

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michael Kloz

Nábor a získávání zaměstnanců ve společnosti Fanuc

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Michael Kloz

Employees Recruitment of Fanuc Company

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.3.2017

Michael Kloz

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborné vedení a koordinaci při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat kolegům a zároveň mému zaměstnavateli, společnosti Fanuc Czech s.r.o., za odbornou konzultaci dané problematiky.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá procesem náboru a získávání zaměstnanců, který představuje velmi důležitý moment v činnosti každé společnosti. Zde se totiž z významné části rozhoduje o tom, zda bude firma konkurenceschopná a bude mít naději se prosadit na trhu. Z tohoto důvodu je ze strany úspěšných firem metodám získávání a výběru pracovníků věnována velice vysoká pozornost. Praktická část z empirických poznatků z praxe získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Fanuc Czech s.r.o. zkoumá efektivitu dosavadní personální práce. Její výstup přispěl k zavedení odborných testů včetně jejich skladby.

Klíčová slova

Efektivita, Headhunting, Odborné testy, Personální agentura, Pohovory, Uchazeč

Annotation

The Bachelor Thesis in its theoretical part deals with process of the employee recruitment, which represents a very important moment in the activity of each company. Here is by the important part decided, whether the company will be a competitive and will have a chance to assert itself on the market. For this reason the methods of recruitment and selection given very high attention by the prosperous companies. Practical part by the empirical knowledge of the practice selection and recruitment of the employees in the Fanuc Czech Ltd. examines effectiveness of the existing personnel work. Its outcome is creation of the professional test for candidates, including creation of the structure.

Keywords

Candidate, Effectiveness, Headhunting, Interviews, Staffing agency, Professional tests

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
3 NEJČASTĚJŠÍ ZPŮSOBY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
4.1 <i>Uchazeči se nabízejí sami</i>	14
4.2 <i>Doporučení stávajícího zaměstnance</i>	15
4.3 <i>Vývěsky</i>	15
4.4 <i>Spojení organizace se vzdělávacími institucemi</i>	15
4.5 <i>Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému</i>	16
4.6 <i>Spolupráce s různými sdruženími odborníků</i>	18
4.7 <i>Spolupráce s úřady práce</i>	18
4.8 <i>Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů</i>	18
4.9 <i>Inzerce ve sdělovacích prostředcích</i>	19
4.10 <i>Využití počítačových sítí</i>	20
4.11 <i>Využití sociálních sítí</i>	20
4.12 <i>Headhunting</i>	22
5 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	23
5.1 <i>Pohovory</i>	23
5.2 <i>Testy pracovní způsobilosti</i>	26
5.3 <i>Assessment centrum</i>	27
5.4 <i>Grafologie</i>	27
6 KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	28
PRAKTICKÁ ČÁST	29
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FANUC	29
8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FANUC	30
9 AKTUÁLNÍ CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	32

10	NÁBOR A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SERVISNÍHO ODDĚLENÍ..	35
10.1	Popis pracovní pozice	35
10.2	Identifikace potřeby vytvoření pracovního místa	38
10.3	Proces získávání zaměstnanců	38
10.4	Proces výběru zaměstnanců	39
11	ZEFEKTIVNĚNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNACŮ SERVISNÍHO ODDĚLENÍ	41
11.1	Definice problému	41
11.2	Metodologie	42
11.3	Výsledky	43
11.4	Diskuze	49
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
	SEZNAM ZKRATEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Práce se zabývá velmi důležitým momentem v činnosti každé společnosti, který představuje nábor a získávání zaměstnanců. Již zde se totiž dle autorova názoru z valné části rozhoduje o tom, jestli bude firma konkurenceschopná a bude mít naději se prosadit na trhu. Není se proto čemu divit, že je metodám získávání a výběru pracovníků věnována ze strany firem, které to se svým prosazením myslí vážně, značná pozornost.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury a empirických poznatků z praxe získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané konkrétní organizaci (se zvláštním zaměřením na technické oddělení) formulovat závěry a doporučení pro zefektivnění personální praxe, včetně vytvoření odborného testu pro uchazeče.

Teoretická část nás uvádí do problematiky řízení lidských zdrojů. Definuje jak samotný pojem získávání zaměstnanců, tak nejčastější způsoby získávání, přičemž těžiště práce bude spočívat v přiblížení metod získávání pracovníků. Zváženy přitom budou jejich klady i záporny. Pro nábor ideálního zaměstnance je pro každou společnost nezbytné zvolit i vhodné metody výběru zaměstnanců, jimž bude pochopitelně také věnován na následujících stránkách prostor.

Praktická část je věnována společnosti Fanuc Czech a.s., která je v první fázi podrobněji představena, což umožňuje vytvořit si nadhled a lépe porozumět dané problematice v konkrétních podmínkách. Práce popisuje aktuální cíle a úkoly řízení lidských zdrojů ve společnosti, dále se věnuje metodám náboru zaměstnanců do oddělení servisu, kterému je věnováno nejvíce prostoru. Právě pro servisní oddělení totiž neexistují jednotná pravidla, metody a postupy náboru. Z tohoto důvodu bylo zkoumáno, zda by bylo efektivní řešení zavést odborné testy, zejména pak jejich obsahová skladba.

Největší a zároveň praktický přínos bude práce mít pro společnost Fanuc při náboru uchazečů do technického oddělení. Problémem zpravidla bývalo nedostatečné ověření technických znalostí a zkušeností, které následně způsobuje potíže spojené s fundovaným výkonem práce dané pozice. V mnoha případech v tomto důsledku

docházelo dokonce i k výpovědím ze strany zaměstnavatele. Dlouholetou praxí byly posbírány požadavky na dovednosti a znalosti potenciálních nových zaměstnanců a v rámci nich vytvořen jednotný odborný test. Do budoucna se počítá s nasazením tohoto testu jako jedno z kol přijímacího řízení, čímž dojde k řádnému protřídění uchazečů a tím k zefektivnění dosavadní personální práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Management lidských zdrojů má hned několik cílů, jež je možné rozdělit do čtyř oblastí. Jsou to sociální cíle, organizační cíle, funkční cíle a osobní cíle. Sociální cíl se pokouší o to, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k nárokům společnosti, přičemž by měl být současně minimalizován záporný dopad těchto souvislostí na podnik. Organizační cíl se zakládá na tom, že řízení lidských zdrojů by se mělo podílet na rozvoji a růstu efektivity podniku. Funkční cíl se orientuje na úroveň služeb personálního útvaru, jež nabízí vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle podniku. Osobní cíle jsou potom integrální částí cílů řízení lidských zdrojů. Jedná se hlavně o podporu osobních cílů pracovníků, možnost jejich seberealizace, o získání spokojenosti na pracovišti tím způsobem, aby jejich chování i pracovní výkony souhlasily s podnikovými cíli. (Toth, 2010, s. 13)

Podle Armstronga (2002) je obecným cílem řízení lidských zdrojů schopnost organizace pomocí lidí naplňovat svoje cíle. Konkrétněji se potom jedná o oblast efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb.

