nejvhodnějšího kandidáta, vybíráme asi z 5 zájemců. Nejúspěšnější poté absolvuje interní výcvik.
- 6) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)**Vždy se výběru účastní prezidentka společnosti, sekretářka a také zaměstnanec, který náplní práce obsazované pozice rozumí.
- 7) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování?** Odhadem jeden měsíc. Jelikož potřebujeme, aby nový zaměstnanec pracoval co nejdříve sám, klademe velký důraz na jeho předchozí zkušenosti.
- 8) **Odpovídáte všem zájemcům po všech kolech, i když nepokračují ve výběrovém řízení?** Ano, odpovídáme, i když nás to stojí čas, dáme si tu práci a všem uchazečům odpovídáme.
- 9) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prací. místa,...)** pokud nastupuje na vytvořené místo, jde o částku kolem 1 000 korun. Pokud se musí místo vytvořit a zaměstnanec školit suma je samozřejmě vyšší, jde o částku 20 000 korun.

- 10) **Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance, až po jeho zpracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?** To buhužul nedokážu.
- 11) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná–požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické“know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např.kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)**Nový zaměstnanec by měl mít vysokoškolské vzdělání v oboru sociálního či právního směru, zároveň je pro nás důležitá praxe v oboru a předchozí zkušenosti uchazeče.
- 12) **Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC).** Těchto možností nevyužíváme, klademe důraz na celkovou osobnost. Vytváření testů a jejich vyhodnocování, by bylo časově náročné. Testy by výběrové řízení zbytečně prodloužily, my potřebujeme většinou obsadit volnou pozici co nejrychleji.
- 13) **Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?** Samotnou mě nic nenapadá. Snažíme se dělat výběrové řízení co nejefektivněji a co nejúsporněji.

Příloha č. 6- Rozhovor Ministerstvo vnitra

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?** V roce 2013 byla meziroční míra fluktuace zaměstnanců 14,39 %.
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Je to určitě hodnota vyšší, než je ideální výše (5-7 %)
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Pro možnost sledování důvodů, které vedou zaměstnance ministerstva ke skončení pracovního poměru, je k dispozici na intranetových stránkách organizace výstupní dotazník. Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a anonymní. Je to pro nás zpětná vazba od zaměstnanců, kteří nám při

odchodu poskytnou informace o důvodech jejich odchodu. Většinou jsou důvody odchodů takové, že uchazeči nemají tušení, co znamená pracovat ve státní správě a mají odlišné představy, dále je to také finanční ohodnocení a v neposlední řadě chybějící adaptace nových zaměstnanců.

- 4) **Jaké jsou náklady při odchodu zaměstnanců?** Nemáme je přesně vyčíslené. Je to vždy škoda, když odchází zaměstnanec, který již prošel vstupním vzděláváním, a organizace s ním počítala. Samozřejmě záleží též na způsobu skončení pracovního poměru, někdy bývá spojené s vyplácením odstupného (odbytného dle Kolektivní smlouvy) zaměstnanci.
- 5) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela? Z** důvodů časté fluktuace zaměstnanců zavádí organizace adaptační proces pro nové zaměstnance, včetně mentoringu, který budou zajišťovat školení mentoři. Adaptační proces bude trvat 3 měsíce, to znamená po celou zkušební dobu, a na závěr dojde k jeho vyhodnocení jak ze strany mentora, tak ze strany mentorovaného. Na pracovištích, u kterých je zaznamenána vyšší míra fluktuace zaměstnanců, lze provést dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků je pak možné vyhodnotit hlavní problémy, které vedou k častější fluktuaci na daném pracovišti, a doporučit další postup pro zlepšení pracovních podmínek.
- 6) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Pracovišť MV je celkem 47. Nachází se v různých lokalitách Prahy a tak na tuto otázku nejsem schopná odpovědět. Lze předpokládat, že pokud by bylo pracovní klima nevyhovující, zaměstnanci by si na něj stěžovali. Pokud žádné stížnosti nejsou, předpokládám, že jsou zaměstnanci na svých pracovištích spokojeni.
- 7) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vašim zaměstnancům vyhovují?** Odpověď je stejná, jako u předcházející otázky.
- 8) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké?** Ministerstvo vnitra, stejně jako ministerstva další, vyplácí svým zaměstnancům finanční odměny za práci v závislosti na finančních možnostech celé státní správy. Pokud finanční zdroje jsou, tak se odměny vyplácí většinou kvartálně, nebo pololetně. Jiná než finanční odměna pro zaměstnance je snad někdy pochvala za odvedenou práci

