

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod
Elektromotory Mohelnice**

**Acquisition and selection of employees in company Siemens, s. r. o.,
branch plant Electromotors Mohelnice**

Jiřina Kozmanová

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: *Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Jitce Hanáčkové, za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Zároveň bych chtěla poděkovat HR specialistce, paní Daně Maderové, za její vstřícný přístup, ochotu a množství informací a interních dokumentů, které mi poskytla ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Velký dík patří také personálnímu řediteli, panu Igoru Machálkovi, který mi umožnil spolupráci s jeho oddělením.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Vymezení základních pojmů	6
	2.1 Řízení lidských zdrojů.....	6
	2.2 Personální práce	6
	2.3 Personální činnosti	7
	2.4 Moderní získávání zaměstnanců	8
3	Získávání a výběr zaměstnanců.....	9
	3.1 Postup při získávání zaměstnanců.....	10
	3.2 Uveřejnění poptávky po novém zaměstnanci.....	15
	3.3 Metody získávání zaměstnanců.....	17
	3.4 Výběr zaměstnanců	20
	3.5 Metody výběru zaměstnance.....	22
4	Seznámení se společností Siemens, s. r. o. v ČR a s podnikem Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.....	29
	4.1 Společnost Siemens, s. r. o. v České republice	29
	4.2 Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice	30
	4.3 Personální oddělení odštěpného závodu Elektromotory Mohelnice	32
5	Získávání a výběr zaměstnanců v Siemens s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.....	34
	5.1 Získávání zaměstnanců	34
	5.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	36
	5.3 Výběr uchazečů	36
	5.4 Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	37
6	Závěr.....	41
7	Seznam zdrojů	44
8	Seznam příloh.....	46

1 Úvod

Zájmem každé firmy, společnosti a podniku je jeho plynulý chod, vedoucí k ziskovosti a prosperitě. Aby tohoto svého cíle mohl podnik dosáhnout, nestačí mít pouze velký kapitál, či vysoké množství zakázek a obchodních kontaktů. Neméně důležité, či snad ještě důležitější je schopné vedení a spolehliví a vhodní zaměstnanci na různých pozicích, od těch nejnižších k nejvyšším. Od dělníků, kteří budou kvalitně odvádět náplň své práce, přes vedoucí, kteří budou schopni dobrého vedení a zajištění bezproblémového chodu pracoviště, až po specialisty a manažery, kteří dokáží všechny ostatní efektivně řídit a výsledky jejich práce zhodnotit a dovést k cílenému zisku.

Činnost, která vede k působení vhodných zaměstnanců v podniku, tedy získávání a výběr zaměstnanců je velmi důležitou a nepostradatelnou složkou náplně práce každého personálního oddělení podniku, či každého vedoucího a podnikatele.

Problematika získávání a výběru zaměstnanců je nejen důležitá, ale je také tématem neustále aktuálním a většina z nás se minimálně jednou za život dotkne, když se sami ucházíme o získání své nouzové, prozatímní, nebo vysněné pracovní pozice. Z těchto důvodů jsem se rozhodla zvolit jako téma své bakalářské práce získávání a výběr zaměstnanců a to v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.

Cílem této práce je deskripce procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, identifikace nedostatků a návrhy na případné zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, z toho první se vztahuje k teoretickým poznatkům českých a zahraničních autorů z oboru managementu a personalistiky, druhá část je pak částí čistě praktickou. Obsahuje seznámení celkově se společností Siemens, ale hlavně s podnikem Siemens, s. r. o., odštěpným závodem Elektromotory Mohelnice, dále s informacemi o jeho personálním oddělení a procesu získávání a výběru zaměstnanců. Práce je zakončena zhodnocením této činnosti v odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice, identifikací nedostatků a několika návrhy, které by mohly na základě teorie pomoci ke zlepšení tohoto procesu a přispět k efektivnějšímu získávání nových zaměstnanců.

2 Vymezení základních pojmů

Z důvodu předejití nesrovnalostem, je potřeba si ze začátku vysvětlit klíčové pojmy, které s danou problematikou nejbližší souvisí. Cílem této kapitoly je se s danými pojmy seznámit za pomoci poznatků a definic autorů z oboru.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je označení nejmodernějšího pojetí personální práce (srov. Koubek 2007; 14). Spolu s řízením lidského kapitálu tvoří dva subsystémy celkového řízení lidí ve firmě. „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci*“ (Armstrong 2007; 31), na kterém závisí úspěšnost podnikání.

„*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong 2007; 27). Nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz na strategickou integraci vycházející z vize a vedení vrcholového managementu (srov. Armstrong 2007; 34). Řízení lidských zdrojů tedy klade především důraz na pozornost zaměřenou do budoucnosti, od formulací cílů po hledání způsobů jejich dosažení (srov. Koubek 2007; 14).

Je to oblast, která je řízena vrcholovým managementem a odpovědnost leží na liniových manažerech. Kromě důrazu na budoucnost, klade důraz také na silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy a oddanost lidí cílům a hodnotám organizace. Důležitá je také motivace a respektování potřeb pracovníků (srov. Kocianová 2010; 12).

2.2 Personální práce

Získávání a výběr pracovníků je činnost, kterou se ve firmě zabývá oddělení zvané personální. „*Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, intervnuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejich zaměstnanců*“ (Armstrong 1999; 65). Zajišťuje dále, aby management jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a hraje rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku (srov. Armstrong 1999; 65).

Personální útvar též zvaný útvar lidských zdrojů, se specializuje na rozvoj lidí v organizaci (srov. Armstrong 2007; 65). Jelikož je tato aktivita nepostradatelná a pro správný chod podniku velmi důležitá, není divu, že je v koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (srov. Koubek 2007; 13).

Personální práci nelze s termínem řízení lidských zdrojů zaměňovat, jelikož se jedná o obecnější pojem, který vymezuje širokou škálu činností prováděných v organizaci (srov. Tureckiová 2009; 11). „(...) jak uvádí Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů může být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samo“ (Armstrong 1999; 160).

„Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky)“, (Koubek 2007; 15). Jedná se zde o péči o jednotlivce, zajištění jeho základních i rozvojových potřeb v rámci organizace, uchovávání a správu údajů o členech organizace (osobní data, informace o výkonu a jeho hodnocení, poskytovaném vzdělávání, různých formách odměn, případných postizích apod.), výkon činností a i nepřímé (strategické) řízení organizačních procesů (srov. Tureckiová 2009; 11).

Řízení lidí je ústřední manažerskou rolí, kdy je stále větší část konkrétní personální práce delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především liniové manažery (srov. Koubek 2007; 14).

Koubek vytyčuje pět hlavních úkolů personální práce:

- hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálé vyladování tohoto spojení,
- úsilí optimálního využití pracovníků (např. fondy pracovní doby, kvalifikace apod.),
- formulace pracovních skupin (týmů), úsilí o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků (např. kvalifikace, péče o jejich kariéru, životní a pracovní podmínky apod.),
- zajištění dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (srov. Koubek 2007; 17).

2.3 Personální činnosti

Těmito činnostmi se v podniku zabývají personalisté, kteří poskytují služby vnitropodnikovým zákazníkům. „Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků,

odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky“ (Armstrong 2007; 79).

Personální činnosti jsou prostředkem k zajištění úkolů personální práce. Koubek jich uvádí deset v logickém pořadí:

1. vytváření a analýza pracovních míst (vytváření pracovních úkolů, pravomocí, zkoumání povahy práce apod.),
2. personální plánování (odhadování a plánování potřeby pracovníků),
3. získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmíst'ování (zařazení) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. pracovní vztahy (např. zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, agendy stížností, odbory apod.),
9. péče o pracovníky (např. pracovní prostředí, BOZP, záležitosti sociálních služeb apod.),
10. personální informační systém (např. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd apod.), (srov. Koubek 2007; 18).

2.4 Moderní získávání zaměstnanců

Moderní získávání pracovníků musíme odlišovat od pojmu nábor pracovníků. Tento pojem si zde vysvětlíme, aby bylo jasné, na jaký typ získávání zaměstnanců se bakalářská práce zaměřuje.

Nábor neboli tradiční získávání pracovníků se zaměřoval pouze na získávání z vnějších zdrojů a vycházel výhradně z hledisek pracovního místa. Oproti tomu moderní získávání pracovníků má své odlišné specifické rysy:

- při získávání se uvažuje perspektivně a myslí se na budoucnost organizace, nejen na momentální potřebu obsadit nějaké místo,
- projevuje se snaha o maximální hospodárnost ve využívání pracovníků, hledání rezerv a snaha poskytnout příležitost stávajícím pracovníkům organizace,
- pracovník musí splňovat kritéria týmu, v němž bude pracovat a kritéria celoorganizační,
- klade důraz, aby organizace získala nejen pracovní sílu, ale i „duši a srdce“ pracovníka (aby byl schopen spojit své životní cíle s cíli organizace), (srov. Koubek 2000; 181).

3 Získávání a výběr zaměstnanců

Zaměstnávání lidí, vhodných a schopných je pro chod firmy jedna ze základních činností, na kterých stojí její úspěšné fungování. Proto je důležité tuto aktivitu nepodceňovat, ale náležitě se věnovat jak přípravě výběru nových zaměstnanců, samotnému aktu výběru a také pozdější adaptaci budoucích kolegů. „*Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům*“ (Kocianová 2010; 79). Při získávání zaměstnanců by měli personalisté znát aktuální demografickou situaci v regionu a v zemi, ekonomicko-technické podmínky (např. technologie), sociální podmínky (např. hodnotová orientace, charakter osídlení v regionu), národní i mezinárodní legislativu zaměstnávání a potenciál vnějších zdrojů (srov. Kalnický 2012; 68).

Podle Koubka v souvislosti se získáváním pracovníku musíme rozpoznat, kdy se uvolní pracovní místo a mít k dispozici pracovní popis tohoto místa, tj. pracovní úkoly s ním spojené, požadavky na příslušného pracovníka apod. Dále také musíme vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt, rozhodnout, jak pracovníky budeme hledat, jaké informace budeme od zájemců požadovat, co jim budeme nabízet a také je potřeba si ujasnit vše ohledně inzerování volného místa a hodnocení budoucích kandidátů (srov. Koubek 2007; 69). „*Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich produktů. Musíme být také důkladně obeznámeni se situací ve firmě, především pak s profilem firemní pracovní síly a s mírou jejího využívání, i se situací na trhu práce*“ (Koubek 2007; 69).

Zaměstnání nového člena firmy však nestojí jen peníze, ale také čas a energii. Proto je o to důležitější pečlivě z uchazečů vybírat, abychom zvolili toho nejlepšího a nejvhodnějšího, kdy čas a úsilí na jeho začlenění se, nebude tak rozsáhlé, jako u méně schopnějších uchazečů. „*Zaplnit volná místa, zorganizovat a provést přijímací pohovory a zaučít nový personál něco stojí – a nejen peníze. (...) proto je obzvláště důležité, aby celý proces byl úspěšný hned napoprvé*“ (Dale 2007; 2). Proto je třeba na přípravu výběru toho nejvhodnějšího zaměstnance vymezit dostatek zdrojů a času, jelikož se může snadno stát, že se k výběrovému řízení přihlásí málo uchazečů, nebo množství uchazečů nevhodných. „*Jediná možnost je investovat do náborového procesu a udělat vše pro to, abyste hned napoprvé obdrželi žádosti od nejkvalitnějších uchazečů a přijali toho nejlepšího pracovníka pro danou práci*“ (Dale 2007; 3).

Jak již bylo řečeno, řízení lidských zdrojů a s ním spojené získávání pracovníků je strategická činnost. „*Ani na okamžik nesmíme zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí*“ (Koubek 2007; 69).

Při výběru zaměstnance nejsou důležité jen jeho schopnosti a dovednosti, ale také musíme zvážit a snažit se předvídat, zda se potenciální kolega hodí do našeho pracovního týmu a zda se úspěšně začlení. „*V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace*“ (Kocianová 2010; 79). Personální management se stále více orientuje právě na postoje kandidátů, protože nedostatky v určitých konkrétních znalostech a dovednostech se snadněji odstraňují, než např. negativní postoje, jako lhostejnost, absentérství apod. (srov. Barták 2011; 57).

Získávání a výběr pracovníků, má tři fáze:

- definování požadavků – zahrnuje přípravu popisu pracovního místa a vymezuje požadavky na uchazeče,
- přilákání uchazečů – vyhodnocení různých zdrojů uchazečů a inzerování volného místa,
- vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory apod. (srov. Armstrong 2007; 343).

Protože je proces získávání zaměstnanců náročný a zahrnuje důležité kroky, jejichž dodržení může být usnadněním a prevencí před komplikacemi, je vhodné si je zde uvést. Umožní také následující deskripci v souladu s cílem práce.

3.1 Postup při získávání zaměstnanců

Pro získávání pracovníků existuje určitý metodologický postup, tvořen následujícími kroky:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z plánů organizace a z momentální operativní potřeby. Při odhadu potřeby počtu a profesně-kvalifikační struktury pracovníků vycházejí personalisté z plánů činností, investic a technického rozvoje (srov. Koubek 2000; 185).

„Potřebu získávání pracovníků bychom měli rozpoznat s dostatečným předstihem, aby se minimalizovala doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené a v důsledku toho budou firmě vznikat ztráty“ (Koubek 2007; 77). Tento předstih napomáhá zajistit například výpovědní lhůta, blížící se doba nástupu do důchodu, na mateřskou dovolenou, nebo když například sami plánujeme zaměstnance z určitých důvodů propustit.