Při převedení cílů řízení lidských zdrojů do praxe našel Armstrong (1999, s. 44-45) následující činnosti: organizaci, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance, správu zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Pro tuto práci má pochopitelně největší důležitost zabezpečení pracovních zdrojů, kde Armstrong (1999, s. 44) hovořil o plánování lidských zdrojů a získávání a výběru zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů je činnost spjatá s odhadováním budoucích potřeb zaměstnanců, jejich očekávané schopnosti i nutné kvalifikace. Cílem je naplnění potřeby počtu a kvality zaměstnanců prostřednictvím jejich naboru, vzděláváním, případně propouštěním. V konečném důsledku se jedná o uskutečnění takových

opatření, která mají za cíl zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků. Pod pojmem získávání a výběr zaměstnanců se potom skrývá získávání určitého počtu a typu vhodných lidí pro potřeby organizace.

Podle Totha (2010, s. 42) jde v případě personálního plánování o strategickou aktivitu vrcholového managementu. Hlavním cílem je optimalizace potřeby pracovníků, jejich racionálního výběru, zvyšování výkonnosti a usměrňování jejich strukturálního vývoje.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je činnost, která si klade za cíl garantovat, aby volná pracovní místa v dané společnosti přilákala dostatečné množství zaměstnanců o tato místa, přičemž by se to mělo dít s odpovídajícími náklady a v žádoucím termínu. Získávání pracovníků tedy tkví v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech ve společnosti, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči, v opatrování potřebných informací o uchazečích i v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2000, s. 100)

Podle Foota a Hooka (2002, s. 55) je cílem náboru pracovníků získat dostatečnou zásobu vhodných adeptů na volná, uvolněná i nově vzniklá pracovní místa v organizaci. Jde o činnosti, jež představují podklad pro samotný výběr konkrétního zaměstnance.

Kociánová (2011, s. 80-81) zmínila, že na proces získávání pracovníků má vliv celá řada faktorů. Ta tyto faktory rozdělila na vnitřní, jež se týkají konkrétního pracovního místa, vnitřní, jež se týkají celé organizace, a vnější. Mezi vnitřní, jež se týkají konkrétního pracovního místa, patří povaha práce na pracovním místě, pozice pracovního místa v organizační hierarchii společnosti, odpovědnost a pracovní povinnosti spjaté s pracovním místem, organizace práce a pracovní doba, místo výkonu, ale i pracovní podmínky. Ke vnitřním, jež se týkají organizace, se řadí význam a úspěšnost organizace a její prestiž, pověst organizace, úroveň odměňování, a to hlavně v porovnání s jinými organizacemi, nabízené zaměstnanecké výhody i celková péče o zaměstnance, mezilidské vztahy a celkové pracovní klima. Důležitými vnějšími faktory

jsou potom demografické podmínky, ekonomické, sociální a technologické podmínky i legislativní podmínky.

3 NEJČASTĚJŠÍ ZPŮSOBY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Společnost může pro získávání zaměstnanců využít hlavně dvou způsobů, a to výběru z interních nebo externích zdrojů. Z interních zdrojů připadají v úvahu takoví zaměstnanci, kteří mají schopnosti, aby vykonávali náročnější práci než dosud. Dále potom i takoví, kteří sice plní své úkoly na jiném pracovním místě, ale z nějaké příčiny chtějí přestoupit na tuto volnou pozici. Konečně lze uvažovat i o zaměstnancích, kteří se uvolní díky technologickému rozvoji. (d'Ambrosová a kol., 2011)

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů má pochopitelně různá pozitiva i negativa. K přednostem je možné zařadit skutečnost, že zaměstnanec firmu dobře zná, takže nemá problémy s přizpůsobením se. Samotný výběr pak obvykle proběhne v kratší časové lhůtě, což má za následek uspoření nákladů. Zaměstnanci v organizaci jsou potom motivováni možnostmi kariérního růstu. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Na druhou stranu je nezbytné uvažovat i o nevýhodách. Jednou z nich je logicky nižší počet uchazečů. Kalkulovat je rovněž nutné i s vyššími náklady na vzdělávání, pokud se jedná o vyšší pozice. Důsledkem získávání zaměstnanců z interních zdrojů může být také zrod nežádoucí rivality na pracovišti a vznik takzvané provozní slepoty, jíž se rozumí fakt, že společnost může být izolována od rozličných nových myšlenek i nápadů. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Druhou variantu náboru nových pracovníků představuje výběr z externích zdrojů, přičemž může jít o takzvané hlavní externí zdroje nebo doplňkové externí zdroje. K hlavním externím zdrojům se běžně řadí volné pracovní síly na trhu práce, čerstvě vyšší absolventi škol a zaměstnanci jiných společností, kteří mají zájem změnit zaměstnavatele. Doplňkové externí zdroje zahrnují ženy v domácnosti, studenty, důchodce, ale také různé pracovníky ze zahraničí. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Oproti výběru z interních zdrojů jsou patrné výhody v možnosti rozsáhlejšího výběru, přivedení lidí s novými nápady do společnosti i v nižší nákladnosti získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Na druhé straně je nutné počítat s delší dobou adaptace ve firmě, vyššími náklady na celý proces získávání zaměstnanců i potenciální vznik konfliktů se současnými zaměstnanci, z nichž někteří mohli na dané místo aspirovat. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Toto je velmi důležitá etapa celého náboru a získávání zaměstnanců, přičemž je důležité uvědomit si, že metody získávání pracovníků by měly vycházet z toho, aby se podařilo dát vhodným lidem informace o existenci volných pracovních míst ve společnosti a zlákat je k tomu, aby o tato místa projevíli svůj zájem.

Metod získávání pracovníků samozřejmě existuje značné množství, přičemž v této práci jsou primárně zmíněny ty, které uvádí Koubek (2001, s. 108-116).

4.1 UCHAZEČI SE NABÍZEJÍ SAMI

Jednou z metod je situace, kdy se uchazeči nabízejí sami. To se stává především ve společnostech, které mají dobrou pověst a nabízejí kvalitně ohodnocenou práci. Na ty se zájemci o zaměstnání obracují sami, když přicházejí osobně se svými nabídkami, případně je zasílají písemně. Kladem této metody je eliminace nákladů na inzerci. Nevýhod je ovšem celá řada. Uchazeči mívají nepřesnou vizi o potřebách organizace, mnoho z nich je pro společnost nepoužitelných, ale musí se jimi někdo zabývat. Tento způsob získávání pracovníků také neskýtá velkou možnost výběru, protože tyto žádosti a nabídky bývají značně rozptýlené v čase, takže takřka není možné využít porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů. S těmito negativy samozřejmě roste pravděpodobnost, že bude vybrán nevhodný uchazeč.