- 9) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?** Nemyslím si. V každé společnosti, tedy určitě i na ministerstvu, existují lidé, kteří pracují kvalitně i rychle bez ohledu na odměnu. Pro takové lidi bude více odměn určitě příjemným bonusem. Pak jsou zde ale i jedinci, u kterých ani vysoké odměny nevzbudí potřebu pracovat více a lépe
- 10) **Jak často dochází k náboru nových zaměstnanců?** Nábor nových zaměstnanců jako takový ministerstvo neuskutečňuje, vede databázi uchazečů o zaměstnání (dotazníky, životopisy a žádosti o přijetí do pracovního poměru žadatelů o zaměstnání), která slouží vedoucím zaměstnancům k tomu, aby si zde případného vhodného kandidáta na volné pracovní místo vybrali. Databáze se aktualizuje a uchazeči jsou v ní vedeni 1 rok. Poté se z databáze odstraní.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** VŘ je upraveno interním aktem řízení – metodickým návodem.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Portál MV: <http://www.mvcr.cz/nabidka-mist.aspx>, pokud o to vyhlášovatelé VŘ požádají na oddělení personální práce odboru personálního MV. Jednotlivá pracoviště vystavují oznámení o VŘ podle vlastního uvážení – tisk, MPSV apod.
- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Viz příloha č. 9
- 4) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte Outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)** Výběr provádíme sami.
- 5) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu - výběr vhodného kandidáta).** Výběrové řízení probíhá na základě potřeb vyhlášovatele, vzhledem k tomu, že VŘ se řídí jen metodickým návodem, je plně v kompetenci toho kterého vedoucího zaměstnance, jak bude výběr probíhat.

- 6) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)** Komise je složena minimálně ze tří členů, většinou se jich výběru účastní více. Bývá to vždy předseda a členové, popřípadě personalista.
- 7) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování.** Nelze přesně určit, je to různé a odvislé právě od skutečností, které jsou uvedené v bodě 5.
- 8) **Odpovídáte všem zájemcům po všech kolech, i když nepokračují ve výběrovém řízení?** Ano
- 9) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. místa, ...)** Náklady na plat, vše ostatní většinou už existuje, protože se obsazují uvolněná pracovní místa a pokud jde o jiné, maximálně náklady za vstupní balíček, ale nedokážu odhadnout cenu balíčku.
- 10) **Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance až po jeho zapracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?** Činnosti spojené s VŘ zajišťují zaměstnanci v pracovním poměru v pracovní době, tudíž je to činnost v rámci jejich popisu pracovní činnosti. Cenu odhadnout neumím, noví zaměstnanci prochází různými druhy školení, na jejich výši jsme nikdy nedělali analýzu.
- 11) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná – požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)** Kvalifikační a další předpoklady jsou uveřejněny v oznámení o VŘ, ověření splnění těchto předpokladů probíhá při osobním pohovoru. Využíváme též reference od předcházejících zaměstnavatelů uchazeče.

- 12) Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC)** Používáme některé z uvedených metod výběru. Jde o testy jazykové vybavenosti. Při pohovoru s uchazečem přechází komise do jiného jazyka a také podrobujeme kandidáty psychologickému testu, jehož vyhodnocení má na starosti odborník, nevyhodnocujeme ho sami.
- 13) Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?** Na náklady jako takové připomínky nemám. Co bych ráda zlepšila, je úroveň manažerů. Každý vedoucí by měl mít povinnost účastnit se školení manažerských dovedností. Podřízení, nemohou správně fungovat, pokud nemají dobrého manažera. Dobrý manažer, je základ každé fungující společnosti. Dále bychom se měli soustředit na tvorbu metodiky adaptačního procesu pro nové zaměstnance, také na tvorbu metodiky personální strategie a měli bychom vytvořit metodiku pro výběr zaměstnanců, která by byla dána pro všechna pracoviště