2. Popis a specifikace pracovního místa

Pokud ve firmě vznikne nové pracovní místo, je potřeba definovat jaké požadavky budou kladeny na vykonávání úkolů, které k němu náležejí. Popis pracovního místa je podle Vajnera základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta, je naprosto nezbytný (srov. Vajner 2007; 13). Klíčovým krokem je shromáždění všech potřebných informací o příslušném pracovním místě. *„Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role)“* (Armstrong 2007; 343).

Popis pracovního místa je cílem analýzy pracovního místa. Při analýze se hledají odpovědi na otázky, jak přispívá pozice a činnosti s ní spojené k dosažení cílů organizace a zda není daná pozice pouhým reliktem minulosti bez přínosu (srov. Barták 2011; 45). Zjištěný popis pak poskytuje základní informace o práci, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu, hlavní odpovědnosti a o úkolech a povinnostech (srov. Armstrong 1999; 229). Tyto dokumenty jsou velice důležité k vymezení naší představy o budoucím zaměstnanci a vytyčení požadavků na jeho vzdělání, schopnosti apod. *„Stručně řečeno, bez popisu a specifikace pracovního místa nebudeme moci zabezpečit ani efektivní získávání a efektivní výběr pracovníků“* (Koubek 2007; 77).

3. Zvážení alternativ

Při uvolnění pracovního místa, si vedení nejdříve musí pokládat otázky ohledně naložení s úkoly příslušícími tomuto místu, zda pro podnik nebude výhodnější jiné řešení, než zaměstnání nového pracovníka (např. zrušení pozice, delegování úkolů na jiné pracovníky, leasing pracovníků apod.). Musí se také rozhodnout o rozsahu úvazku, jestli je pro něj výhodné zaměstnat uchazeče na plný úvazek, poloviční, nebo například jen formou dohody o pracovní činnosti, či dohody o provedení práce (srov. Koubek 2007; 78).

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

Zaměstnavatel musí rozhodnout, které charakteristiky pracovního místa jsou nejdůležitější, aby si uchazeč mohl udělat představu, jaké požadavky na něj budou kladeny

a zda má vůbec význam žádost o práci podávat. To, jaké charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa vedení vybere, záleží jednak na povaze pracovního místa, prioritách útvaru či týmu a prioritách organizace (srov. Koubek 2000; 189).

Podle Koubka nejdůležitějšími charakteristikami pracovního místa jsou: název, typy úkolů, místo výkonu, možnost vzdělávání a pracovní podmínky (pracovní a mzdové). Jako nejdůležitější z požadavků na pracovníka uvádí vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Dále doporučuje rozdělit si tyto požadavky na pracovníka do čtyř skupin:

- nezbytné – jsou bez-kompromisní podmínkou,
- žádané – nejsou nutné, ale dobré k výkonu práce,
- vítané – zvyšují využitelnost pracovníka, nejsou však nutné,
- okrajové – snadné je zajistit i jinak (srov. Koubek 2007; 78).

Je důležité dopředu si vymezit, jak charakteristiky do těchto skupin rozdělíme. Také je nutno předejít nadhodnocení požadovaných schopností a kvalifikace, z důvodu odlákání zájemců, nebo pozdějšího nedostatečného využívání zvláště schopných zaměstnanců (srov. Armstrong 2007; 345).

5. Identifikace zdrojů uchazečů

Zaměstnavatel má více možností, jak danou pozici obsadit. Může vybírat ze zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují (kdy by se jednalo o pracovní postup), nebo může dát příležitost někomu novému. Zaplnit volné pracovní místo lze tedy z vnějších, nebo vnitřních zdrojů firmy.

Vnitřní zdroje

Protože zde mluvíme o moderním získávání pracovníků a ne o pouhém náboru, nejdříve zvažujeme a snažíme se hledat ve vnitřních zdrojích firmy. Z toho vyplývají podle Koubka následující výhody:

- zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe než uchazeče zvenku, snadněji posoudí, jak se na danou pozici hodí,
- uchazeč zná firmu, orientuje se v ní, nemusí se již adaptovat,
- zná práci na pracovním místě lépe než uchazeč z venku, kratší čas na zaučení,
- orientace na vnitřní zdroje zvyšuje pracovní morálku a motivaci ve firmě,
- úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů zlepšuje návratnost investic do zaměstnanců (investice do vzdělávání, péče o zaměstnance apod.),
- posiluje se jistota zaměstnání pracovníků (srov. Koubek 2007; 75).

Na druhou stranu povyšování stávajících zaměstnanců může vyvolat soutěžení mezi pracovníky, což negativně ovlivní morálku a mezilidské vztahy ve firmě (srov. Koubek 2007; 75). Existuje také riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů, nebo vytvoření psychologické bariéry, kdy bude mít povýšený pracovník potíže s vedením bývalých kolegů (srov. Barták 2011; 59).

Vnější zdroje

Co se týče vnějších zdrojů, jsou to zejména pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, absolventi škol, volné síly na trhu práce, nebo další zdroje jako studenti, důchodci apod. (srov. Kocianová 2010; 84).

Otázkou je, zda vůbec chceme do týmu přivést úplně nového člena. „ (...) *předtím, než vyřadíte uchazeče v podniku již zaměstnané, byste se měli ujistit, že váš tým i zbytek organizace jsou připraveni přijmout mezi sebe nového pracovníka*“ (Dale 2007; 24). Přes všechny výhody využití vnitřních zdrojů, existují pádné důvody, proč hledat i ve zdrojích vnějších. Noví pracovníci mohou přinést do firmy nové myšlenky a přístupy, zkušenosti i kontakty. „*Výhradní orientace na vnitřní zdroje tedy může být překážkou pronikání nových myšlenek a přístupů do firmy*“ (Koubek 2007; 75). Nováček má také nezaujatý přístup k firemním normám, harmonogramům, či pracovním postupům a bude mít pravděpodobně snahu vybudovat si pozitivní image (srov. Barták 2011; 60).

Aby byla identifikace potenciálních zdrojů uchazečů efektivní, musí být založena na důkladné znalosti vnitřního i vnějšího trhu práce, kdy je vhodné spolupracovat také s institucemi trhu práce, specializovanými a seriózními poradenskými firmami a vzdělávacími institucemi (srov. Koubek 2000; 191).

6. Volba metod získávání pracovníků

Při volbě metod získávání nových zaměstnanců vychází vedení z toho, že je třeba dát na vědomí vhodným lidem existenci volných pracovních míst a povzbudit je, aby se o ně ucházeli (srov. Koubek 2000; 191). Metod máme spoustu (viz níže). Jakou z nich použijeme, volíme podle pozice, kterou potřebujeme obsadit, požadavků na zájemce, vzácnosti uchazečů, množství prostředků vymezených k získávání, doby potřebné k obsazení pozice atd. (srov. Koubek 2007; 80).

Z důvodu rozsáhlosti tématu a hlavně jeho důležitosti, je metodám získávání pracovníků věnována samostatná kapitola, viz níže.

7. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které na personální oddělení zašlou uchazeči, nebo které si s sebou přinesou k předložení, nám pomohou ujistit se v jejich kvalifikaci uvedené v životopise, přičemž se posuzuje také podoba těchto dokumentů a pečlivost v uchovávání. To, jaké dokumenty budeme od uchazečů požadovat, závisí na obsazovaném místě a potřebných kvalifikacích, znalostech a dovednostech potřebného pracovníka (srov. Kalnický 2012; 74). Podle Koubka se od uchazečů zpravidla požaduje:

- životopis (obvykle vyžadován u nedělnických pracovních míst),
- průvodní dopis (uchazeč vysvětluje, proč se o pracovní místo zajímá),
- doklady o vzdělání (kopie dokumentů o absolvování škol, kurzů apod.),
- doklady o dosavadní praxi (kopie pracovních smluv apod.),
- reference,
- vyplnění zvláštního dotazníku organizace (srov. Koubek 2000; 200).

8. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Uveřejnění nabídky zaměstnání je klíčovým krokem při hledání nového pracovníka. „*Ta by měla mít určité náležitosti, jejichž zanedbání nebo přehlédnutí může dosti podstatně snížit odezvu ze strany uchazečů*“ (Koubek 2007; 80). Formulace vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Přihlíží i k tomu, z jakých zdrojů jsou pracovníci získáváni, obtížnosti získání daného typu pracovníku a k volbě metody získávání pracovníků (Koubek 2000; 204).

9. Uveřejnění nabídky

Nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů je inzerování, jehož cílem by mělo být upoutání pozornosti potenciálních uchazečů, vytvoření a udržení zájmu svou atraktivitou a stimulování akce, kdy má inzerát přimět lidi přečíst jej až do konce (srov. Armstrong 2007; 348). Tvorbu inzerátu lze také přenechat specializované inzertní agentuře, která navíc může doporučit vhodné médium pro inzerci (noviny, časopisy, rozhlas, televize). Vhodné je ale uveřejnit nabídku více způsoby a nespoléhat se třeba jen na inzerát (srov. Koubek 2000; 212).

Uveřejnění nabídky volného pracovního místa bude dále věnována samostatná kapitola.

10. Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením doby, která je nutná k tomu, aby byli uchazeči schopni zareagovat, i k tomu aby bylo volné místo obsazeno včas, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávání potřebných dokumentů a informací. Úkolem personalistů je mimo jiné také kontrolovat úplnost těchto informací a zajistit jejich přehledné uspořádání (srov. Koubek 2000; 213).

11. Předvýběr uchazečů

Předvýběr je velice významnou fází výběrového procesu. *„Během něho se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru“* (Koubek 2007; 81). Předvýběr se provádí bez fyzické přítomnosti uchazečů na základě obdržených dokumentů, a to v komisi složené ze zástupců personálního oddělení a vedoucího pracovníka (srov. Kalnický 2012; 78). Někdy bývají organizovány také předběžné pohovory, pokud je u některých uchazečů nutné doplnit důležité informace, nebo vysvětlit některé uvedené skutečnosti (srov. Koubek 2000; 213).

Podle Koubka se uchazeči při předvýběru rozřazují do tří skupin:

- velmi vhodní – pozvání k dalším procedurám výběru,
- vhodní – zařazení do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných je nedostačující,
- nevhodní – k dalším procedurám výběru zvaní nejsou, zdvořile odmítneme (srov. Koubek 2007; 81).

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

Při tomto kroku si zaměstnavatel ujasňuje jména konkrétních uchazečů, kteří splňují určité podmínky jeho hodnocení. Jedná se o uchazeče ze skupiny „velmi vhodní“ a podle jejich počtu také někteří ze skupiny „vhodní“ (viz výše). *„Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžuje příliš rozpočet firmy a pracovníky provádějících výběr, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo“* (Koubek 2007; 81).

3.2 Uveřejnění poptávky po novém zaměstnanci

Aby firma mohla přistoupit k samotnému výběru zaměstnanců, musí zveřejnit informaci o své potřebě nového zaměstnance na obsazení volné pracovní pozice. Protože je tato problematika rozsáhlá a existuje také mnoho různých metod, jak potenciální uchazeče přilákat, bude jí věnována samostatná podkapitola.

Získání nového zaměstnance předchází činnosti, které je nutno zajistit, aby se uchazeči o volném pracovním místě dozvěděli. Jednou z nich je pečlivý popis náplně práce, který vymezuje klíčové povinnosti a zahrnuje seznam úkolů související s pracovní pozicí (srov. Dale 2007; 11). Kromě popisu pracovního místa je žádoucí vytvořit také profil zaměstnance. „*Obvykle se tato charakteristika píše jako popis chování (dovednosti, uplatnění získaných znalostí a zkušeností)*“, (Dale 2007; 12). Může zahrnovat také typ osobnosti, pokud je důležitý pro danou pozici. Tyto dokumenty jsou také důležité při přípravě přijímacího pohovoru.

Zaměstnavatel musí také zvážit, odkud lze vhodné uchazeče získat, v jakých zařízeních je lze nalézt a jak inzerát orientovat. Musí se zamyslet i nad tím, jakým způsobem by je mohlo pracovní místo přilákat a jak faktory atraktivity zdůraznit v inzerátu (srov. Armstrong 1999; 454).

Pokud má zaměstnavatel představu o novém zaměstnanci, který by měl nastoupit na volnou pozici, zahajuje aktivity, které uvědomí potenciální zájemce o pracovní příležitosti a motivuje je ke snaze místo získat. „*Při získávání pracovníků firma zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo*“ (Koubek 2007; 71). Jaká na tento signál bude následovat odezva, záleží na různých faktorech. Podle Koubka existují tři hlavní faktory, které jsou firmou ovlivnitelné. První je forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou, tj. vše, co se týká nabídky zaměstnání. Druhým jsou charakteristiky pracovního místa (např. povaha práce, požadavky na pracovníka, organizace práce apod.). Třetí je charakteristika firmy (např. význam firmy, její pověst, úspěšnost apod.).

Abychom oslovili vhodné uchazeče na trhu, Margaret Dale doporučuje vcítit se do situace lidí, které se snažíme upoutat. „*Celým smyslem podávání inzerátů je sdělit osobě s potřebnou kvalifikací, že na ni ve vaší organizaci čekají skvělé vyhlídky*“ (Dale 2007; 27).