4.2 DOPORUČENÍ STÁVAJÍCÍHO ZAMĚSTNANCE

K pasivním metodám získávání zaměstnanců se řadí také doporučení současného zaměstnance. K tomu je však potřeba zformovat takové informační předpoklady, aby zaměstnanci firmy věděli o tom, že se nové místo bude uvolňovat nebo vytvářet. Mezi výhody lze podobně jako v předchozím případě zařadit nižší náklady, další předností je skutečnost, že uchazeči obvykle vyhovují odborně i osobnostně, protože stávající zaměstnanec si pochopitelně nechce u svého zaměstnavatele zhoršit pověst tím, že by doporučil problematického člověka. Nevýhodou zůstává omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Tato metoda se ukazuje jako efektivní hlavně ve chvíli, kdy nadřízení doporučují svoje podřízené k povýšení.

4.3 VÝVĚSKY

Třetí metodou, jež je poměrně nenáročná a levná, jsou vývěsky, které mohou být v organizaci i mimo ni. Lze shrnout, že vývěsky by měly potenciálnímu uchazeči o místo, lhostejno jestli z interních nebo externích zdrojů, poskytnout veškeré důležité informace o daném pracovním místě. Výhodou vývěsek je opět finanční nenáročnost, případným uchazečům se navíc dostává dostatečné množství informací k tomu, aby mohli sami posoudit, jestli se mají o místo ucházet nebo ne. Kampaňovitost tohoto získávání pracovníků potom dovoluje shromáždit širší soubor zájemců, z nichž je možné vybírat. Zápolem je fakt, že informace se běžně dostane pouze k lidem, kteří si vývěsky všimnou. Tak dochází k oslovení lidí obvykle jen z blízkosti podniku. Nelze ji doporučit v okamžiku, kdy se organizace snaží získat kvalifikovaného odborníka s praxí. Na druhou stranu běžné je tímto způsobem oslovovat čerstvé absolventy škol, v nichž mohou být vývěsky přímo umístěny.

4.4 SPOJENÍ ORGANIZACE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI

Velmi oblíbenou a široce užívanou metodou je přímé spojení konkrétní organizace se vzdělávacími institucemi. Ze svého okolí každý zná příklady podniků, které samy

provozují nebo se podílí na provozu institucí, v nichž se uskutečňuje příprava na dělnické povolání. Kooperace se středními a vysokými školami potom organizaci ulehčuje také získávání mladých specialistů v oboru. Existují pochopitelně i různé způsoby, jak si je do jisté míry možné vytipovaného jedince zavázat už v průběhu jeho studia. Předností je skutečnost, že podnik má dobré povědomí o profilu studia, a tak si může učinit dobrou představu o tom, jakou podobu budou mít znalosti a dovednosti nového pracovníka. Nevýhodou je sezónnost absolventů do zaměstnání a také nemožnost operativně obsadit pracovní místa prostřednictvím absolventů škol a učilišť během celého roku.

4.5 SPOLUPRÁCE S ODBORY A VYUŽÍVÁNÍ JEJICH INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Ve státech s dlouhou odborovou tradicí je nutné zmínit spolupráci s odbory a využívání jejich informačního systému. V první řadě se ale u odborů pozastavíme, jelikož jde o důležitou instituci z hlediska personální práce, lépe si jejich strukturu a činnost rozepíšeme.

Odbory jsou sdružení zaměstnanců, která mají za úkol prosazovat pracovní, hospodářské politické, sociální a jiné zájmy zaměstnanců. Zastupují všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou členy odborové organizace, v jednání se zaměstnavatelem nebo třeba i státem. U jednoho zaměstnavatele může působit i více odborových organizací, zejména tomu tak je ve větších společnostech. Jak určuje zákoník práce – pokud zaměstnanec není členem odborové organizace, zastupuje ho automaticky organizace s největším počtem členů zaměstnaných u zaměstnavatele. Zaměstnanec ale může určit, zda ho bude zastupovat i jiná odborová organizace. (Wikipedia, 2001)

Odborové organizace požívají díky Zákoníku práce také řadu výhod. Zaměstnavatel je tak povinen informovat odborovou organizaci například o vývoji mezd nebo platů a jejich jednotlivých složek, včetně členění podle jednotlivých profesních skupin. Dále pak o ekonomické a finanční situaci a jejím vývoji ve společnosti, o změnách pracovník

podmínek, o opatřeních zajišťujících rovné zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Zaměstnavatel je také povinen projednat s odborovou organizací svojí ekonomickou situaci, množství práce a pracovní tempo, změny v organizaci práce, systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, systém školení a vzdělávání zaměstnanců a další. (Zákoník práce, 2015)

Tyto organizace vznikají jako právnické osoby podáním návrhu na vznik Ministerstvu vnitra ČR. Ministerstvo nemůže návrh odmítnout a musí odborovou organizaci založit. Odborové organizace vznikají nezávisle na státu a jejich počet není omezen v rámci ČR ani v rámci jednoho zaměstnavatele. Odborové organizace mohou být omezeny pouze zákonem a to jen v případě, že je důvodem ochrana bezpečnosti státu, veřejného pořádku nebo práv a svobod druhých. (Wikipedia, 2001)

Představitelé odborových organizací jsou Radě hospodářské a sociální dohody České republiky (tzv. tripartitě), což je společný orgán představitelů vlády, představitelů zaměstnavatelů a představitelů odborů. Cílem RHSD ČR je, vzájemně respektovanou formou dialogu, udržet i do budoucna sociální smír, jako základní předpoklad pozitivního vývoje ekonomiky i životní úrovně občanů. Plenární schůzi RHSD ČR - nejvyšší orgán tripartity - tvoří předseda vlády ČR a 7 zástupců vlády, 7 zástupců odborů a 7 zástupců zaměstnavatelů. V současné době jsou sociálními partnery vlády za odbory Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, za zaměstnavatele Svaz průmyslu a dopravy České republiky a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009)

Pokud se vrátíme zpět k využívání odborového informačního systému, tak podmínkou pro fungování takové metody je nutnost a samozřejmost, aby konkrétní odborový svaz disponoval vlastním informačním systémem, v němž jsou vedeni i aktuálně nezaměstnaní. Výhodou je bezpochyby skutečnost, že podnik se může chlubit pozitivními vztahy s odbory, mimo to tato metoda do značné míry garantuje, že nový pracovník bude vybaven dostatečnou kvalifikací a znalostmi. Nevýhodou představují limitované možnosti výběru i fakt, že je takto možné získat pouze některé pracovníky.

4.6 SPOLUPRÁCE S RŮZNÝMI SDRUŽENÍMI ODBORNÍKŮ

Velmi vhodnou metodou, jež je však využívána pouze výjimečně, je spolupráce s různými sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi a vědeckými společnostmi, přičemž tu jde i o využívání jejich informačních systémů. Pro zaměstnavatele je velmi příjemné vědomí, že kandidáti budou dostatečným způsobem kvalifikovaní, což vyrovnává poněkud omezený výběr. Získávání zaměstnanců tímto způsobem je však poměrně obtížné, protože ti nejkvalitnější odborníci bývají zaměstnaní a k jejich získání je nezbytné nabídnout jim lepší podmínky a zajímavější práci v porovnání s jejich současnou.