Příloha č. 7 Rozhovor nezisková organizace Romea

1. část: MOTIVACE

- 1) **Víte, jaká je ve Vaší firmě meziroční míra fluktuace pracovníků?** Nepřesahuje 2%.
- 2) **Pokud ano, připadá Vám toto procento optimální?** Ano.
- 3) **Znáte příčiny odchodu Vašich zaměstnanců?** Ano, znám. Fluktuace je nejvyšší v době, kdy naše projekty končí a zaměstnanci odcházejí, jelikož nemáme dostatek investic, abychom si je udrželi i nadále. Zůstávají většinou dobrovolníci.
- 4) **Jaké jsou náklady při odchodu zaměstnanců?** Žádné náklady nemáme.
- 5) **Máte pocit, že firma dělá vše pro to, aby klíčové zaměstnance udržela? Zajisté** snažíme se dělat vše, proto abychom vyšli našim zaměstnancům vstříc, i přes minimální finanční možnosti, které máme.
- 6) **Jaké je pracovní klima na jednotlivých pracovištích?** Dovolím si říct, že dobré. Jelikož spolu spolupracují lidé, které zaujímají stejné postoje k dané problematice, nestává se nám, že bychom řešili na pracovišti zásadní problémy.
- 7) **Domníváte se, že pracovní podmínky Vaším zaměstnancům vyhovují?** Ano, odpovídá tomu i nízká míra fluktuace, líbí se jim u nás.
- 8) **Myslíte si, že Vaše firma nabízí dostatek odměn (finančních i nefinančních)? Jaké?** V naší společnosti nedostáváme finanční odměny, pokud ano pouze výjimečné. Pokud jde o ty nefinanční, je to dobrý pocit, že děláte správnou věc. To je dostatečná odměna.
- 9) **Myslíte si, že více odměn by mohlo zvýšit pracovní výkon zaměstnanců?** Naši zaměstnanci pracují na maximum i bez odměn, Nemyslím si, že by odměny mohli jejich výkon ovlivnit.
- 10) **Jak často dochází k náboru nových zaměstnanců?**

Podle potřeby, nepořádáme hromadné náборы. Noví zaměstnanci se přijímají maximálně pětkrát do roka a to bereme tu horní hranici. Průměr jsou dva až tři.

2. část: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- 1) **Podle čeho a jakými zákony se řídíte při výběrovém řízení?** Řídíme se běžnými zákony, které se vztahují ke všem organizacím. Nemáme speciální postupy.
- 2) **Jakými způsoby a kam vystavujete oznámení o výběrovém řízení?** Inzeráty zveřejňujeme na webových stránkách, které jsou zdarma, bazoš.cz, prácezdarma.cz, práceihned.cz. Zároveň na placených stránky profesia.cz a profesia.sk. Také spolupracujeme s úřady práce. Nabídku máme i na našich webových stránkách. Souběžně máme inzeráty v tisku jako je annonce. Tyto způsoby nám zajistí vždy vysoké množství uchazečů, ze kterých si můžeme zvolit toho nejvhodnějšího.
- 3) **Jak vypadá inzerát na výběr nového zaměstnance?** Uvádíme běžné informace, které naleznete v každém inzerátu. Jsou to požadavky na zaměstnance, naše očekávání od kandidátů a náplň práce, kterou budou vykonávat. Zdůrazňujeme motivující a přátelské prostředí, práce v kolektivu mladých lidí.
- 4) **Provádíte výběr nového zaměstnance sami nebo využíváte Outsourcingu či jiného personální poradenství? Popřípadě z jakého důvodu? (náročnost, cena, čas,...)** Výběr provádíme sami, jelikož je to finančně náročné. Také z časového hlediska je to nevýhodné. Je to příliš zdlouhavé.
- 5) **Jak vypadá nábor nového zaměstnance? Jakými částmi výběrového řízení musí uchazeč projít, než je přijat do Vaší firmy? (vyvěšení inzerátu - výběr vhodného kandidáta).** V první řadě vyvěsíme inzerát, z životopisů vybereme nejvhodnější kandidáty, které si pozveme k ústnímu pohovoru, což je maximálně pět až šest lidí. Na základě pohovorů vybereme vhodného kandidáta.
- 6) **Jaké je složení výběrové komise? (členové společnosti)** Žádnou komisi nemáme, vše má na starosti jeden člen našeho týmu.
- 7) **Kolik času stráví ostatní zaměstnanci firmy výběrem nového zaměstnance, od pohovorů přes přijímací řízení, školení až po jeho zaučování.** Jelikož vše spravuje jeden člověk, je to časově náročné. Pokud vše probíhá bez problému, jde o jeden až dva měsíce. Žádné zaškolení pro zaměstnance nemáme. Vysvětlujeme jim individuálně principy projektů.
- 8) **Jaké náklady jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? (vystavení karet, nákup nových pracovních pomůcek, vytvoření prac. místa, ...)** Žádné nemáme.