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat všechny důležité již zmíněné skutečnosti, ať už jde o jakoukoli metodu získávání pracovníků. Koubek vymezuje několik zásad, které je podle něj vhodné při nabízení zaměstnání dodržovat:

- uvádět název a adresu firmy (vhodné uvést i u koho konkrétně se může uchazeč podrobněji informovat),
- kromě požadavků (odborná kvalifikace, praxe, kompetence), uvést také co firma nabízí – „*zájem uchazeče musíme upoutat i příslibem konkrétních výhod, konkrétních pracovních podmínek*“ (Koubek 2007; 98). V těchto případech se jedná o uvedení nabídky vyšší mzdy, zaměstnaneckých výhod, informace o péči o pracovní podmínky,

sociální rozvoj pracovníků a jejich životních podmínek, péče o personální rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání apod.,

- při nabídce zaměstnání by měla být firma realistická, neměla by přehánět a klamat,
- v nabídce zaměstnání by neměli být diskriminováni žádní uchazeči (v případě rozporu s Listinou základních práv a svobod), (srov. Koubek 2007; 99).

Abychom se do problematiky mohli ponořit hlouběji, je vhodné si uvést nejčastější metody, prostřednictvím kterých se potenciální uchazeč o volném místě informuje a které dále vedou k jejich získávání.

3.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců bývají voleny podle různých faktorů. Můžou to být skutečnosti od požadavků na pracovníka až po vymezený rozpočet na metody, nebo velikost firmy.

Následující výčet představuje kombinaci nejčastěji uváděných metod různých autorů, které jsou zároveň nejvíce používané v praxi.

Ústní dotaz, nebo nabídka

Jedná se o metodu, kdy se nadřízený sám v pracovním kolektivu zeptá, zda někdo neví o vhodném člověku, který by pracovní místo mohl obsadit. „(...) můžeme také oslovit vytipovaného jedince“ (Koubek 2007; 82). Je to sice velice levný způsob, jak vhodného pracovníka získat, na druhou stranu může být velmi časově náročný, uchazeče také nebudeme moci uchazeče s nikým porovnat, nebo se můžeme nechat unést vztahem k doporučující osobě (srov. Koubek 2007; 82).

Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu

„Nutnost umístit na takovém místě ve firmě, kudy procházejí všichni pracovníci, popřípadě umístit mimo firmu tak, aby si jich veřejnost všimla a nabídka oslovila vhodné potenciální uchazeče“ (Koubek 2007; 83). Jedná se o levný a rychlý způsob, na druhou stranu si ale inzerátu nemusí všimnout dostatečné množství lidí a potenciálních vhodných uchazečů. Rozsah informací může být různý, měl by však obsahovat všechny podstatné informace (srov. Koubek 2007; 137). Tato metoda však není vhodná pro získávání pracovníků na kvalifikované pozice, úspěšná je ale při oslovení studentů a absolventů škol (srov. Kocianová 2010; 88).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

„Metoda je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol či pro získávání studentů na dočasnou práci či částečný pracovní úvazek“ (Koubek 2007; 84). Mezi výhody této metody patří skutečnost, že podnik má informace o profilu studia, dovednostech absolventa a o vytipovaném studentovi ví daleko více, než o jiném běžném uchazeči. Na druhou stranu absolventi mají málo praktických zkušeností a jejich možnost nástupu do zaměstnání je sezónního rázu (srov. Koubek 2007; 138). Podniky, které tuto metodu využívají, vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, návštěv škol a „sbírání smetany“ (srov. Armstrong 2007; 356). Nabízejí také studentům a absolventům stáže, které v podstatě bývají zkušebními obdobími. Některé organizace, které provozují školy či učiliště si vlastní pracovníky připravují sami (srov. Kocianová 2010; 87).

Spolupráce s úřady práce

Tato metoda je velmi levná, *„jak známo, úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro podnik“* (Koubek 2007; 139). Navíc tyto instituce samy zajišťují veškeré informace o uchazeči a mohou zajistit také předběžný výběr. Bohužel tento výběr bývá značně omezen, jelikož většinou na úřadech práce bývají registrovaní lidé s nižší kvalifikací, než je potřeba (srov. Koubek 2007; 85). *„Úřady práce inzerují volná místa nejčastěji na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadujících vysoké vzdělání“* (Dale 2007; 38).

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Právě proto, že tato metoda dobře slouží při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty a získání pracovníka bývá díky ní rychlé, patří k těm finančně nákladnějším. Kvalita a serióznost zprostředkovatelen však kolísá a nelze se na její výběr plně spoléhat (zprostředkovatelna nemusí do detailu pochopit, jakého pracovníka potřebujeme), (srov. Koubek 2007; 86). Zprostředkovatelny mohou zajišťovat inzerci, první pohovory, testování a předvýběr, po kterém nabízejí klientovi jen ty nejlepší uchazeče (srov. Kocianová 2010; 86). K tomuto outsourcingu lze využít služeb zprostředkovatelských agentur, poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků, nebo poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků (headhunting), (srov. Armstrong 2007; 356).

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Použití inzerátu je velice častá, ale také drahá metoda, pokud se jedná o inzerát kvalitní. *„Výhodou inzerátu je především to, že se poměrně rychle dostane k adresátovi, o*

volném místě se doví mnohem větší množství lidí, než při jiných metodách získávání pracovníků“ (Koubek 2007; 138). Mnoho firem publikuje inzeráty také ve svých vlastních časopisech a na svých webových stránkách (srov. Dale 2007; 33).

Cílem inzerování by mělo být upoutání pozornosti potenciálního uchazeče, vytvoření a udržení jeho zájmu a přiměnění jej nejen k přečtení inzerátu do konce, ale také v případě zájmu a určité shody s požadavky na inzerát odpovědět (srov. Armstrong 1999; 453).

Nejčastěji bývají inzeráty publikovány v tisku. Podle Armstronga bývají nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů prestižní tiskoviny, k získání obchodních zástupců, či prodejců celostátní deníky a k oslovení řadových dělníků a úředníků lokální tiskoviny (srov. Armstrong 1999; 457). Voleny bývají však i formy inzerování na různých veřejných místech. *„Některé organizace, například ozbrojené síly a zdravotní služby, využívají reklamu na autobusech, u silnic a vývěsky v dopravních prostředcích a zastávkách, aby naplnily hůře obsaditelná místa“* (Dale 2007; 40).

„Dobře sestavený inzerát by měl vést k získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů, a to rychle a levně“ (Koubek 2007; 88). Snaha ušetřit a uvést v inzerátu jen pár hlavních informací bývá často kontraproduktivní, jelikož se pak další čas, energie a peníze vynakládají na důkladné vytřídění záplavy žádostí. Podle Koubka by měl inzerát obsahovat čtyři zásady:

- inzerát by měl obsahovat skutečnosti jako název práce, popis a místo práce, název a adresu firmy, požadavky na vzdělání a kvalifikaci, pracovní podmínky, možnosti dalšího vzdělávání, požadované dokumenty a pokyny v případě zájmu,
- inzerát by měl být dán do vhodného sdělovacího prostředku, nejčastěji jsou to noviny, časopisy a rozhlas,
- měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu, což zahrnuje velikost, typ tisku, umístění na stránce, nebo také opakovanost a vhodné načasování v rozhlase,
- inzerát by měl mít určitý styl, měl by přitahovat pozornost, být zajímavý, stručný, přesný, pravdivý a v souladu se zákonem (srov. Koubek 2007; 90).

Armstrong uvádí, že z důvodu atraktivity je vhodné uvést i výši platu, pokud stojí za uvedení, nebo je možné ho uvést. *„Platy a automobily mají značnou atraktivitu a je třeba je jasně zmínit“* (Armstrong 2007; 349). Požadovaná kvalifikace by se měla uvádět věcně a dále je také lepší se vyhnout požadavkům na osobní charakteristiky z důvodu přílišné abstrakce.

Používání počítačových sítí

„Internetová inzerce pokrývá širší okruh možných uchazečů, v současnosti je využívána pro obsazování různých pracovních míst, a to i manažerských a pozic kvalifikovaných specialistů“ (Kocianová 2010; 86). Tento typ inzerce je rychlejší a levnější, než inzerce tradiční. Použití Internetu k zveřejnění své poptávky po novém zaměstnanci přináší i mnoho dalších výhod. „Existuje a rozšiřuje se řada e-mailových či internetových adres, na něž mohou firmy umístit svou nabídku zaměstnání“ (Koubek 2007; 86). Slouží také uchazečům jako ideální místo k hledání nového zaměstnání. Velkou výhodou je možnost uvedení velkého množství informací o pracovním místě, podmínkách a požadavcích na uchazeče, ale také možnost použití elektronických dotazníků a formulářů pro životopis (srov. Koubek 2007; 86). „Elektronické podávání žádosti rovněž umožňuje online testování, (...) nevýhodou ovšem je, že nám nikdo nezaručí, že test skutečně vyplnil uchazeč sám“ (Dale 2007; 37).

Zpětná vazba ohledně zaslaných životopisů a dokumentů by se měla týkat každého zájemce. *„Jestliže uchazeč reagoval na naši nabídku a předložil požadované dokumenty, mělo by být naší povinností mu písemně nebo přinejhorším telefonicky potvrdit příjem žádosti, poděkovat za jeho zájem a stručně jej informovat o časovém plánu obsazování volného pracovního místa“ (Koubek 2007; 103).*

Po zvolení vhodné metody zveřejnění a přilákání množství uchazečů nastává další důležitá činnost personální práce, a to vybírání toho nejvhodnějšího pracovníka pro pozici, kterou je potřeba obsadit. Existují také různé metody výběru zaměstnanců, jejichž následující výčet usnadní konečnou analýzu situace v Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.

3.4 Výběr zaměstnanců

Pokud se firmě podařilo shromáždit dostatečné množství dotazníků, nastává čas vybrat z nich ty, kteří nejvíce vyhovují požadavkům. Při výběru se posuzují předpoklady uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a také se rozhoduje o tom, který uchazeč je pro pracovní pozici nejvhodnější. *„Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě“ (Kocianová 2010; 94). Na tomto výběru se podílí jak personální specialisté, tak i vedoucí pracovníci a běžně mohou spolupracovat i externí odborníci.*

Doporučovaný počet vybraných uchazečů se pohybuje v rozpětí tří až deseti na jednu pracovní pozici (srov. Kocianová 2010; 94).

Pracovníci zabývající se přijímáním nových zaměstnanců by si měli dávat pozor na své předsudky a subjektivní hodnocení, de facto se vyhnout diskriminaci. „*Každý kdo se pravidelně zabývá nábořem, by se měl ujistit, že má aktuální informace a rozumí zákonu*“ (Dale 2007; 42). Touto problematikou se u nás zabývá antidiskriminační zákon.

Modely požadavků na pracovníka

Existují tradiční modely, podle kterých se specifikují požadavky na pracovníky. Jsou jimi sedmibodový model od Rodgera (1952) a pětistupňový model od Munro-Frazea (1954), (srov. Armstrong 2007; 345).

Sedmibodový model zahrnuje:

- fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba apod.),
- vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti),
- všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti),
- zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost apod.),
- zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí apod.),
- dispozice (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost apod.),
- okolnosti (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny).

Pětistupňový model se zaměřuje na:

- vliv na ostatní (vzhled, mluva, způsoby apod.),
- získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti),
- vrozené schopnosti (přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit),
- motivace (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít apod.),
- emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi), (srov. Armstrong 2007; 346).

Kroky vyhodnocování žádostí uchazečů

Existuje několik kroků k vyhodnocování žádostí o pracovní pozici, není však třeba podstoupit všechny, zpravidla se používá kombinace dvou, či více těchto kroků (srov. Koubek 2007; 136):

- zkoumání dotazníků,
- předběžný pohovor,
- výběrový pohovor,

- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (pokud je nutné),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí (srov. Koubek 2007; 174).

Podoba výběrového procesu a posloupnost těchto kroků závisí na mnoha okolnostech, například charakteru obsazovaného místa, finančních zdrojích apod. (srov. Kocianová 2010; 95). Při těchto krocích posuzujeme nejen způsobilost uchazeče pro práci v týmu a celkově ve firmě, ale také porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostmi ostatních uchazečů (srov. Koubek 2007; 107).

Zaměstnavatel zájemce dále postupně vyřazuje. Nejdříve vyřadí uchazeče, kteří se pro pracovní pozici nehodí vůbec, na základě předvýběru, kde se třídí do tří kategorií (viz výše) a poté vybírá z kategorií „vhodných“ a „méně vhodných“ (srov. Armstrong 2007; 358).

Efektivitu výběru nového zaměstnance navíc podpoří zvažování toho, zda uchazeč kromě požadavků na práci splňuje také požadavky organizace jako celku. Ty zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. Tomu lze pomoci prováděním strukturovaných pohovorů, testů pracovní způsobilosti, nebo například využíváním assessment center (srov. Armstrong 2007; 364). Při výběru je vhodné používání několika metod současně. *„Aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výběru opravdu toho nejlepšího, je nutné současně používat více metod výběru, soustavně zkoumat validitu a spolehlivost těchto metod a snažit se rozhodovat nejen na základě odbornosti uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a dalších znaků“* (Koubek 2000; 222).

3.5 Metody výběru zaměstnance

Pomocí metod výběru zaměstnanců se zkoumá, který z uchazečů je pro danou volnou pracovní pozici nejvhodnější. *„Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti“* (Armstrong 2007; 360).

Při volbě metody výběru pracovníka je důležité, zvážit její validitu. Pomoci by mohly výsledky výzkumu prováděného v 90. letech v USA, kdy byla validita počítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, kterého jedinec dosáhl při aplikaci dané metody a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu, přičemž za validní metodu se považuje ta, u níž korelační koeficient dosáhl hodnoty alespoň 0,40 (srov. Koubek 2007; 184). V praxi se používá kombinace více metod.

Tabulka: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Smith, M.: Calculating the sterling values of selection. *Guidance and Assessment Review*, 1988, 4.1., s. 6-8.