4.7 SPOLUPRÁCE S ÚŘADY PRÁCE

Málo nákladnou metodu získávání nových zaměstnanců představuje spolupráce s úřady práce. Ty totiž zprostředkovávají práci pro obě strany zadarmo, protože náklady této činnosti jsou placeny ze státních prostředků. Pozitivem je skutečnost, že v kompetenci úřadů práce je také zjištění nutných informací o uchazeči, což jim dovoluje zajistit jistý předběžný výběr a poskytnout materiály uchazeče. Stává se, že zaměstnavatel obdrží i příspěvek na zaměstnávání konkrétního pracovníka. Nevýhodou, jako u celé řady dalších metod, představuje skutečnost, že výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce má poměrně omezenou podobu, zpravidla se jedná kvůli nízké kvalifikaci o těžko umístitelné osoby. Řada nezaměstnaných se potom na úřadech práce vůbec neregistruje – především, když mají vyšší kvalifikaci a nemají nárok na podporu v nezaměstnanosti.

4.8 VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEB KOMERČNÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ

Také u nás se v posledních letech stále více rozmáhá využívání služeb komerčních zprostředkovatelen. Některé podniky v podstatě jiným způsobem zaměstnance ani nepřijímají. Tyto firmy nabízejí zpravidla organizacím nejen získávání pracovníků, ale také jejich výběr, přičemž mohou pracovat v součinnosti s představiteli podniku nebo samostatně. Zde je třeba mít na paměti, že služby těchto zprostředkovatelen bývají

poměrně drahou záležitostí a v okamžicích, kdy je součinnost představitelů podniku při získávání a výběru pracovníků nižší, existuje nebezpečí nalezení a přijetí ne zrovna ideálního kandidáta na pracovní pozici. Proto je důležitým předpokladem úspěšné spolupráce existence efektivních informačních toků.

Koubek podle mého názoru není zrovna velkým příznivcem těchto zprostředkovatelských firem, když mimo jiné nesouhlasí s tvrzením, že by měly větší možnosti k získání potřebného pracovníka. Tento svůj závěr zdůvodňuje tím, že mohou využívat v podstatě stejné postupy jako kterýkoli jiný podnik. Nedisponují ani nějakými speciálními a dostatečně obsáhlými registry odborníků, z nichž by mohly vybírat, protože skuteční odborníci bývají nezaměstnaní jen zcela výjimečně. Jedinou výhodu firmy, která se orientuje na zprostředkování získání pracovníků oproti organizaci, vidí Koubek v tom, že někdy může lépe formulovat a sestavit nabídku zaměstnání a vhodným způsobem ji umístit. To je však možné pouze za předpokladu, že si dokáže od podniku obstarat patřičné informace. Lze dojít k závěru, že specializované firmy nedokážou pro podnik nezávisle uskutečňovat efektivní výběr pracovníků, ale mohou poskytnout některé služby, jež zlepšují proces výběru pracovníků prováděný podnikem. Sem patří třeba služby psychologa nebo specialistů k vyhodnocování konkrétních testů.

4.9 INZERCE VE SDĚLOVACÍCH PROSTŘEDCÍCH

Pravděpodobně nejobvyklejší metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, a to nevyjímaje odborná periodika. Může být směřována pouze na region, ve kterém se podnik nachází, ale také na území celého státu nebo dokonce může mít i mezinárodní povahu. To se odvíjí od obtížnosti nalezení kompetentního pracovníka. Předností inzerátu je skutečnost, že se dostane velice rychle k adresátovi, o volném místě také získá povědomí mnohem více lidí než při jiných metodách získávání pracovníků, když inzerát má schopnost proniknout za možným uchazečem až do jeho soukromí. Problematickou položku může představovat cena inzerce. Dobře sestavený inzerát dovolí získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů rychle a levně. Již při jeho tvorbě je třeba pamatovat na to, že by měl být prvním nástrojem

výběru, a proto by měl obsahovat takový popis pracovního místa a nutné kvalifikace, aby nevhodné uchazeče pokud možno odradil, u těch vhodných naopak vzbudil zájem.

4.10 VYUŽITÍ POČÍTAČOVÝCH SÍTÍ

V dnešní moderní době je pak stále využívanější metodou získávání nových pracovníků prostřednictvím používání počítačových sítí. Na internetu se dnes nachází takřka nepřehledné množství různých internetových adres, na nichž mohou organizace vyvěsit svoji nabídku zaměstnání. Tyto adresy často slouží i nezaměstnaným jedincům, kteří tu mohou vystavit svoje nabídky. Předností je nízká cena a možnost poskytnutí podrobnější informace o konkrétním pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích zadavatele nabídky. Naopak nevýhodou je skutečnost, že okruh uživatelů internetu neobsahuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě tak nečiní ve stejné míře.

4.11 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Jednou z nejdynamičtějších moderních metod, která tak trochu navazuje na metodu předchozí (někdo by mohl konstatovat, že do ní i lehce spadá), je metoda využívání sociálních sítí. Dle řady odborníků v sobě tato metoda skrývá přímo gigantickou budoucnost a je jen otázkou času, kdy se vyhoupne mezi nejvyužívanější, přičemž se bavíme o obecné rovině, jelikož moderní úspěšné společnosti ji za nejvyužívanější a nejefektivnější dávno považují. Pokud bychom se bavili pouze o IT společnostech, ty už ani jiný nástroj vyhledávání vhodných kandidátů neznají. Mezi nejvyužívanější sítě patří Facebook, Twitter, Instagram, Google+ a vyloženě pro tyto účely specializovaný LinkedIn.

První z představených - společnost Facebook patří k celosvětově nejznámějším a nejvyužívanější sociálním sítím světa, co se do počtu jejích uživatelů týče. Byla založena Markem Zuckerbergem a dalšími jeho dvěma kolegy, studenty jako nástroj komunikace mezi jednotlivými uživateli, včetně sdílení různých multimédií, jako jsou fotky a videa. Původně byl navržen pouze pro studenty Harvardu, později se rozšířil do

dalších univerzit a nakonec byl otevřen celému světu. Není asi potřeba vysvětlovat, proč je nyní s celkem 1,65 miliardy uživatelů (v roce 2016), brán jako jeden z nejučinnějších nástrojů reklamy a tedy i vyhledávání vhodných uchazečů. Jen v České Republice ho v daném roce využívalo 4,5 milionu uživatelů, což žádná jiná sociální síť pravděpodobně v nejbližším časovém horizontu několika let jen tak nepřekoná.