- 9) **Dokážete odhadnout, kolik stojí výběr nového zaměstnance až po jeho zpracování? Zdá se Vám tato částka přiměřená?** Jelikož jsme nezisková sféra, nelze odhadnout přesnou částku, dokážu si odhadnout, že se jedná o částku 2 000 až 3 000 Kč. Započítávám do ní náklady na inzerát, čas zaměstnance, který má výběrové řízení na starosti, čas a další náklady.
- 10) **Čemu dáváte největší význam při výběru nových zaměstnanců? Máte požadovaná kritéria na uchazeče? (kritéria: Odborná – požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické know-how versus osobnostní kritéria, zkušenost z praxe může např. kompenzovat průměrné školní známky, znalosti angličtiny, iniciativa,...)** u nás je prioritou zapálení pro cíl naší organizace a zkušenosti.
- 11) **Využíváte některé z metod výběru zaměstnanců k posouzení kvality a jejich odborné způsobilosti? Psychologické testy, Testy inteligence, Testy osobnosti, Testy schopností, Testy znalostí a dovedností (jazyky, znalosti PC,...). Praktická zkouška, Assessment Centre (AC)** Jak už jsem zmínila v předchozí otázce, žádné metody nevyužíváme, protože jsou finančně i časově náročné.
- 12) **Je podle Vás něco co by mohlo vést ke zmenšení nákladů, které jsou spojeny s výběrem nových zaměstnanců?** V současné době se snažíme dostat se do podvědomí lidí a upozorňovat více na volné pozice v naší organizaci. Myslím si, že inzerce je dostatečná, ale možná by pomohlo zaměřit se na jiný a efektivnější způsob.

Úřivary ministerstva vnitra (bez GR HZS)

Prifimny	So	Us	Vo	Bc.	Mgr.	Celkem
1.1.2013-31.12.2013						
Úřivary ministerstva vnitra (bez GR HZS)	1	119	15	105	234	475

Úbytky	So	Us	Vo	Bc.	Mgr.	§ 48 ods. 1 písm. a	§ 48 odst. 1 písm. b	§ 48 odst. 1 písm. c	§ 48 odst. 1 písm. d	§ 48 odst. 2	úmrtí	převod mimo resort	Celkem ukončení prac. pom.
1.1.2013-31.12.2013													
Úřivary ministerstva vnitra (bez GR HZS)	7	94	38	8	178	102	108	1	75	36	3	0	325

Početni stav 1.1.2013	
Skuteč. počet	2176
Přepočet na 8.h prac.dobu	2147,6

Početni stav 31.12.2013	
Fyzické početni stav	2341
Přepočet na 8.h prac.dobu	2298,7

Průměrný stav	2258,5
Průměrný stav přepočtený	2223,1

Příloha č. 8 Tabulka pro výpočet fluktuace Ministerstva vnitra

Příloha č. 9 Dotazník Ministerstva vnitra



Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás v souvislosti s ukončením Vašeho pracovního poměru na Ministerstvu vnitra ČR požádat o vyplnění dotazníku, jehož účelem je získat ucelenější informace o důvodech odchodu zaměstnanců /zaměstnankyň z Ministerstva vnitra ČR. Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a anonymní.

Pohlaví:

muž žena

Věk

- do 25 let
 26 - 35 let
 36 - 45 let
 46 - 55 let
 56 - 65 let
 nad 65 let

Vzdělání

- základní
 vyučení / střední bez maturity
 střední s maturitou
 vyšší odborné
 vysokoškolské bakalářské
 vysokoškolské magisterské
 postgraduální

Délka praxe na MV ČR

- do 3 měsíců
 do 1 roku
 1 - 5 let
 6 - 10 let
 10 - 20 let
 nad 20 let

Bylo MV Váš první zaměstnavatel?