Následujících šest metod výběru zaměstnance je výčtem nejčastěji uváděných metod českých i zahraničních autorů, od kterých bylo při zpracování této práce čerpáno. Jsou srovnány za sebou v souladu s tabulkou validity podle M. Smithe s výjimkou pohovoru, jehož druhy jsou z důvodu přehlednosti sepsány dohromady.

Pohovor

Pokud je pohovor dobře připraven a prováděn, pak je nejlepší metodou výběru pracovníků, protože nám přináší řadu výhod, které jiné metody přinést nemohou. Pracovní pohovor nejenže získává hlubší informace o uchazeči a poskytuje naopak uchazeči informace o firmě, ale posuzuje také osobnost, povahové rysy a získává od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci, řízení firmy apod. (srov. Koubek 2007; 110). Jeho základním východiskem je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti na pracovníka (srov. Kocianová 2010; 101).

Tazatel by se měl v průběhu pohovoru koncentrovat zejména na předpoklady k práci uchazeče, profesionální úroveň, osobnost, chování, komunikaci, všeobecný rozhled a reakce uchazeče. Při konečném hodnocení musí tazatel zachovávat kritický přístup a porovnávat získané informace o uchazečích s profilem pracovníka na tomto místě, nikoli porovnávat uchazeče mezi sebou navzájem (srov. Kocianová 2010; 104).

Individuální rozhovor (pohovor mezi čtyřma očima)

Při tomto typu pohovoru se jedná o diskusi mezi čtyřma očima. Mezi výhody takového pohovoru patří fakt, že je snadnější domluvit se na dni a čase, který bude vyhovovat oběma stranám a také se naskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi uchazečem a tazatelem (srov. Kocianová 2010; 101). Uchazeč se navíc může cítit více uvolněně, jelikož lze snadněji navodit atmosféru neformálnosti. Na druhou stranu existuje riziko povrchního, nebo chybného rozhodnutí tazatele (srov. Dale 2007;67).

Pohovor před panelem posuzovatelů

Tento typ pohovoru se používá častěji než pohovor mezi čtyřma očima. Mezi výhody patří skutečnost, že posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější, méně subjektivní a záznam průběhu pohovoru je snadnější, když si jednotliví tazatelé mohou v klidu dělat poznámky, zatímco se jiný táže. Naopak takový typ pohovoru může u zájemce o práci vzbuzovat větší nervozitu a mezi členy panelu může docházet k rozporům, nebo kompetenčním sporům, pokud nebyly předem jasně rozděleny role, které budou u pohovoru zastávat (srov. Koubek 2007; 112). Pokud jsou tazatelé dva, bývají to zpravidla personalista a potenciální nadřízený uchazeče. V případě většího počtu tazatelů se jedná o potenciální spolupracovníky, nebo externí experty (srov. Kocianová 2010; 101).

Postupný pohovor

Jedná se o pohovor mezi čtyřma očima, který uchazeč absolvuje s každým členem panelu zvlášť, za cílem překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však časově a pro uchazeče také energicky náročný (srov. Koubek 2007; 179).

Výběrová komise

Jedná se o oficiálnější a obvykle větší panel tazatelů, kdy se svolají pověřené orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Tazatelé však mají sklon pokládat náhodné a neplánované otázky a nechat se strhnout názory a předsudky dominantních členů komise. Výběrová komise je spíše nevýhodnou metodou výběru pracovníků (srov. Armstrong 2007; 361).

Pohovor by měl být důkladně připravený a měly by být zajištěny vhodné podmínky jako například místnost, kde pohovor nebude nic rušit, aby všichni účastníci mohli být koncentrováni (srov. Koubek 2007; 112). Koubek také dává velký důraz na přátelské přijetí uchazeče od srdečného přivítání po vlídné a kolegiální jednání.

Kromě tohoto rozlišení pohovoru jej dále můžeme členit na strukturovaný a nestrukturovaný.

Nestrukturovaný pohovor

Při tomto druhu pohovoru jsou forma, obsah i postup utvářeny v jeho průběhu (srov. Kalnický 2012; 81). Výhodou je, že dává tazatelům možnost zjistit si o uchazeči zajímavé informace a umožňuje lepší posouzení jeho osobnosti. Protože ale předem není dána struktura otázek, je tento typ pohovoru spíše nevýhodný, jelikož není spolehlivý, neumožňuje srovnání uchazečů a svádí k neustálému odbočování od zásadních a důležitých témat (srov. Koubek 2007; 113).

Strukturovaný pohovor

Příprava strukturovaného pohovoru je náročnější, tazateli se však vždy vyplatí. „*Je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů*“ (Koubek 2007; 113). Při tomto pohovoru se tazatelé opírají o popis a specifikaci pracovního místa. Otázky na účastníka jsou přesné, úplné a jednoznačné. Před pohovorem si tazatelé formulují modelové odpovědi na tyto otázky, které jsou odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa a stanovují, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevyhovující. Všem uchazečům se pokládají stejné otázky. Po ukončení se shrnují výsledky hodnocení u každého uchazeče za pomoci poznámek, které si v průběhu pohovoru tazatelé dělali. Poté se vypočítají průměry, které se navzájem porovnávají (srov. Koubek 2007; 116).

Při pohovoru je vhodné uplatnit také případové studie, manažerské hry, stručný rozhovor v cizím jazyce a diskrétně položené dotazy na rodinné zázemí, sociální poměry apod. (Kalnický 2012; 82).

Testy pracovní způsobilosti

„*Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě*“ (Kocianová 2010; 111). Zahrnuje požadavky od odbornosti jedince, jeho vzdělání, po osobnostní charakteristiky a měkké dovednosti. „*Baterie testů pracovní způsobilosti tvoří paleta testů nejrozličnějšího zaměření a nejrozličnější vhodnosti a spolehlivosti*“ (Kalnický 2012; 80). Rozdíl mezi získaným numerickým skóre potom reprezentuje rozdíl ve schopnostech, nebo chování (srov. Armstrong 1999; 474).

Testy pracovní způsobilosti bývají spíš pomocný, či doplňkový nástroj výběru.

Vztahují se na:

- psychologickou diagnostiku (nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů,
- testy a zkoušky znalostí a dovednosti a určité předpoklady (např. fyzické testy), (srov. Kocianová 2010; 112).

Testy musí splňovat kritéria validity, reliability a také objektivitu, tzn., že všichni testovaní musí mít stejné podmínky a musí jim být předloženy stejné instrukce. Testy musí být také v souladu s platnými zákony a lidskými právy (srov. Koubek 2000; 232).

Dále je lze dělit na testy výkonové a testy osobnosti.

Výkonové testy

U těchto testů se srovnává jednotlivec s průměrem, kdy může jít o testy paměti, pozornosti, inteligence (obecné, sociální a emoční), tvořivosti, technického porozumění apod. Tyto dále můžeme dělit na testy potenciálních schopností (předpovídají potenciál jedince) a testy získaných schopností (testy znalostí a dovedností), (srov. Kocianová 2010; 114).

Testy osobnosti

„*Testy osobnosti mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy*“ (Koubek 2000; 235). Existuje mnoho nejrůznějších typů testů osobnosti ve formě dotazníků vyplňovaných samotným testovaným, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty, nebo pracovní chování (srov. Armstrong 1999; 477).

V nejnovějších studiích, podle tzv. Big 5-Modelu podle Schulera s Höftem se zkoumá 5 faktorů osobnosti, a to extroverze, neuroticismus, snášenlivost, svědomitost a otevřenost. K těmto testům náleží také projekční testy, kdy jsou vysuzovány závěry podle uchazečova plnění instrukcí. Jedná se zde o asociační, konstrukční, doplňovací, expresivní techniky a hraní rolí. Dalším testem bývá škálování, kdy účastník posuzuje lidi, vlastnosti, slova apod. na stupnici symbolů, nebo čísel (srov. Kocianová 2010; 117).

Assessment centre

„*Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace*“ (Armstrong 2007; 362). Používá se při obsazování náročnějších pracovních pozic, nejčastěji manažerských, pozic specialistů a pozic, prostřednictvím kterých se jedná s klienty.

Jedná se zde o pozorování chování v různých situacích a také testů a pohovorů. Metody jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, předpoklady k práci ve skupině, manažerské předpoklady a umožňují také získání informací o

osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců. Standardně je AC realizováno v interiéru, může se ale uplatňovat i outdoorovou formou v přírodě (Kocianová 2010; 118). „AC vychází z předpokladu, že chování a výkon jedince v aktivitách AC předpovídá jeho chování a výkon v reálných pracovních situacích“ (Kocianová 2010; 118). AC tvoří řada hodnotících postupů:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- zadávání úkolů simulujících klíčové aspekty práce na pracovním místě,
- dodatkem k úkolům jsou pohovory a testy,
- výkon je měřen z hlediska žádoucích schopností k pracovnímu místu, nebo úrovni organizace,
- několik uchazečů bývá hodnoceno najednou z důvodu umožnění interakce,
- z důvodu objektivity se využívá více hodnotitelů a pozorovatelů (srov. Armstrong 2007; 362).

Zásadní výhodou metody AC je komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které vyplývá z uplatnění principů vícero úhlů pohledu vícero očima po delší a souvislou dobu (srov. Hroník 2002; 64). Celkově výhody použití metody AC převyšují jeho nevýhody, které stojí hlavně na jeho finanční a časové náročnosti. Mezi další výhody můžeme zahrnout například možnost měření konceptů, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami, možnost predikce většího množství různých kritérií, nebo obtížný odhad účastníků žádoucího chování (srov. Vaculík 2010; 23).

Analýza dokumentace uchazečů (životopisné údaje)

Dokumenty, které jsou od uchazečů vyžadovány a následovně se analyzují, bývají hlavně firemní dotazníky, životopisy, motivační dopisy, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, lékařské vyšetření, již zmíněné reference apod. O uchazeči také vypovídá forma písemností, úroveň zpracování, úprava a pečlivost zpracování (srov. Kocianová 2010; 99). „Materiály uchazečů vždy slouží jako vodítka k výběrovému rozhovoru“ (Kocianová 2010; 99). Tato metoda se používá zpravidla v kombinaci s metodou jinou (srov. Koubek 2000; 231).

Reference

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“ (Armstrong 2007; 365). Tato informace bývá pro zaměstnavatele podstatná a důležitá, avšak jejich pravdivost je těžko prokazatelná. Reference mohou mít formu žádosti o napsání dopisu

komentujícího uchazečův charakter, strukturovaného formuláře, anebo jen telefonického rázu (srov. Armstrong 2007; 365). „Skutečnost, že až čtvrtina uchazečů neuvádí v žádosti pravdivé údaje, snížila význam referencí. Hlavním nedostatkem referencí je to, že se musíte spolehnout na schopnost referujícího pracovníka“ (Dale 2007; 58). Reference jako zdroj informace se zpravidla užívají až v závěrečné fázi výběrového řízení (srov. Kolman 2010; 84).

Grafologie

Při této metodě se zkoumá rukopis zájemce, z čehož jsou vyvozovány závěry o jeho osobnosti. „Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu“ (Armstrong 2007; 362). Usuzují se tak charakteristiky jako ovlivnitelnost, rozhodnost, podřízenost, vůle, konfliktnost apod. (srov. Kalnický 2012; 81). Ke grafologické analýze je potřebný delší rukopis, který byl napsán za běžných okolností (srov. Kolman 2010; 85). Tato metoda je však považována za ne příliš seriózní a spolehlivou, tudíž nebývá doporučována.

Po ukončení fáze pohovorů a testování se vedení předběžně rozhoduje, kterému uchazeči nabídne zaměstnání. „Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě“ (Armstrong 1999; 483). Toto opatření je navrženo z důvodu možného odmítnutí vybraného uchazeče. Závěrečnou fází výběrového procesu je potvrzení nabídky zaměstnání a úspěšných potřebných vyšetření (např. lékařské z důvodu pojištění). Nakonec je vypracována pracovní smlouva (srov. Armstrong 1999; 483).

Následující část mé bakalářské práce bude věnována seznámení s firmou Siemens a hlavně se samostatným odštěpným závodem Elektromotory Mohelnice, na který je práce zaměřena. Poté bude následovat samotná deskripce procesu získávání a výběru zaměstnanců, identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení.

4 Seznámení se společností Siemens, s. r. o. v ČR a s podnikem Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Touto kapitolou bych chtěla započít praktickou část bakalářské práce. Následující informace byly získány hlavně z interních dokumentů odštěpného závodu.

Siemens AG je globálním elektrotechnickým koncernem. Již přes 160 let vyrábí kvalitní technologie v oblastech průmyslu, energie a zdravotnictví. V roce 2009 dosáhl Siemens obratu 76,7 miliardy EUR a zaměstnával zhruba 405 000 zaměstnanců po celém světě.

4.1 Společnost Siemens, s. r. o. v České republice

Společnost Siemens, s. r. o. je největší elektrotechnická firma v České republice. Dle obratu je desátou největší firmou v ČR a rovněž je pátým největším českým exportérem. V České republice vytváří pracovní místa pro více než 14 tisíc lidí a tímto je tak devátým největším českým zaměstnavatelem.

Oblast působení společnosti Siemens, s. r. o. je velmi široká. Podle interní powerpointové prezentace „*Siemens CZ*“, která firmu Siemens představuje, její pole působnosti zahrnuje:

- informace a komunikaci (komunikační sítě pro firmy, informační systémy, koncové přístroje a datové moduly, počítače apod.),
- automatizaci a řízení (automatizační systémy, motory a pohony, řídicí, zabezpečovací a protipožární technologie budov apod.),
- energetiku (zařízení na výrobu energie, turbíny a turbogenerátory, zařízení pro rozvody energie, spalovny odpadů apod.),
- dopravu (lokomotivy, metra, tramvaje, elektronické systémy pro automobily apod.),
- zdravotnictví (magnetické rezonance, rentgeny, ultrazvuky, nukleární medicína apod.),
- osvětlení (žárovky, zářivky, speciální světelné zdroje apod.),
- domácí spotřebiče.