Druhou největší sociální síť představuje Instagram, který byl však nedávno společností Facebook odkoupen. Počet jeho uživatelů, ale vysoce roste, jako jedna z nejmladších sociálních sítí předešel i takového giganta jako je například Twitter. Co se statistických dat týká – počet její uživatelů v celosvětovém měřítku čítá 600 milionů lidí, což jistě potenciál bojovat o nejlepší příčky v počtu zadaných inzerátů má. V České Republice pak počet jejich uživatelů též enormně stoupá, v roce 2016 to bylo 900 000 uživatelů.

Společnost Twitter jako další z představených byla vždy tak trochu předchozí sociální síť Facebookem překryta, dokazuje to i fakt, že ji právě Instagram stihl v nedávné době předběhnout. Oproti Facebooku slouží z drtivé většiny pouze ke vkládání a komentování velice krátkých příspěvků, zpravidla o 140 znacích, které se nazývají Tweety. Počet celosvětových uživatelů v roce 2016 atakoval 310 miliónů, v České Republice pak na daný počet připadá pouze 300 000 uživatelů. Není proto překvapením z uvedených čísel, že obliba v jeho personálním využití ze strany získávání zaměstnanců není zrovna největší.

Poslední z řad vyloženě sociální sítí k tomu účelu sloužících (ne stvořených za účelem aktivního vyhledávání pracovních příležitostí a uchazečů) je síť Google+. Tato síť je spíše takzvaně v plenkách, co se vkládání personálních nabídek týká, do jaké míry zasáhne do rozložení popularity mezi větší konkurenty je otázkou. Statistiky v jejím případě mluví velice zkresleně – počet celosvětových uživatelů se sice udává okolo 2 miliard, hovoří se ale o tom, že pouze 0,3% jsou profily aktivní. Jelikož tento údaj pak nelze blíže specifikovat a obzvláště stanovit strukturu aktivních uživatelů, zaměstnavatelé od využívání služeb této sítě logicky upouštějí.

Zcela jinou cestou než všechny výše představené jde sociální síť LinkedIn. Staví na klasických základech sociálních sítí, což znamená, že uživatel si zde vytvoří svůj profil

osobnosti. Na rozdíl od jiných je ale celý tento profil soustředěný na jeho vzdělání, kariéru a zkušenosti. Též by se dalo říct, že jde o takový on-line životopis. Úspěšné a efektivní firmy pak sami dané profily, neboli uchazeče oslovují s konkrétními nabídkami. Velikou výhodou mají v tom, že mezi uchazeči mohou selektovat a soustředit se tak na potřebné skupiny. V podstatě jde také o takzvaný Headhunting, o kterém je též v této práci řeč, s tím rozdílem, že jde o velice levné řešení pokud je prováděno tímto způsobem.

4.12 HEADHUNTING

Mezi nejnovější metody patří také takzvaný headhunting. Tento termín označuje vyhledávání pracovníků pro vyšší vedoucí pozice v okamžiku, kdy existuje limitovaný počet vhodných lidí, a je nutné je oslovit přímo. Tyto služby jsou ovšem velice drahé. Jde totiž o cílené oslovení pracovníka, jenž vykonává stejnou nebo podobnou pozici u konkurenční společnosti. Předností této metody je tedy získání kvalitního zaměstnance, pro něhož již není třeba pořádat nějaké dlouhodobé zaškolování nebo odbornou přípravu. Nevýhodou metody je potom naznačená vysoká nákladnost. Cena za nalezení požadovaného manažera se totiž pohybuje kolem 20 % jeho ročního příjmu. Samotný headhunter je zpravidla osobností sám o sobě, když v minulosti představoval součást top managementu společnosti, z té doby pochází i jeho jedinečné kontakty. Velký důraz je tu položen na diskrétnost, psychologické i komunikační dovednosti, protože funguje jako prostředník mezi zadavatelem a kandidátem. Díky činnosti headhunterů se zvyšuje dynamika trhu práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními firmami (Bělohlávek, 2006, s. 308).

Z výše řečeného je zřejmé, že některé metody získávání pracovníků lze charakterizovat jako aktivnější, jiné jsou naopak pasivnější. Při jejich volbě hraje významnou roli fakt, jestli se podnik orientuje na vnější nebo vnitřní zdroje. Metody se volí také s ohledem na to, jak kvalifikovaný pracovník je hledán. Dalšími faktory, které působí na výběr vhodných metod získávání pracovníků je častost výskytu osoby s požadovanými vlastnostmi na trhu práce a velikost výsledného souboru uchazečů, z nichž je možné vybrat pracovníka.

5 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

K nejčastěji užívaným metodám výběru zaměstnanců se řadí různé pohovory, testy pracovní způsobilosti, assesment centrum a v některých případech se využívá rovněž grafologie.

5.1 POHOVORY

Pohovory mohou mít mnoho rozličných podob. Jedná se o osobní setkání reprezentantů zaměstnavatele, jimiž bývají běžně manažeři a personalisté s adepty, kteří se snaží získat zaměstnání. Ti již mají za sebou zpravidla první selekci, která byla uskutečněna třeba na základě životopisu, takže je důvodný předpoklad, že by měli být schopni vyhovět nárokům kladeným na danou práci. (Šikýř, 2014)

Tento způsob výběru zaměstnanců bývá běžně považován za nejefektivnější. Personalista by měl během pohovoru získat nezbytné údaje, které mu dovolí posoudit způsobilost uchazeče k dané práci. Důležitou součástí pohovoru by mělo být také ujasnění vzájemných očekávání uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatelské organizace. (Mayerová, Růžička, 2000)

Pohovory mají řadu výhod, ale také některé nevýhody. Mezi jejich přednosti je možné počítat skutečnost, že vedoucí pohovoru si může udělat poměrně kvalitní obrázek o vlastnostech, dovednostech i způsobilosti zájemce o práci, současně mu může dané místo detailně specifikovat a uchazeč získává šanci, aby se zeptal na některé detaily, které ho v souvislosti s prací zajímají. Významný je potom především osobní kontakt. Nevýhodou je skutečnost, že se organizace musí spoléhat na dovednosti a schopnosti osoby, která pohovor vede. Vždy je tu i nebezpečí ovlivnění subjektivním hodnocením. (Armstrong, 2002)

Existuje celá řada druhů pohovorů. Z těch nejběžnějších lze zmínit skupinové pohovory, pohovory po telefonu, pohovory rychlého ověřování, pohovory jednoho s jedním, pohovory před komisí, pohovory vedené při společenském setkání a pohovory určené k testování odborné způsobilosti. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

V průběhu skupinového pohovoru vedoucí hovoří i s deseti osobami zároveň. Z toho je patrná jeho největší slabina, za kterou bývá považována nízká spolehlivost, když je tazatel někdy doslova zahlcen přehrší informací, dotazů a odpovědí. Pohovor po telefonu garantuje oběma stranám jistý stupeň anonymity. Je výhodný především v situaci, kdy je třeba rychle a neformálně ověřit způsobilost uchazeče pro daný post, doplnit nějaké informace nebo nejasnosti v dokumentech, případně snížit náklady, které by byly spjaté s osobním stykem.