ano

ne

Způsob ukončení pracovního poměru

ve zkušební době

dvouměsíční výpovědní lhůta

dohodou

odchod bezprostředně po návratu z mateřské či rodičovské dovolené

odchod v průběhu mateřské či rodičovské dovolené

odchod do invalidního důchodu

odchod do starobního důchodu

Důvod ukončení pracovního poměru (můžete zaškrtnout více možností)

získání jiného zaměstnání

nespokojenost s finančním ohodnocením

rutinní práce

nedostatečná možnost seberealizace

malý prostor pro kreativitu a inovaci

nedostatečné využití mé odbornosti

nemožnost profesního růstu

nedostatek pravomocí pro výkon mé práce

potřeba změny

nevhodné pracovní prostředí

neshody s nadřízeným

cítil/a jsem se diskriminován/a

jiný důvod: (prosím blíže specifikujte)

Jaká kritéria berete v úvahu a jsou pro Vás důležitá při výběru zaměstnavatele (můžete zaškrtnout více možností)

- pracovní náplň
- výše mzdy
- stabilita organizace
- firemní kultura a image organizace
- význam pracovní pozice
- nabídka školení/dalšího vzdělávání
- pružná pracovní doba
- zkrácený pracovní úvazek
- nabídka benefitů
- velikost organizace
- nadstandardní dovolená

Na MV jsem nejvíce oceňoval/a (prosím vypište):

Na MV mi nejvíce vadilo (prosím vypište):

Děkujeme Vám za čas, který jste vyplnění dotazníku věnoval/a.

Příloha č. 10 Inzerát Ministerstva práce

Finanční manažer/-ka - Ministerstvo vnitra České republiky

<http://www.mvcr.cz/clanek/financni-manazer-ka.aspx?q=cHJuPTE=>

[Úvodní strana](#) / [Nabídky a zakázky](#) / [Nabídka míst](#)

Nabídka míst

Finanční manažer/-ka

Ekonomický odbor

Ministerstvo vnitra - odbor strukturálních fondů - oddělení realizace IOP/OP LZZ
vyhlašuje výběrové řízení
na obsazení pracovní pozice **Finanční manažer/-ka na oddělení finančního řízení plateb ekonomického odboru MV**

Popis pracovní činnosti:

- Finanční plánování, účast na tvorbě návrhu státního rozpočtu a státního závěrečného účtu
- Kontrola a schvalování žádostí o převod finančních prostředků
- Analýza údajů z různých informačních systémů, souvztažná kontrola výkazů
- Zpracování reportů, sumarizace dílčích podkladů do souhrnných resortních výstupů
- Tvorba finančních metodik
- Účast na jednáních pracovních skupin
- Poskytování konzultací projektovým a finančním manažerům v rámci resortu MV

Místo výkonu práce: Praha

Zahájení pracovního poměru: nástup možný 1. 1. 2015 nebo dle dohody

Pracovní úvazek: plný

Délka pracovního poměru: doba určitá (do 31.12.2015) s 3 měsíční zkušební dobou

Platové ohodnocení: podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

Kvalifikační požadavky: ukončené VŠ vzdělání (ekonomické zaměření výhodou)

Další předpoklady:

- Znalost práce s PC (MS Office, Internet, e-mail), velmi dobrá znalost MS Excel
- Logické myšlení a analytický přístup k řešení problémů, samostatnost, pečlivost, spolehlivost, schopnost práce v týmu, organizační a komunikační schopnosti
- Zkušenosti v oblasti finančního řízení projektů spolufinancovaných z EU výhodou
- Znalost práce se SAP výhodou
- Trestní bezúhonnost

Nabízíme:

- Zajímavou práci v prestižní státní organizaci
- Možnost dalšího odborného a jazykového vzdělávání
- 5 týdnů dovolené, možnost závodního stravování
- Místo výkonu práce - Praha (s možností ubytování)

Požadavek na předložení dokladů:

- Motivační dopis
- Strukturovaný životopis
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (dokládá se při případném ústním jednání)
- Výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců (dokládá se při případném ústním jednání)

Způsob a termín zaslání přihlášky:

Životopis s motivačním dopisem je možno zaslat do 21. 11. 2014 na adresu:

Ministerstvo vnitra ČR

ekonomický odbor

Na Pankraci 72

140 00 Praha 4

Obálku označit „Výběrové řízení – FM IOP/OP LZZ“

nebo elektronicky na e-mail:

zdenka.konirova@mvcr.cz s předmětem „Výběrové řízení – příjmení, jméno – FM IOP/OP LZZ“.