Klíčovou výrobní základnu koncernu tvoří kolejová vozidla, parní turbíny, elektronika pro automobily, osvětlovací technika a elektromotory, generátory a nízkonapěťová technika, na jejíž výrobě se podílí právě i odštěpný závod **Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice**, kterým se zabývá tato bakalářská práce.

Společnost Siemens se snaží přistupovat zodpovědně k podpoře rozvoje české společnosti. Nejenže se podílí na rozvoji infrastruktury ČR a přispívá ke zlepšení zahraniční obchodní bilance, ale také dává důraz na nejpřísnější ekologická kritéria při výrobě a podporuje kulturní a sportovní projekty. Podpora se vztahuje také na projekty pro podporu vzdělání, kdy každoročně uděluje *Cenu Siemens* za doktorské a diplomové práce v technických oborech. Dlouhodobě spolupracuje i s jednotlivými katedrami českých vysokých škol. Firma Siemens také podporuje charitu a díky projektu *Siemens Fond pomoci* každý měsíc dotuje charitativní organizace.

V České republice společnost Siemens působí přes 120 let. V průběhu tohoto času byly vytvářeny různé divize a odštěpné závody a právě jedním z nich je Odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.

4.2 Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Historie odštěpného závodu Elektromotory Mohelnice sahají až do roku 1904, kdy v Mohelnici existovala společnost *Ludwig Doczekal & Co.* Tato firma provedla v roce 1926 fúzi se společností *SIEMENS Praha* a od roku 1939 se nová společnost začala koncentrovat na výrobu indukčních motorů. V průběhu času několikrát změnila oficiální název, rozvíjela své technologie a rozsah diverzifikace. Od roku 1994 závod známe pod názvem Siemens Elektromotory s. r. o., který se dále rozvíjel a modernizoval. Dne 1. 10. 2010 zanikla společnost Siemens Elektromotory s. r. o. a závod Mohelnice se začlenil jako odštěpný závod do společnosti Siemens, s. r. o.

Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice vyrábí nízkonapěťové asynchronní elektromotory, které dodává do celého světa. Kromě tohoto druhu motorů vyrábí i řadu speciálních provedení. Na jeho výrobní program navazuje svou výrobou závod ve Frenštátě.

Pro veřejnost je odštěpný závod velmi lákavým zaměstnavatelem. Poskytuje práci velkému množství lidí z Mohelnice, více či méně vzdálených vesnic, ale také dalších větších měst jako je Zábřeh, či Olomouc. Své zaměstnance se snaží si udržet a pečovat o ně. Jak je uvedeno v interní prezentaci „*Zaměstnanecké výhody*“, skýtá jim velkou řadu výhod:

- závodní stravování (obědy a dvě večeře),
- penzijní/životní připojištění,
- týden dovolené navíc (nad rámec zákoníku práce, tj. 5 týdnů),

- Cafeteria benefit plus (volitelné zaměstnanecké benefity v oblasti zdraví, sportu a vzdělávání),
- lázeňské péče (příspěvek ve výši tří tisíc korun),
- akciové programy MIP a SMP (měsíční investiční plán a share matching plan – možnost investic do akcií),
- slevovou kartu Sphere Card (sleva na nákup u smluvních partnerů v ČR a SR),
- příspěvek na dětskou rekreaci (pro děti zaměstnanců navštěvující ZŠ),
- odměny za dlouhodobý pracovní výkon,
- půjčky na bytové účely,
- sociální výpomoc v tíživých životních situacích (půjčky a příspěvky),
- akce pro zaměstnance (vyhlašování deseti nejlepších zaměstnanců, sportovní den, společenské večery, reprezentační ples apod.),
- bezplatné závodní noviny.

Odštěpný závod zaměstnává standardně kolem dvou tisíc zaměstnanců. K velkému úbytku v důsledku snižování stavů došlo v době ekonomické krize v roce 2009, kdy počet zaměstnanců klesl pod hranici patnácti set. Po překlenutí období nízké zakázkové náplně zaměstnanost opět rostla a ke konci roku 2012 měl odštěpný závod 1 830 zaměstnanců, z toho 370 TH pracovníků a 1460 dělníků a PO pracovníků. Plán na příští půl rok dále předpokládá mírné snižování stavů.

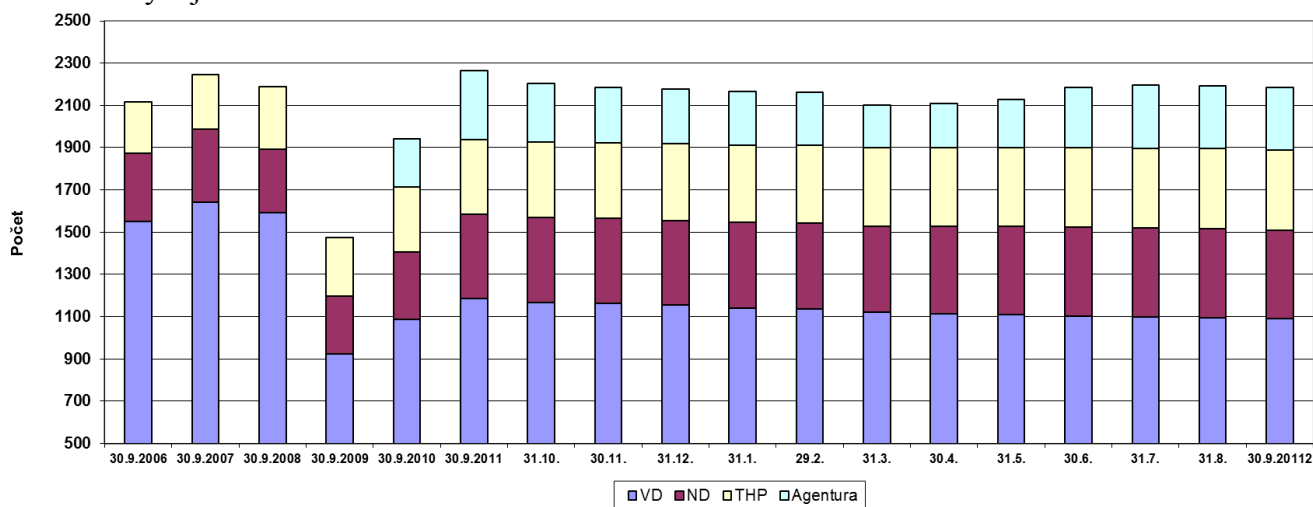
Protože si odštěpný závod svých zaměstnanců váží a oceňuje příznivou pracovní spoluprací s nimi, snaží se co nejvíce předcházet jejich propouštění. Kritická období, kdy se snižuje zakázková náplň a je nutné dělat předběžná opatření v podobě snižování stavů, řeší vedení s odbory. Často se dojde k řešení v podobě uplatnění hromadných dovolených zaměstnanců, nebo omezení počtu pracovních hodin.

Odštěpný závod Elektromotory Mohelnice však využívají také jiné zásadní pomoci. Pronajímá služby agentury, jejíž pracoviště je v samotných prostorách odštěpného závodu. Při nutnosti snížit počet zaměstnanců mohou být někteří převedeni pod onu agenturu, kde sice přicházejí o zaměstnanecké benefity firmy Siemens, na druhou stranu však nepřijdou o zaměstnání. Pro odštěpný závod je takovéto držení zaměstnanců výhodnější a po překonání krizového období je možnost zpětného převedení zaměstnance pod firmu Siemens. Pracovníků, kteří jsou evidováni pod agenturou, bývá zpravidla kolem tří set.

Následující graf ukazuje vývoj počtu zaměstnanců v OZ Mohelnice od konce září 2006 po konec září roku 2012, a to s rozlišením výrobních dělníků (VD), nevýrobních

dělníků (ND), technickohospodářských pracovníků (THP) a pracovníků vedených pod agenturou.

Graf: Vývoj zaměstnanců OZ Mohelnice



Zdroj: interní dokument OZ Elektromotory Mohelnice

Se zaměstnanci, kteří z odštěpného závodu dobrovolně, či nedobrovolně odcházejí, jsou prováděny před odchodem výstupní pohovory. Dotazníky jsou odlišné pro pracovníky TH a dělníky. Cílem je nejen zjistit důvod odchodu, ale také získat hodnocení vedoucích pracovníků, celkové hodnocení společnosti, anebo získání případných návrhů na zlepšení vnitropodnikových procesů.

4.3 Personální oddělení odštěpného závodu Elektromotory Mohelnice

Personální oddělení (oficiální název „útvár Personalistika“) v závodě Siemens Elektromotory Mohelnice tvoří celkem sedm zaměstnanců. Vedoucím útvaru je pan Igor Machálek, který jej řídí a koordinuje. Dále se také zabývá personálním plánováním, sociálním dialogem s odborovou organizací, hodnocením, odměňováním zaměstnanců a personálním poradenstvím. Zbývající část oddělení tvoří pět HR specialistů a jedné HR úřednice, kteří mají striktně rozdělené činnosti.

Nejdůležitějšími činnostmi podle interní prezentace „Integrační proces HR“ jsou:

- personální plánování,
- nábor zaměstnanců,
- personální administrace,
- plnění sociálního programu,
- personálním poradenstvím,
- sociálním dialogem s odbory,

- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Další důležitou náplní práce je vzdělávání zaměstnanců a jejich další rozvoj. Pro nové zaměstnance firma prostřednictvím útvar Personalistika nabízí integrační školení a integrační kolečko. Pro další rozvoj stávajících zaměstnanců poskytuje jazykové kurzy, PC kurzy, školení „měkkých dovedností“, odborná školení, různé rozvojové nástroje (360° zpětná vazba, upward feedback, koučování, development centrum) a Country Talent Development Program.

Mezi další zásadní činnosti HR specialistů patří také starost o zaměstnanecké benefity, controlling nákladů útvaru, podpora delegací a zahraničních stáží, spolupráce s VŠ a SŠ, nebo studentské programy.

Pro útvar Personalistika je velmi důležitou pomůckou aplikace 4SUCCESS. Tato aplikace je jednotná pro všechny společnosti Siemens na celém světě a je přístupná pro všechny zaměstnance. Program podle interního dokumentu obsahuje:

- informace o zaměstnanci (telefon, e-mailovou adresu, zařazení v organizační struktuře, životopis, vzdělání apod.),
- PMP proces (stanovení pracovních cílů monitoringu, hodnocení dosažených cílů a kompetencí, kalibrace, plán rozvoje a školení),
- kariéru v Siemens (inzerce volných pozic Siemens na celém světě, možnost přihlásit se do výběrového řízení, náborový požadavek manažera pro oddělení náboru).

Druhou důležitou aplikací pro chod oddělení Personalistika je ESS PORTÁL. Jedná se o jednotnou aplikaci pro společnosti Siemens v ČR. Je opět přístupná pro všechny zaměstnance, přičemž obsahuje:

- služební cesty (žádosti o schválení tuzemské služební cesty, vyúčtování nákladů ze všech služebních cest),
- vyúčtování drobných výdajů,
- změnu osobních údajů zaměstnance (adresa, stav apod.),
- výplatní pásku (zobrazení výplatních pásek za posledních 12 měsíců).

V souladu s cílem se následující část bude věnovat samotnému popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců v odštěpném závodě Elektromotory Mohelce. Informace byly získány hlavně z organizační směrnice č. 215, která se zabývá personálními záležitostmi a z dalších interních dokumentů.

5 Získávání a výběr zaměstnanců v Siemens s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Nyní se zaměříme čistě na proces získávání a výběr zaměstnanců, tedy na to, jak v OZ Elektromotory Mohelnice probíhá. Následující informace byly čerpány z interních dokumentů na základě vnitřních předpisů pro chod personálního oddělení.

Personální práci a činnosti, tudíž i organizační stránku výběru zaměstnanců, zajišťuje v odštěpném závodě Siemens Elektromotory útvar Personalistika (dále jen GSS HR R6). V rámci obsazování pracovních míst se zabývá přijímáním zaměstnanců, a to na místa uvolněná (např. odchodem zaměstnance dohodou, výpovědí, odchodem do důchodu apod.), nebo na místa nové vzniklá na základě rozhodnutí vedení (např. při zvýšení zakázek, organizačních změn apod.). Spolu s vedoucím útvaru dále GSS HR R6 spolupracuje na volbě metody získání zaměstnanců z vnějších zdrojů na volná pracovní místa, na vedení pohovorů (případně výběrového řízení) a na posuzování a vyhodnocování schopností uchazečů ve vztahu k požadavkům kladeným na pracovní místo.

Při hledání zaměstnanců na volnou pozici je po uchazeči vždy požadován strukturovaný životopis a průvodní dopis. Pokud se jedná o stávajícího zaměstnance, tedy člověka z vnitřních zdrojů, důležité jsou také reference od jeho nadřízené osoby.

5.1 Získávání zaměstnanců

O tom, zda bude volné pracovní místo obsazeno z vnitřních či vnějších zdrojů, rozhoduje kromě již zmíněného útvaru také příslušný vedoucí organizačního útvaru. Při vzniku nového místa, či jeho uvolnění se vhodný kandidát většinou hledá nejdříve ve **vnitřních zdrojích**.

Metody, které jsou voleny při hledání zaměstnance z vlastních řad, bývají v první řadě vývěsky na nástěnkách, intranetu, rozesílání informačních e-mailů a inzeráty v podnikových novinách.