Pohovor rychlého ověřování nachází hojně uplatnění při rozličných veletrzích pracovních příležitostí, a to hlavně u vysokoškolských studentů. Tazatel obvykle do pěti minut zjistí, jestli má před sebou adepta pro postup do další fáze výběrového řízení. Pohovor jednoho s jedním má obvykle na starosti personální pracovník nebo potenciální přímý nadřízený. Díky tomu mohou oba účastníci pohovoru zjistit, jestli mezi nimi panuje určitá míra kompatibility.

Pohovoru před komisí se účastní minimálně dva tazatelé. V komisí bývá běžně zastoupen bezprostřední nadřízený, vedoucí, spolupracovník nebo psycholog. Udává se, že nejlepším počtem hodnotících je číslovka tři. Pohovor při společenském setkání se uskutečňuje mimo pracoviště a nabývá třeba formy pohovoru při obědě. Díky tomu si může tazatel udělat představu o uchazečově společenském jednání v rámci mimopracovních aktivit. V průběhu pohovoru, jenž má za cíl testovat odbornou způsobilost zájemce, bývá dotyčný zkoušen, jakým způsobem se chová v průběhu plnění pracovních úkolů, jakých docílí výsledků a jakými disponuje dovednostmi a znalostmi. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Kociánová rozlišila výběrové pohovory podle strukturovanosti na strukturované (standardizované), polostrukturované (polostandardizované) a nestrukturované. Nestrukturovaný pohovor je improvizovaným rozhovorem, jenž nemá připravena témata ani otázky. Nelze porovnat uchazeče a negarantuje získání nějakých relevantních informací o daném uchazeči s ohledem na obsazovanou pracovní pozici. Takový pohovor vede velmi zkušený nebo naopak zcela nezkušený hodnotitel, přičemž jen první je schopen jej plně zvládnout. Strukturovaný pohovor je naopak dopředu připravený a má pevně stanovený systém otázek. Tazateli dovoluje, aby porovnal uchazeče podle totožných měřítek. Kládné otázky jsou obvykle obecně známé a

uchazeč si může předem promyslet svoje odpovědi. Tato podoba pohovoru nedovoluje pokládat doplňující otázky. Polostrukturovaný pohovor má svůj základ v připraveném okruhu otázek, jež následně tazatel rozvíjí během rozhovoru podle svého posouzení. (Kociánová, 2010, s. 102)

Podle Ludlowa a Pantona (1995, s. 59-80) je možné hovořit o třech navzájem propojených etapách výběrového pohovoru, a to jeho přípravě, vedení a vyhodnocení. Příprava si žádá velice důslednou a pečlivou přípravu. Je totiž nutné, aby rozhovor sledoval jistý předem určený cíl. Je nezbytné mít přitom dostatek času nejen na konkrétní pohovory, ale i na přestávky mezi pohovory. Zcela samozřejmé by mělo být i zajištění ideálního prostředí, kde nedojde k rušení a působení vnějších vlivů. Nutné je i disponovat dostatkem znalostí o obsazované pracovní pozici, což by mělo vyústit z pečlivého prostudování popisu i specifikace pracovního místa. Osoby, které vedou pohovor, by měly být odpovídajícím způsobem připravené na potenciální otázky adeptů, jež se týkají organizace, zastávané pracovní pozice i pracoviště. Jestliže se realizuje více navazujících pohovorů, jako ideální se jeví sestavení pořadí konkrétních účastníků výběrového řízení do časového harmonogramu.

Na tazatele ovšem klade značné nároky i vedení výběrového pohovoru. Musí totiž umět mluvit, naslouchat, ale také mlčet. Právě mlčením totiž ponechává uchazeči prostor pro jeho vyjádření. Každý pohovor je zásluhou jeho aktérů jedinečný, protože uchazeči jsou odlišní a také tazatel zapojuje do rozhovoru svoji osobnost. Je třeba mít na paměti, že se hledá nejen kvalitní pracovník, ale pokud možno i ideální spolupracovník. V průběhu rozhovoru se proto jeví jako vhodné podporovat uvolněnou partnerskou atmosféru. Z každého pohovoru by měl být udělán záznam, přičemž cílem je usilovat o objektivní posuzování konkrétních uchazečů. V závěru pohovoru by měl každý uchazeč dostat prostor pro jeho vlastní otázky, na něž by měl dostat pokud možno uspokojivé odpovědi. Současně je třeba mu sdělit i datum, kdy se dozví o výsledcích výběrového řízení. Po celou dobu výběru je nutné pamatovat na to, že se jedná o oboustrannou záležitost, kdy si organizace vybírá uchazeče, ale současně i on organizaci (Ludlow, Panton, 1995, s. 59-80).

Závěrečná fáze hodnocení uchazečů si potom žádá udržení kritického přístupu, s nímž jsou porovnáváni uchazeči s požadavky pracovního místa i s profilem pracovníka na

daném místě. Je třeba relevantně zhodnotit výkon i chování uchazečů během rozhovoru. Cílem by mělo být identifikovat, jaký je vztah uchazečů k dané práci i s jakým výkonem by mohli uchazeči zřejmě práci vykonávat (Ludlow, Panton, 1995, s. 59-80).

Důležitou součástí hodnocení bývá také zkoumání referencí. Jejich smyslem by mělo být získání konkrétních informací o budoucím pracovníkovi, jeho povaze i názoru na vhodnost pro dané pracovní místo od předchozích zaměstnavatelů. Konkrétní informace je nutná pro ověření charakteru předešlého zaměstnání, doby zaměstnání, platového zařazení, příčiny odchodu ze zaměstnání i některých charakteristik pracovního chování. Názory na charakter i vhodnost konkrétního uchazeče pro pracovní místo mívají čistě subjektivní povahu, a proto je třeba s nimi zacházet s nejvyšší opatrností. Názory na spolehlivost referencí se ostatně liší, když střídavě zdůrazňují možnost jejich pozitivního i negativního zkreslení. Příčinou kladného zkreslení může být snaha nějakým způsobem pomoci odcházejícímu pracovníkovi, negativní hodnocení může vzniknout třeba kvůli špatným mezilidským vztahům. Kupříkladu Armstrongovi se osobní reference jevily jako naprosto nevhodné (Armstrong, 2002, s. 374).