Upozornění:

- Zasláním životopisu uchazeč o vyhlášenou pracovní pozici uděluje souhlas se zpracováním poskytnutých osobních údajů ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, pro účely příslušného výběrového řízení.
- Vybraný uchazeč souhlasí s bezpečnostní проверkou na stupeň utajení „Vyhrazené“

© 2014 Ministerstvo vnitra České republiky, všechna práva vyhrazena

Příloha č. 11 Výběrové řízení Městského úřadu

Výběrové řízení

tajemník MěÚ Březnice vyhlašuje výběrové řízení na obsazení pracovního místa na odboru správy majetku MěÚ Březnice pro činnost:

referent odboru správy majetku

Požadavky: - stupeň vzdělání: středoškolské/vysokoškolské, ekonomický nebo stavební směr výhodou

Požadované vlastnosti a dovednosti:

- znalost práce na PC
- znalost majetkové legislativy
- orientace ve stavební dokumentaci
- znalost evidence materiálu výhodou
- řidičský průkaz na os. vozidlo
- praxe v oblasti správy majetku výhodou
- komunikativnost a psychická odolnost
- časová flexibilita

Platové ohodnocení: podle Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a státní správě č. 564/2006 Sb. v planém znění

Nástup: 1. října 2012

Předpoklady pro vznik pracovního poměru:

- státní občanství ČR, nebo u občana s cizím stát. občanstvím trvalý pobyt v ČR
- věk minimálně 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost – za bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena
 - a) pro trestný čin spáchaný úmyslně, nebo
 - b) pro trestný čin spáchaný z nedbalosti za jednání související s výkonem veřejné státní správy, pokud se podle zákona na tuto osobu nehledí, jako by nebyla odsouzena
- ovládnutí jednacím jazyka – češtiny

Doklady, které zájemce připojí k přihlášce:

- a) životopis, ve kterém se uvedou údaje o dosavadních zaměstnáních a odborných znalostech a dovednostech, týkajících se správních činností
- b) ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- c) prohlášení – souhlas se zpracováním osobních údajů a s uschováním předložených ověřených kopií dokladů předložených pro účely tohoto výběrového řízení do jeho ukončení, maximálně po dobu tří měsíců

Přihlášku je nutno podat písemně. Přihlášku lze odeslat na adresu:

Městský úřad Březnice, tajemník, Náměstí 11, 262-72 Březnice,

nebo doručit osobně do podatelny MěÚ Březnice, Náměstí 11, 262 – 72 Březnice

Obálku označte : **NEOTVÍRAT – VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ - OSM**

V přihlášce zájemce uvedte tyto náležitosti:

- a) jméno, příjmení a titul zájemce
- b) datum a místo narození zájemce
- c) státní příslušnost zájemce
- d) místo trvalého pobytu zájemce
- e) číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana
- f) datum a podpis zájemce
- g) pro rychlejší komunikaci telefon či e-mailovou adresu

Bez těchto náležitostí bude přihláška vyřazena z výběrového řízení!

Lhůta pro podání přihlášky: doručit nejpozději do 24. srpna 2012 12:00 hod.

V Březnici dne: 8. 8. 2012

Ing. Jiří BERNARD
tajemník MěÚ Březnice
v.r.

Příloha č.12 Příhláška do výběrového pohovoru Městského úřadu

Město Březnice
Náměstí 11
262 72 Březnice

Příhláška do výběrového řízení

na obsazení pracovního místa pro činnost

Jméno, příjmení a titul

Datum a místo narození

Státní příslušnost

Místo trvalého pobytu

Číslo občanského průkazu
(u cizího státního občana číslo dokladu
o povolení k pobytu)

Telefon či e-mailová adresa

.....
Datum a podpis zájemce

K přihlášce připojuji následující doklady:

- a) **životopis**, ve kterém jsou uvedeny údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech, týkajících se správních činností, vlastnoručně podepsaný
- b) originál nebo úředně ověřenou kopii **výpisu z evidence Rejstříku trestů** ne starší než 3 měsíce
(U cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost – vydaný domovským státem.
Pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením.)
- c) **úředně ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání**
- d) **prohlášení** – souhlas se zpracováním osobních údajů a s uchováním předložených ověřených kopií dokladů, které jsou předloženy pro účely tohoto vyhlášeného výběrového řízení do doby jeho ukončení, max. po dobu 3 měsíců
- e) další doklady požadované pro obsazení funkce, např.:
- **lustrační osvědčení + čestné prohlášení dle zák. č. 451/1991 Sb.**(nepožaduje se u osob narozených po 1. 12. 1971) – pouze u vedoucích úředníků,