Při získávání THP (technicky-hospodářského pracovníka) se postupuje hlavně přes aplikaci 4SUCCESS, kde je nutné vyplnit elektronický formulář s požadavky manažera (náplň práce, očekávání od zaměstnance na příslušné pozici, nabízené odměny a výhody), které jsou pak schvalovány vedením závodu, personálním ředitelem a nakonec personalistou, který následně provede inzerci nového pracovního místa.

Při vzniku nového pracovního místa se tedy vždy jako první hledá vhodný pracovník ve vnitřních zdrojích firmy, a to:

- je-li na pracovní místo připravená náhrada z řad zaměstnanců závodu,
- v případě, že dojde k dohodě se zaměstnancem uvolňovaným z důvodu organizačních změn o jeho převodu na volné pracovní místo,
- projeví-li zájem o místo zaměstnanec, který splňuje požadavky stanovené pro obsazení tohoto místa,
- převodem zaměstnance na místo vyčleněné pro osoby se zdravotním postižením (OZP).

Obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů je realizováno vždy buď jako převod zaměstnance na jiné pracoviště v rámci organizačního útvaru, převodem zaměstnance mezi organizačními útvary, nebo návratem zaměstnance z mimo evidenčního stavu (např. mateřské dovolené).

Volná pracovní místa jsou vždy přednostně nabízena zaměstnancům, kteří mají uzavřen platný pracovní poměr a vracejí se do závodu po ukončení mateřské (či rodičovské) dovolené, nebo neplaceného pracovního volna. Evidenci těchto zaměstnanců vede útvar GSS HR R6 a v případě nutnosti příslušného vedoucího o možnostech obsazení zaměstnance informuje. Pokud se obsazení pracovního místa provádí převodem z jiného pracoviště v rámci organizačního útvaru, koná se tak na základě dokumentu „*Požadavek na personální změnu*“, po kterém se provádí zdravotní prohlídka zaměstnance. K převodu zaměstnance mezi organizačními útvary může dojít vždy pouze v případě, kdy se vedoucí obou organizačních útvarů na převodu dohodnou.

V případě změny podmínek práce sjednané v pracovní smlouvě, útvar GSS HR R6 vždy zajistí vystavení dvou vyhotovení „*Dohody o změně obsahu pracovní smlouvy*“, které zašle vedoucímu organizačního útvaru. Příslušný vedoucí je povinen se zaměstnancem projednat a dohodnout změny uvedené v dohodě a po jejím podpisu jedno vyhotovení zaměstnanci předat a druhé poslat zpět na útvar GSS HR R6 k založení do osobního spisu zaměstnance.

Z vnějších zdrojů se závod rozhoduje čerpat až v případě, kdy volné pracovní místo nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, nebo v případě, kdy je to účelné z hlediska získání nových pohledů, názorů a poznatků z vnějšího prostředí (kvalifikovaní zaměstnanci, technici, manažeři apod.).

5.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Podle organizační směrnice č. 215 „*Personální záležitosti v OZ Mohelnice*“, mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v závodě patří:

- doporučení ze strany zaměstnanců závodu,
- uchazeči se nabízejí sami – evidence uchazečů o zaměstnání, kterou vede útvar GSS HR R6 na základě zpracování „*Evidenčního listu uchazeče o zaměstnání*“,
- inzerce volných míst, nejčastěji:
 - internetové portály (sprace.cz, jobs.cz, vlastní stránky siemens.cz v záložce „kariéra“),
 - noviny (používání inzerce v novinách je spíše výjimečná varianta, pokud je však zvolena, jsou využívány vlastní firemní noviny, nebo veřejné např. Mladá Fronta),
- spolupráce se vzdělávacími institucemi (podpora studia na odborných učilištích a středních školách, spolupráce s technickými univerzitami v Brně a Ostravě, zajišťování exkurzí, praxí a brigád pro studenty, spolupráce na diplomových pracích, nabídka stipendijních programů s předpokladem dalšího zaměstnání apod.),
- spolupráce s úřadem práce (zejména při potřebě získání méně kvalifikovaných zaměstnanců, či vytváření společensky účelných pracovních míst),
- spolupráce s agenturami práce, při získávání špičkových odborníků (ne příliš častá varianta).

5.3 Výběr uchazečů

Výběrem uchazečů se zabývá středisko GSS HR R6 ve spolupráci s příslušným vedoucím útvaru, do kterého je nový zaměstnanec přijímán.

Pokud jde o výběr vhodných kandidátů pro přijímací pohovor na dělnické profese, provádí jej GSS HR R6 na základě „*Evidenčního listu uchazeče o zaměstnání*“. Odštěpný závod je pro dělnické profese zajímavým zaměstnavatelem, proto má také těchto evidenčních listů, které uchazeči o práci vyplňují, značnou zásobu. Vyplněné dotazníky se poté převádí do elektronické podoby a při potřebě obsazení vzniklého dělnického místa se filtrováním (např. dle vzdělání) hledá vhodný uchazeč. Kandidáti vybráni v této databázi jsou poté zváni ke krátkým pohovorům, u kterých je přítomen mistr příslušného úseku a personalista. Při posuzování kandidáta se vychází hlavně z jeho evidenčního listu a strukturovaného životopisu, kde nejdůležitějšími položkami jsou vzdělání a předchozí zkušenosti v oboru.

Výběr uchazečů na volná místa THP je prováděno na základě strukturovaných životopisů a schváleného „*Náborového požadavku*“ zadaného do aplikace 4Success. Po analýze všech obdržných životopisů středisko GSS HR R6 zašle vybrané životopisy příslušnému vedoucímu útvaru, kdy se následně rozhodne o pozvání k přijímacímu pohovoru. Nejčastěji bývá volen pohovor strukturovaný, u kterého je přítomen personalista, manažer a v některých případech také nadřízený dané pozice v určitém útvaru.

Kromě přijímacích pohovorů bývají aplikovány také jiné metody a to hlavně:

- psychodiagnostika (hlavně Hoganův rozvojový test, který identifikuje rizikové tendence osobnosti a odchylky v lidském chování, které se mohou projevit v krizových a zátěžových situacích, snižovat produktivitu a celkově omezovat celkový kariérní potenciál),
- případové studie (nastínění problémové situace, kdy uchazeč obhajuje svůj postup, kterým by na situaci reagoval),
- zadání úkolu (pomocná metoda u přijímacího pohovoru, např. zpracování určitého tématu do prezentace za účelem zjištění, jak uchazeč vnímá problematiku, také jeho odbornosti, komunikačních dovedností apod.).

Po ukončení výběrového řízení u THP vedoucí útvaru zpracuje tabulku „*Vyhodnocení výběrových pohovorů*“, kde uvede prokazatelné výsledky jednání. Porovnávají se také případné výsledky pomocných metod a metod jiných. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče spočívá na vedoucím příslušného útvaru.

Po přijetí vybraného uchazeče pro THP pozici, vedoucí příslušného útvaru zpracuje formulář „*Nástup nového zaměstnance*“ a po zajištění podpisu příslušným vedoucím odštěpného závodu jej předá do útvaru GSS HR R6. Spolu s vyplněným dotazníkem je tento dokument základním podkladem pro zadání dat do SAP (informačního systému obsahujícího data o zaměstnancích pro zpracování potřebných dokumentů) a tisk nástupních dokumentů nového zaměstnance.

5.4 Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Následující kapitola představuje vyústění bakalářské práce a zároveň naplnění stanoveného cíle. Po provedené deskripci přichází řada na zhodnocení celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice. Dále se

také pokusím identifikovat nedostatky na základě informací, které jsem čerpala z odborné literatury psané českými i zahraničními autory z oboru managementu a personalistiky.

S ohledem na dlouholeté fungování podniku a na skutečnost, že se jedná o odštěpný závod firmy Siemens, která je jednou z největších technologických společností na světě, působí ve více než 190 zemí a zaměstnává přes 400 tisíc lidí, je proces získávání a výběru pracovníků značně propracovaný a efektivně přizpůsobený plynulému chodu závodu.

Odštěpný závod využívá širokou škálu metod výběru pracovníků z vnějších zdrojů, kde se jedná o způsoby od ústního dotazování, přes inzeráty ve sdělovacích prostředcích až po spolupráci s vzdělávacími institucemi apod. Samotná spolupráce se vzdělávacími institucemi je dle mého názoru velmi důležitou a přínosnou činností, kdy si firma může mezi studenty a budoucími odborníky v oboru najít talentované a kreativní budoucí zaměstnance, které se pro podnik mohou stát přínosem.

Jak již bylo řečeno, odštěpný závod Elektromotory Mohelnice při uvolnění, nebo vzniku pracovního místa hledá nejdříve potenciální nástupce na pozici ve svých řadách, uvnitř podniku. I když je tento postup pro stávající zaměstnance motivující a pro vedení podniku úspornější, dle mého názoru by takový postup neměl být volen v každém případě, popř. by neměl být volen jako takto častá varianta. Zvláště na pozice THP a místa manažerská by bylo přínosnější dát častěji šanci uchazečům z vnějšího prostředí, mezi kterými mohou být odborníci, kteří chtějí změnit místo působení, nebo čerství absolventi, kteří sice mnoho zkušeností nemají, ale jsou plni energie a nových znalostí. V tomto případě stojí za to vynaložit náklady na složitější a delší výběrové řízení, kdy na oplátku podnik může získat zaměstnance s přínosnými inovativními nápady, znalostmi nových postupů a metod, s množstvím zajímavých kontaktů a konexí. Například podle Koubka je škála talentů mimo organizaci mnohem větší, než uvnitř a také mohou být do organizace přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti (srov. Koubek 2007; 75). Také Vajner předkládá další velké výhody externího výběru jako například nové dovednosti zájemců, nebo jejich možná znalost konkurence (srov. Vajner 2007; 16).

Při výběru zaměstnance na dělnickou pozici prochází uchazeč pouze krátkým pohovorem s příslušným mistrem a personalistou (viz výše). Jeho vhodnost se posuzuje hlavně na základě strukturovaného životopisu. Domnívám se, že je důležité kromě lékařské prohlídky také použití různých testů zručnosti (dle konkrétní činnosti). Podle Kocianové je pracovní způsobilost, která by takto byla měřena, vyjádřením míry v jaké jedinec bude splňovat nároky pracovní činnosti (srov. Kocianová 2010; 111). Tento test se stejně jako

různé druhy dalších (např. psychologických) používá za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací, než jaké lze získat z pohovoru (srov. Armstrong 2007; 387). Bylo by tedy vhodné tyto testy u příslušných dělnických pozic zavést, jelikož by zaměstnavateli lépe přiblížily, jak se uchazeč v případě získání místa osvědčí a jestli dokáže splnit požadavky na úspěšné plnění pracovních povinností.

Dalším návrhem na zlepšení je širší užívání výběrové metody assessment centre. *„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení“* (Hroník 2002; 46). Tato metoda je v odštěpném závodě sice užívána, ale jen velmi ojediněle, hlavně při zkoumání lidí, označených za talenty, u kterých bylo v externích prostorách za pomoci monitorování zjišťováno jejich další možné uplatnění a vhodné umístění v podniku. Tuto výběrovou metodu bych rozšířila také na výběr vhodného kandidáta u náročnějších pozic, jako jsou pozice manažerské, či pozice specialistů, která by jistě byla přínosná a užitečná i přes její časovou a finanční náročnost. Jak již zde bylo několikrát řečeno, lidská složka v podniku je důležitým pilířem dobře fungujícího podniku. Podle Vaculíka je proto výběr třeba provádět metodou, která umožňuje identifikovat nejen dovednosti, ale také schopnosti lidí, dobře predikuje budoucí pracovní výkon a je také uchazeči vnímána jako smysluplná a spravedlivá (srov. Vaculík 2010; 12). Za takovou označuje právě metodu AC. Výběrové pohovory, které jsou v odštěpném závodě Siemens Elektromotory nejběžnější, jsou metodou velmi validní, avšak u přijímacího pohovoru dotazování o svém chování pouze vypovídají na rozdíl od metody AC, kde se v modelových situacích uchazeč musí nějakým způsobem chovat, nejen o svém chování pouze uvažovat a mluvit. *„Nejvýznamnější odlišností rozhovoru a metody assessment centra tedy je, že zatímco hodnocení prostřednictvím metody assessment centra je založeno na pozorovaném chování a na pořizování vzorků chování, hodnocení prostřednictvím rozhovoru je tvořeno výpověďmi dotazovaného o vlastním chování a o sobě samém“* (Vaculík 2010; 19). Na základě těchto a mnoha dalších argumentů usuzuji, že použití metody AC při výběru zaměstnance je velmi výhodné a stojí za to jej rozšířit. *„Metoda je sice nákladnější (...), zaručuje však větší efektivnost výběru pracovníků“* (Koubek 2007; 167).

Také z důvodu finanční náročnosti odštěpný závod spolupracuje jen ojedinele s komerčními zprostředkovatelnami a agenturami. Tato možnost nejen vyhledávání pracovníků, ale také jejich vybírání a testování by jistě byla určitým přínosem a její častější využívání by mohlo přinést firmě velmi schopné zaměstnance zvláště na obsazení vyšších pozic. Také Michael Armstrong tuto metodu náležitě oceňuje. Jako její největší klady uvádí rychlost a efektivitu, když píše, že tato metoda stojí sice více peněz, ale ušetří čas a potíže (srov. Armstrong 2007; 335).