5.2 TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI

Existuje opět několik typů testů pracovní způsobilosti, které se užívají především k získání co nejspolehlivějších informací o stupni inteligence, schopnostech a charakteristikách osobnosti, získaných dovednostech a znalostech i vlohách. Mělo by se jednat o detailnější informace, než je možné získat prostřednictvím pohovoru. Dobře sestavený test by měl být citlivým nástrojem měření. Z toho důvodu je třeba, aby došlo k jeho standardizaci na poměrně značném vzorku populace. Pak je možné hovořit o jeho validnosti a spolehlivosti. (Armstrong, 2002)

Z neznámějších testů lze zmínit testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti. Testy inteligence jsou nejběžněji užívaným testem s nejdélsí historií. Testy schopností vypovídají o potenciálních nebo o získaných schopnostech. Na základě prvního typu lze prognózovat potenciál adepta k výkonu dané práce, testy získaných schopností vypovídají o již dosažené úrovni dovedností a schopností. Testy osobnosti mívají

obvykle podobu dotazníků vyplňovaných uchazečem. Opírají se o takzvané rysy, což jsou stabilní charakteristiky chování, jež je možné sledovat u všech lidí. Využit však někdy lze i testy orientované na zájmy nebo testy orientované na hodnoty. (Armstrong, 1999)

5.3 ASSESSMENT CENTRUM

Pod tímto označením se skrývá moderní diagnostická metoda, jež dovoluje potenciálnímu zaměstnavateli poměrně přesně zmapovat schopnosti uchazečů o konkrétní pracovní pozici. (Černová, 2014)

Tato metoda se zakládá především na sledování chování. To je pozorováno prostřednictvím úkolů, jež musí plnit, přičemž v nich jsou simulovány hlavní prvky práce na dané pracovní pozici. Pozorovatel má díky tomu možnost poznat chování účastníků v konkrétních situacích, přičemž k jejich hodnocení dochází najednou. Je pochopitelné, že společnosti při aplikaci této metody využívají větší počet hodnotitelů. (Černová, 2014)

5.4 GRAFOLOGIE

Tato metoda se zabývá rozbořením rukopisu uchazečů o zaměstnání i jejich následným vyhodnocováním. Užívá se výjimečně a hodnotitel se při ní snaží vyčíst z písma nějaké poznatky o uchazečově osobnosti, což mu slouží jako podklady k prognózám o jeho potenciálním budoucím pracovním chování. V žádném případě by se tato metoda neměla využívat jako hlavní získávací systém, ale vždy jen pouze jako doplňková či dílčí k metodě další. (Armstrong, 2002)

6 KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

V českém prostředí se pracovníci obvykle stále ještě vybírají podle toho, do jaké míry splňují kritéria obsazované pracovní pozice. V dobře řízených organizacích však již takové zjednodušené podmínky zdaleka neplatí. Lewis rozlišil tři druhy kritérií výběru pracovníků, a to celopodniková, úseková (útvárová) a kritéria příslušného pracovního místa (Koubek, 2001, s. 133).

Celopodniková kritéria mají souvislost s vlastnostmi, jež organizace hodnotí u svých pracovníků jako cenné a důležité, a které působí na posuzování uchazečových předpokladů, jestli si bude v organizaci počínat úspěšně. Tato kritéria jsou jen naprosto výjimečně výslovně uváděna a spíše se uplatňují poněkud intuitivně, často i subjektivně. Ideální je, pokud existuje písemný výčet těchto měřítek a ti, kteří hodnotí způsobilost uchazeče, ho při výběru zohledňují. (Koubek, 2001, s. 133)

Úseková (útvárová) kritéria mají vztah k vlastnostem, jimiž by měl disponovat člověk, který bude pracovat v určitém konkrétním podnikovém útvaru. Jde rovněž o to, aby zájemce o místo zapadl svými dalšími osobnostními charakteristikami do daného kolektivu, aby nebyl cizorodým prvkem v týmu. (Koubek, 2001, s. 133)

Tradiční kritéria pracovního místa, k nimž patří to, co je obecně známo jako specifikace pracovního místa, jsou i nadále při výběru pracovníka nejpodstatnější, na druhou stranu již nerozhodují sama o sobě. Dokonce se objevuje názor, že je ideálnější vybírat pracovníka pro podnik než pracovní místo. Zde se odráží růst významu týmové práce i důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. (Koubek, 2001, s. 133-134)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FANUC

Společnost Fanuc, japonský výrobce, je s 65% podílem na globálním trhu celosvětovou jedničkou průmyslové automatizace. Docílila toho 60letými zkušenostmi v oblasti vývoje, s více než 19,5 miliony produktů instalovanými na celém světě. Mezi hlavní výhody patří spolehlivost 99,99 % a 25letá záruka dostupnosti náhradních dílů.

Základy společnosti byly založeny v roce 1956, kdy se její zakladatel Dr. Seiueemon Inaba stal spoluvůrcem technologie číslicového řízení (NC). Tým kolem zakladatele usilovně pracoval na posouvání hranic automatizace a zanedlouho, v roce 1974, představil průmyslový robot, který původně sloužil pouze k zakládání do obráběcích strojů. Díky výsledkům práce Dr. Inaby začali tuto technologii brzy využívat i ostatní výrobci a strojírenské společnosti po celém světě, což jim umožnilo snížit náklady a zvýšit produktivitu. Společnost FANUC přinášela optimalizovaná řešení pro čím dál tím širší oblast průmyslového použití a zákaznickou obec. Šlo například o stroje Robocut, Robodrill a Roboshot, které byly v továrnách nasazovány v 70. a 80. letech.

Sídlo společnosti se nachází na úpatí hory Fuji, kde se v současné době nachází výrobní haly, vývojová střediska, ale i administrativní prostory. Výrobce na trh dodává výkonné a spolehlivé produkty pro průmyslovou automatizaci. Mezi tyto produkty patří průmyslové roboty, CNC řídicí systémy, CNC stroje jako součást automatizace pro výrobu, elektrojiskrové řezání, vstřikovací stroje a vertikální obráběcí center.

Závod je schopen měsíčně vyrobit až 25 000 řídicích systémů CNC, 125 000 servomotorů, 84 000 servozesilovačů, 5 000 robotů a 5 600 strojů. Nedílnou součástí produktů tvoří softwarové produkty.

FANUC je jediná společnost ve svém oboru, která si sama vyvíjí a vyrábí všechny významné komponenty, a to jak hardwarové, tak i softwarové. Mezi výhody, které z toho plynou, patří zaručená špičková spolehlivost a maximální produktivita.

Celosvětová síť pokrývá všechny kontinenty a zahrnuje více než 252 místních poboček s více jak 5200 zaměstnanci. Konkrétně na Evropu pak připadá 28 poboček.

Česká pobočka Fanuc Czech s.r.o., se sídlem v Praze, byla založena v roce 2004 jako pobočka Fanuc Europe pro střední a východní Evropu. Do jejich kompetencí spadá i Slovensko. Kromě zajištění dodávek výše uvedených produktů pořádá společnost četná školení pro své zákazníky a poskytuje jim servisní podporu.