Celková snaha o finanční úspory a šetření ve směru získávání a výběru zaměstnanců může být dle mého názoru někdy kontraproduktivní. Podnik sice získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů ušetří, ušetří také volbou méně nákladných metod získávání a metod výběru, ale možná je někdy výhodnější přece jen investovat. Jak již bylo v této práci několikrát řečeno, jednou z nejdůležitějších opor plynulého chodu podniku je jeho lidský kapitál, jeho zaměstnanci, kteří právě díky pečlivému výběru mohou vykonávat náplně svých pracovních pozic důkladně a kvalitně a jejichž kooperace učiní z podniku dokonalý organismus.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou jedním z několika pilířů, na kterých stojí úspěšný chod podniku. Mezi dalšími zdroji, jako jsou zdroje materiální, či finanční však hrají, dá se říct důležitější roli, jelikož prostřednictvím ostatních zdrojů směřují k naplnění cílů podniku. Proto by každé vedení mělo dávat na řízení lidských zdrojů značný důraz a věnovat mu patřičnou pozornost.

Za cíl práce jsem si určila deskripci procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním podniku, po které následuje identifikace nedostatků a návrh na možné zlepšení.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je procesem velmi důležitým, jelikož podnik do svých řad přijímá zaměstnance, který bude více či méně ovlivňovat jeho fungování. Úspěšný proces zahrnuje vhodný postup získávání, výběr metody inzerování, nejpřiměřenější metody výběru a uvážlivé rozhodování při konečné volbě budoucího podřízeného či kolegy.

Teoretická část práce obsahuje tyto části procesu více rozvedené a popsané na základě studia odborné literatury a celkově napomáhá ke splnění zadaného cíle, díky možnosti posouzení, či srovnání. Po této části plynule navazuje část praktická, která se vytyčeného cíle dotýká a následně v něj ústí.

Pro splnění cíle jsem vybrala podnik Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, a to hlavně z důvodu jeho velikosti a významnosti pro okolí. Náleží ke globální elektrotechnické společnosti Siemens AG, která je konkrétně v České republice největší elektrotechnickou firmou a jedním z největších exportérů. Odštěpný závod zaměstnává aktuálně kolem dvou tisíc zaměstnanců a stále je velmi vyhledávaným a žádaným zaměstnavatelem. O tom také vypovídají zásoby vyplněných evidenčních listů, prostřednictvím kterých si uchazeči otvírají možnost přijetí do zaměstnání v době rozšiřování dělnických řad. O místa THP bývá také značný zájem a při hledání vhodného zaměstnance se vždy najde dostatečné množství uchazečů, ze kterých je možno vybírat.

Odštěpný závod si své postavení nedrží jen z důvodu velké škály možných pracovních pozic, nebo malému počtu dalších výrobních podniků v okolí. Láká a udržuje si své zaměstnance také svou širokou nabídkou benefitů a odměn, kterých si každý pracovník velmi cení.

Při deskripci procesu získávání a výběru zaměstnanců v odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice jsem nenarazila na žádný větší nedostatek, který by razantním

způsobem ovlivňoval tento proces v záporném slova smyslu. Podnik používá dostatečné množství jak metod získávání, tak metod výběru zaměstnanců. Co bych však přece jen vytkla je přílišná orientace na stávající zaměstnance při vzniku, nebo uvolnění pracovního místa, kdy se předně čerpá z vnitřních zdrojů. I přes všechny výhody tohoto postupu si myslím, že větší poskytnutí šance adeptům z vnějšího prostředí by mohlo být podniku prospěšnějším.

Z důvodu finančních úspor je také velmi zřídka užívána výběrová metoda assessment centre a je omezená spolupráce s komerčními zprostředkovatelnami při získávání a výběru hlavně TH pracovníků. I přes peněžní a časovou náročnost bych však užívání těchto dvou metod zařadila jako častější variantu, která může zaměstnavateli odhalit o uchazeči více informací a usnadnit mu jeho správné rozhodnutí. Při výběru zaměstnanců na dělnické profese bych dále zařadila testy zručnosti, které jsou dle mého názoru také důležitým vypovídacím prostředkem budoucí práce uchazeče.

Protože se však podnik nepotýká s žádnými většími, či neobvyklými problémy s výkony svých zaměstnanců a metody získávání a výběru zaměstnanců jsou pro úspěšné fungování závodu dostačující, návrhy na zlepšení jsou také pouze jen návrhy na ještě lepší fungování již dobře fungujícího procesu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Kozmanová Jiřina

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Počet znaků: 90 965

Počet příloh: 7

Počet titulů použité literatury a dalších zdrojů: 19

Klíčová slova: metody výběru zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, personální práce, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců

Krátká a výstižná charakteristika práce

Bakalářská práce je zaměřena na deskripci procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku. Teoretická část nás na základě odborné literatury seznamuje se souvisejícími pojmy a obecnými poznatky ohledně získávání a výběru nového zaměstnance do firmy, včetně souvisejících metod. Praktická část čtenáři nejdříve představuje podnik Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, poté se u něj zaměřuje hlavně na již zmiňovaný proces získávání a výběru zaměstnance. Vyústěním této práce je identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení tohoto procesu v OZ Elektromotory Mohelnice.

Annotation

Key words: methods of selection of employees, methods of recruitment employees, human resources, employee selection, human resources management, recruitment of employees

Short and concise characteristics of the work

The bachelor thesis is focused on the description of the process of recruitment and selection of employees in the company. The theoretical part, based on literature, introduces us some related concepts and general knowledge of the recruitment and selection of new employees into the company, including related methods. The practical part first presents the company Siemens, s. r. o., branch plant Electromotors Mohelnice to the reader, then it focuses mainly on the above mentioned process of recruitment and selection of employees. The outcome of this thesis is both identifying weaknesses and suggestions for improvement of this process in the branch plant Electromotors Mohelnice.

7 Seznam zdrojů

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 2011. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 2007. 1. vyd. Brno: Computer Press. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2002. 1. vyd. Brno: ERA Group spol. s. r. o. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
6. KALNICKÝ, J. *HRM řízení lidských zdrojů*. 2012. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 2010. 1. vyd. Praha: Linde Praha, a. s. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
9. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 2000. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Přes, s. r. o. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 2007. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 125 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

13. VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 2010. 1. vyd. Brno: NC Publishing, a. s. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
14. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmů*. 2007. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Další zdroje

15. Personální záležitosti v odštěpném závodě Mohelnice - organizační směrnice č. 215
16. Integrovaný proces HR – interní power-pointová prezentace
17. Siemens CZ – interní power-pointová prezentace
18. Zaměstnanecké výhody – interní power-pointová prezentace

Internetové zdroje

19. *Historie a současnost podniku Siemens v ČR a historie OZ Elektromotory Mohelnice* [online][cit.15.1.2013]
https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/industry/OZ_Mohelnice/Pages/Elektromotory_Mohelnice.aspx

8 Seznam příloh

1. Ukázka inzerátu na pracovní pozici
2. Evidenční list uchazeče o zaměstnání
3. Požadavek na personální změnu
4. Dohoda o změně pracovní smlouvy
5. Vyhodnocení výběrových pohovorů
6. Nástup nového zaměstnance
7. Výstupní pohovor se zaměstnancem (THP)

Příloha 1 Ukázka inzerátu na pracovní pozici



V našem odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice nabízíme volné pracovní místo Manažer jakosti.

Náplň práce

- řízení procesů vstupní, výrobní a výstupní kontroly
- koordinace SQM (řízení kvality dodavatelů) s cílem zvýšení kvality dodavatelů a snižování vícenákladů
- řízení a kontrola procesů vedoucích k naplnění firemních předpisů o bezpečnosti výrobku
- plánování a realizace interních auditů dle požadavků norem ISO a standardů obchodní oblasti
- řízení činností k zabezpečení standardních procesů jakosti v projektech
- realizace nápravných opatření z interních a externích auditů a revizí
- reporting kvality
- zpracování informací týkajících se stavu kvality pro vedení závodu (Score card)
- spolupráce na projektech z avádějících do výroby nové postupy - proces kontinuálního zlepšování
- vedení zaměstnanců ve svěřené oblasti odpovědnosti včetně jejich odborného rozvoje

Očekáváme

- VŠ/ŠS vzdělání technického směru
- výbornou znalost AJ, (znalost NJ výhodou)
- výbornou znalost MS Office
- zkušenosti s řízením týmu
- zkušenosti s komunikací se zákazníky a dodavateli

- auditor jakosti
- spolehlivost, rozhodnost a samostatnost
- výborné organizační, prezentační a komunikační dovednosti
- flexibilitu a ochotu cestovat
- řídicí průkaz skupiny B

Nabízíme

- zázemí mezinárodního koncernu Siemens
- kariéru ve velmi dynamicky se rozvíjející firmě
- motivující ohodnocení podle výkonnosti a kvality odváděné práce, podíl na plnění cílů společnosti
- odborný a osobnostní rozvoj (jazykové kurzy, odborné semináře)
- sociální výhody a benefity

Přihlášení:

Na toto volné místo se můžete přihlásit prostřednictvím aplikace 4Success, záložka Kariéra nebo online na www.siemens.cz, sekce Kariéra.

Referenční číslo pozice: 126629

Kontakt:

Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Nádražní 25

789 85 Mohelnice

Dana Maderová

tel.: 583473610, mob. 736755799

Příloha 2 Evidenční list uchazeče o zaměstnání

Evidenční list uchazeče o zaměstnání odstěpný závod Elektromotory Mohelnice		Datum zpracování:	Referent GSS HR R6 (jméno a příjmení):
<i>Osobní údaje uchazeče o zaměstnání</i>		Galambošová Jitka <i>Datum narození</i>	
<i>Bydlíšťe uchazeče o zaměstnání</i>		<i>Ulice:</i>	
<i>Místo:</i>		<i>Číslo:</i>	
<i>Možnost práce ve vícesměnném režimu</i>		OZP (zdravotní omezení)	
<i>Jednosměnný</i>			
<i>Dvousměnný</i>			
<i>Trisměnný</i>		Možný nástup	
<i>Nepřetržitý provoz</i>			
<i>Dosažený stupeň vzdělání</i>		Profese	
<i>Další odborné znalosti: Jazyk, ovládání PC (programy), obsluha ZZ, jeřábniřk, vazač, svářeč, VyhL.50/78 Sb. § **, a jiné</i>			
<i>U řirny Siemens minulosti zaměstnán</i>		ano	
<i>Místo výkonu práce (úřvar):</i>		Pracovní zařazení (profese):	
		ne	
		Období (roky):	
<i>Poslední zaměstnání (název řirny):</i>		Pracovní zařazení (profese):	
		Období (roky):	
<i>Sídlo úřadu:</i>		Doba evidence:	
<i>Telefon</i>			
<i>Kontakt na uchazeče</i>			
<i>Doporučující zaměstnanec</i>			

Souhlasím s uchováním svých osobních údajů pro účely evidence uchazeče o zaměstnání.

Datum: _____ Podpis: _____

Příloha 3 Požadavek na personální změnu

POŽADAVEK NA PERSONÁLNÍ ZMĚNU		
(přestup, změna pracovního zařazení, změny platových podmínek zaměstnance, návrat z mimoevidence)		
Zaměstnavatel (společnost): Siemens, s.r.o., o.z. Elektromotory Mohelnice		
Jméno zaměstnance	Osobní číslo	
Datum změny (vždy od prvního dne kalendářního měsíce):		
Název položky	Stávající zařazení	Navrhovaná změna
Organizační jednotka (zkratka a název org. jednotky)		
Nákladové středisko (číslo a název)		
Název pracovního místa		
Dílčí personální oblast		
Skupina zaměstnanců		
Okruh zaměstnanců (kategorie VD, ND, THP)		
Nadřízený (komu referuje)	xxx	
Zástupce (jméno, GID)	xxx	
Telefonní číslo		
Řídí uvedenou org. jednotku (ano/ne)		
Místo výkonu práce pro cestovní náhrady		
Schvaluje pracovní cestu (tuzemskou ano/ne)		
Plán pracovní doby		
Hmotná odpovědnost		
Lékařská prohlídka		
Riziko práce (druh)		
Číslo technologického pracoviště (VD)(Mohelnice)		
PC účet ANO/NE		
Zpracovatel docházky (Drásov)		
INDIRO (SIT)	xxx	
Sensitive function (BCG)		
Prodloužení doby určité do:		
Mzdové podmínky	Stávající zařazení	Navrhovaná změna
Tarifní třída/tarifní stupeň/smluvní mzda měs. fix.		
% prémie		
variabilní složka mzdy (RIM-OEZ)/os.výkonnost		
Stálá mzda/Období (konto pracovní doby OEZ)		
Mzdové podmínky pro THP dojedná vedoucí útvaru s vedoucím L HR Business partnerem		
Zdůvodnění požadavku		
Schválení personální změny	Datum	Jméno, příjmení podpis :
Podpis zaměstnance (mimo návrhu na zvýšení mzdy při stávající pozici)		
Navrhovatel změny (vedoucí organizačního útvaru)		
Nadřízený navrhovatele změny		
Schválení stávajícího vedoucího útvaru (v případě převodu zaměstnance do jiného organizačního útvaru)		
Schválení vedením firmy		
Následující informace vyplňuje GSS HR:		
Dodáno na lokální HR (datum, podpis HR)		
Vyjádření k navrhovanému mzdovému zařazení	<input type="checkbox"/> souhlasím <input type="checkbox"/> nesouhlasím	
Vyjádření k provedení vstupní nebo výstupní lékařské prohlídky (v případě pracovišť s rizikem práce)	<input type="checkbox"/> bez prohlídky <input type="checkbox"/> vstupní (riziko) <input type="checkbox"/> výstupní (riziko)	
Číslo nového plánovaného místa v Org.M:		
Následující informace vyplňuje HUB:		
<input type="checkbox"/> změna realizována v PA SAP <input type="checkbox"/> nerealizováno	Datum realizace:	
Provedení personální změny musí být v souladu s opraveným organizačním plánem útvaru na intranetových stránkách (pokud je zaměstnanec v organizačním plánu veden).		
Termín pro předání požadavku na GSS HR je nejpozději do 25. dne kalendářního měsíce.		

Příloha 4 Dohoda o změně pracovní smlouvy

Siemens, s.r.o., se sídlem Praha 13, Siemensova 1, PSČ: 155 00, IČ: 002 68 577, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 625, kterou dle § 11 zákoníku práce zastupují: «zastoup1», vedoucí výroby odštěpného závodu Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, se sídlem Mohelnice, Nádražní 395/25, PSČ 789 85, zapsaného v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl AX, vložka 5013 a Igor Machálek, HR Business Partner závodu (dále jen zaměstnavatel)

a
pan/paní **«Formátované_jméno_pr»**
os. číslo: **«osc»**
datum narození: **«datnaroz»**
bydliště: **«trvbydlulice» «trvbydlcp», «trvbydlmesto», «trvbydlPSC»**
(dále jen zaměstnanec)
uzavírají tuto

DOHODU O ZMĚNĚ PRACOVNÍ SMLOUVY

uzavřené dne **«datum_uzavření_prac»**

Po vzájemné dohodě upravujeme Vaši pracovní smlouvu následovně:

S účinností od **«ucinnostod»** bude zaměstnanec pracovat jako: **«funkce»**

S účinností od **«ucinnostod»** se mezi stranami sjednávají mzdové podmínky v souladu s Kolektivní smlouvou ve mzdové třídě: **«Tarifní_skupina»** a tarifním stupni: **«Tarifstupeň»**

Po dobu zaškolení pro výkon sjednané práce je způsob odměňování upraven v „Dohodě o zaškolení“, uzavřené v souladu s příslušným vnitřním předpisem zaměstnavatele.

K takto stanovené mzdě lze zaměstnanci poskytnout další složky mzdy, které mohou být vyplaceny v souladu s Kolektivní smlouvou závodu

Toto ujednání je nedílnou součástí pracovní smlouvy ze dne **«datum_uzavření_prac»** a nahrazuje doposud platná mzdová ujednání.

Ostatní ujednání pracovní smlouvy zůstávají beze změny.

V Mohelnici dne **«datum»**

«Formátované_jméno_pr»
zaměstnanec

Siemens,s.r.o.
«zastoup2» vedoucí výroby odštěpného
závodu Siemens,s.r.o.,odštěpný závod
Elektromotory Mohelnice

Igor Machálek
HR Business Partner závodu

Příloha 5 Vyhodnocení výběrových pohovorů

Vyhodnocení výběrových pohovorů										
SIEMENS										
Pracovní místo:	Balící technik Útvar/středisko: DT LD P MF-JMOH BA SCM 4									
Jednotliví kandidáti:	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště	Jméno a příjmení bydliště
Kritéria:										
1) představení									interní	interní
2) vzdělání										
3) odborná praxe										
4) komunikační dovednosti										
5) jazykové znalosti										
6) celkový dojem										
Výsledná známka:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Možnost nástupu:										
Požadavek na nástupní plat (tis. Kč)										
Závěrečné vyhodnocení										Vybraný kandidát

Poznámka: Uvedená kritéria jsou uvedena jen jako příklad. Podle konkrétní pozice můžete kritéria rozšířit nebo změnit (např. o jednání s lidmi, vystupování, platové nároky, komunikační schopnosti, čtení výkresů, PC, dojem z pohovoru apod.) Z vyhodnocení musí být zřejmé pořadí. Použijte školní stupnici známek (1 - 5 u měřitelného kritéria)

Příloha 6 Nástup nového zaměstnance

Nástup nového zaměstnance - Hiring Request			
Divize(CD): / Group(CD): CZMM	Klíč organizace: / Organizational key: XX	Nákladové středisko: / Cost center: 0	
Org. Unit (IT9003): I DT (MHC)	Dílčí personální oblast: / Personal subarea:	Osobní číslo: / Personal No.:	
Název pracovního místa v českém jazyce (uveden v prac.sml.) Job title in Czech language (will be part of the work contract): 0	Číslo a název pracoviště 0		
Přímý nadřízený zaměstnanec: Direct supervisor: 0	Schvalovatel docházky a dovolené: Holiday and att. approver:	Místo výkonu práce Place of work	
Náhrada za (jméno, os.č.): Replacement of (name, pers. No.): 0		Ulice a číslo popisné: Street and house No.: Nádražní 25	Město a PSČ: City and ZIP code: Mohelnice, 789 85
Služební vůz: <input type="checkbox"/> ano / yes Company car: <input type="checkbox"/> ne / no <input type="checkbox"/> vedoucí zaměstnanec / manager		Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad: Wider working place for travel expense purposes: Siemens, s.r.o., o.z. Elektromotory Mohelnice	
Titul před jm.: Degree:	Jméno a příjmení: Name, Surname:	Titul za jménem: Degree:	
Soukromý tel.: / Private ph.:	Soukromý email: / Private email:	Nástup od: / Start date:	
Pracovní poměr na dobu: Employment contract: <input type="checkbox"/> určitou / temporary <input type="checkbox"/> neurčitou / permanent <input type="checkbox"/> BCD <input type="checkbox"/> WCD <input type="checkbox"/> BCI <input type="checkbox"/> WCI	Do: Till: 0	Zkuš.doba měsíců: 0	Počet hod./týden: Hours per week: 37,5
Sensitive function (BCG): <input type="checkbox"/> ano / yes <input type="checkbox"/> ne / no	Pracovní úvazek: Workload: <input checked="" type="checkbox"/> plný / full-time <input type="checkbox"/> zkrácený / part-time	Částečný úvazek od-do: Part time from-to:	Po Út St Čt Pá
Závodní stravování: Company catering: (dle interního předpisu) <input type="checkbox"/> ano / yes <input type="checkbox"/> ne / no	Typ: Type: <input type="checkbox"/> závodní stravování <input type="checkbox"/> stravenky / tickets	PC účet / PC account: <input type="checkbox"/> ano / yes <input type="checkbox"/> ne / no	
Pohotovost: / On-call duty: <input type="checkbox"/> ano / yes <input type="checkbox"/> ne / no	Název organizační jednotky: Org. unit name:	Číslo organizační jednotky: / Org. unit number:	Department text (SOM/SCD):
Číslo plánu pracovní doby: / Working hours plan No.: (popř. nepřetržitý provoz, pružná/pevná doba a směny) 0	Číslo plánovaného místa: Vacancy number:	Číslo typ. Job Profile: Std. Job Profile No.:	
Číslo profese: Profession number:	Skupina ZC: Employee group:	Okruh ZC: Profession number:	
Fixní měsíční mzda (Kč): Monthly salary (CZK): 0	Stálá mzda - konto pracovní doby:	Pohyblivá složka mzdy roční - bonus, prémie, odměny: Annual bonus on 100% target: <input type="checkbox"/> roční / annually <input type="checkbox"/> čtvrtletní / quarterly	
Třída: / Salary class:	Tarif: / Salary scale:	Osobní ohodnocení (Kč): Personal evaluation (CZK): 0%	Procentní odměna: Percentage bonus: 0%
Údaje pro infotyp 9004 (Mohelnice a Frenštát)			
Telefon 1 (pevná):	Telefax:	Služební mobil:	GID zástupce:
HR manager : Datum a podpis: / Date and Sign.:	CFO, Ekonomický schvalovatel nebo Vedoucí útvaru: Datum a podpis: / Date and Sign.:	CEO, Ředitel divize nebo Vedoucí OZ Datum a podpis: / Date and Sign.:	
Přílohy / Supplements: <input type="checkbox"/> Job Profile - podepsaný zaměstnancem / signed by employee <input type="checkbox"/> životopis / CV		<input type="checkbox"/> výpis z restřiku trestů / the police records extract <input type="checkbox"/> background check	

Příloha 7 Výstupní pohovor se zaměstnancem

Siemens Elektromotory s.r.o.

HR D - Personalistika

Výstupní pohovor se zaměstnancem

(Výstupní pohovor při skončení pracovního poměru THP z důvodu výpovědi , dohody nebo ukončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance)

Zaměstnanec :

Jméno : Příjmení :
Funkce : Osobní číslo :
Nástup dne : Odchod dne :

Vedoucí zaměstnance :

Jméno : Příjmení :
Útvar :

1. Jaký je hlavní důvod Vašeho odchodu ze společnosti ?

- a) špatná organizace a řízení práce
- b) nízká technická vybavenost pracoviště
- c) vysoké pracovní tempo a s ním spojený stres
- d) nehody v pracovním kolektivu
- e) nedostatečné využití Vašich schopností
- f) nesprávné jednání Vašeho vedoucího
- g) mzdové otázky a zaměstnanecké výhody
- h) nevyhovující pracovní doba
- i) malá jistota pracovního místa
- j) úroveň firemní kultury

jiný (uved'te jaký)

2. V jaké oblasti jste byl/a spokojen/á ?

- a) zajímavost a odpovědnost Vámi vykonávané práce
- b) vztahy mezi spolupracovníky
- c) spolupráce a komunikace mezi útvary
- d) jednání Vašeho nadřízeného
- e) možnost osobního rozvoje
- f) možnost pracovního postupu
- g) úroveň firemní kultury
- h) hodnocení a motivace zaměstnanců
- i) pracovní podmínky
- j) program zaměstnaneckých výhod

jiná oblast (uved'te jaká)

3. V jaké oblasti jste byl/a nespokojen/a ?

- k) zajímavost a odpovědnost Vámi vykonávané práce
- l) vztahy mezi spolupracovníky
- m) spolupráce a komunikace mezi útvary
- n) jednání Vašeho nadřízeného
- o) možnost osobního rozvoje
- p) možnost pracovního postupu
- q) úroveň firemní kultury
- r) hodnocení a motivace zaměstnanců
- s) pracovní podmínky
- t) program zaměstnaneckých výhod

jiná oblast (uved'te jaká)

4. Doporučil/a byste svému příteli, aby se ucházel o zaměstnání v naší společnosti a proč ?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano

Uved'te důvod: -----

- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

Uved'te důvod: -----

5. Máte nějaké návrhy jak zvýšit atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele (např. zlepšení v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod, vzdělávání apod.) ?

6. Hodnocení Vašeho vedoucího

Kritéria pro hodnocení	zcela nesouhlasím			zcela souhlasím		
	1	2	3	4	5	6
1. Vedoucí mi poskytl podporu pro úspěšné splnění pracovních cílů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vedoucí patřičně oceňoval mé pracovní výsledky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vedoucí věnoval pozornost mým názorům a návrhům na zlepšení pracovních procesů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vedoucí umí vytvořit dobrou týmovou atmosféru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vedoucí umí předat informace potřebné k efektivnímu výkonu práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vedoucí mne dokázal motivovat pro dosažení co nejlepšího pracovního výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vedoucí mne dokázal přesvědčit o důležitosti plnění obchodních cílů společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vedoucí mi poskytl zpětnou vazbu, kdykoli jsem to potřeboval.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vedoucí mi zajistil podmínky pro můj odborný a osobní rozvoj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vedoucí dbal na rovnováhu mezi mým pracovním a osobním životem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jaká je podle Vás naše společnost jako zaměstnavatel:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> má dobré perspektivy rozvoje | <input type="checkbox"/> neperspektivní |
| <input type="checkbox"/> využívá schopností svých zaměstnanců | <input type="checkbox"/> nevyužívá schopností svých zaměstnanců |
| <input type="checkbox"/> má schopné vedoucí | <input type="checkbox"/> nemá schopné vedoucí |
| <input type="checkbox"/> panuje v ní dobrá atmosféra | <input type="checkbox"/> není v ní dobrá atmosféra |
| <input type="checkbox"/> dokáže motivovat k vysokým výkonům | <input type="checkbox"/> nedokáže motivovat k vysokým výkonům |
| <input type="checkbox"/> nabízí moderní pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> nenabízí moderní pracovní prostředí |

Rozhovor provedl :

Datum :

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KOZMANOVÁ Jiřina	Zvole 47, Zvole	F10897

TÉMA ČESKY:

Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

NÁZEV ANGLICKY:

Acquisition and selection of employees in company Siemens, s. r. o., branch plant Electromotors Mohelnice

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Jitka Hanáčková - KSA

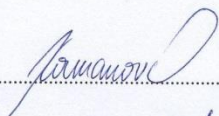
ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Operacionalizace cíle práce
2. Vypracování základní koncepce práce, terminologické ukotvení problému
3. Konkretizace problému? řízení lidských zdrojů, popis možnosti získávání pracovníků, proces výběru pracovníků
4. Těžištěm práce bude deskripce postupu výběru pracovníků v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice
5. Vyústění práce? identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků v podniku Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice
6. Korektury, formální úpravy, odevzdání práce
7. Jde o andragogickou BDP. Rozsah práce: 40 normostran, tj. 72 000 znaků.
8. Pro odevzdání v březnovém termínu 2013 je třeba práci poslat vedoucímu e-mailem ve finální podobě (po předchozích dílčích konzultacích) nejpozději 28. 3. 2013.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

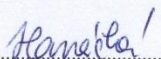
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů; nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha, 2007.
ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha, 2011.
DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Praha, 2007.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha, 2007.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vydání. Praha, 2007.

Podpis studenta:



Datum: 27. 2. 2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 27. 2. 2013