8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FANUC

Organizační struktura ve společnosti Fanuc Czech by se dala s přibližně 40 zaměstnanci klasifikovat jako struktura funkcionální. Mezi hlavní výhody této struktury patří univerzálnost, logičnost a ověřenost. Jelikož je respektován princip pracovní specializace jednotlivých zaměstnanců, dochází k jejich efektivnímu využívání. Pro nevýhody může mluvit jistá oddělenost či dokonce izolovanost zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení. Tito zaměstnanci sice mohou vykazovat vysokou loajalitu v rámci jejich jednotky, následně ale nemusí již plně sdílet celopodnikové cíle.

Jak je již na obrázku 1 níže vidět, srdce společnosti tvoří prodej. Řídí ho manažer prodeje, kterému se zodpovídají senior prodejci jednotlivých divizí, rozdělených dle produktu. Do budoucna se s rostoucí poptávkou počítá s příchodem dalších obchodních zástupců, tak jak je tomu již nyní v divizi RO (roboty). Prodejci mají k dispozici aplikační inženýry, kteří jim tvoří technickou podporu a zajišťují kvalitní zázemí pro nové i stávající zákazníky.

Nejčlenitější oddělení představuje servis. Servisní technici se rozdělují na senior a junior pozice, dále se člení dle jednotlivých divizí. V praxi vše funguje tak, že senior technici udržují ať už mailové či telefonické spojení se zákazníky a tvoří jim servisní podporu. V případě potíží zpracovávají cenové nabídky servisních prací, neboť mají vzhledem ke své praxi nejlepší předpoklad pro správné vytipování a specifikaci náhradních dílů včetně odhadu času potřebného k opravě. Na samotné servisní zásahy pak vysílají junior techniky, pokud jde o závažnější problém, sami pak zákazníci

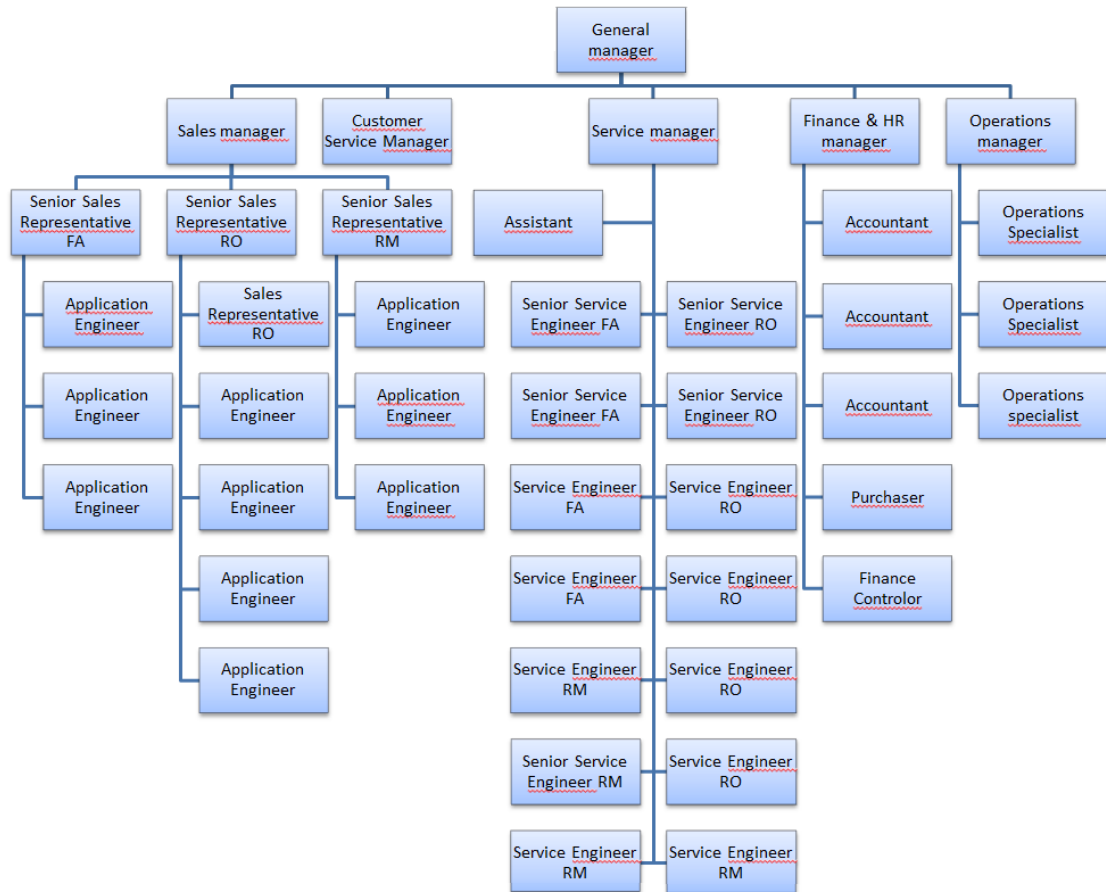
navštěvují. V mnoha případech právě senior technici tvoří vnitřní zdroje pro zaplnění pozic aplikačních inženýrů. Pod servisního manažera dále spadá asistentka, která servisní zásahy fakturuje a zajišťuje manažerovi administrativní podklady. Samostatnou jednotku v organizační struktuře tvoří „Customer Service manager“, který je na stejné úrovni jako servisní manažer, v případě jeho nepřítomnosti ho samozřejmě zastupuje. Na rozdíl od něj se jeho práce nesoustředí na vedení podřízených, ale zajišťuje servisní smlouvy se stávajícími a novými zákazníky.

Manažer oddělení financí reprezentuje i pozici H&R. Jak již bylo zmíněno, česká pobočka čítá pouze 40 zaměstnanců a prozatím nebylo rozhodnuto, že pro tento počet by měla být vytvořena samostatná pozice personalisty. Zda to je, či není chybou, je předmětem zefektivnění dosavadní personální práce v závěrečné kapitole. Na první pohled se může zdát, že počet účetních neodpovídá počtu celkových zaměstnanců. Práci účetního pro českou pobočku vykonává pouze jeden z nich, další účetní zajišťují tyto práce pro pobočky východní části Evropy, které účetnictvím pod českou pobočku spadají. Oddělení doplňují pozice nákupčího a finančního kontrolora.

Poslední díl společnosti doplňuje oddělení operations. Jde o nejmenší oddělení, co se počtu zaměstnanců týče. Manažer této divize má k dispozici 3 specialisty, kteří primárně zajišťují kompletní logistiku společnosti. Logistikou můžeme v tomto případě chápat objednávky a zajištění dodávek nových strojů k zákazníkům, které prodali obchodní zástupci. Dalším úkonem je celkové zajištění náhradních dílů, ať už jde o zásobování servisního oddělení, či přímo koncových zákazníků. S díly souvisí i starost o skladové hospodářství a s ním spojené inventury.

V organizační struktuře je k povšimnutí, že některé velice důležité pozice úplně chybí. Jde například o IT oddělení a marketing. Tyto pozice se totiž vykonávají centrálně z hlavní evropské pobočky, lokalizované v Lucembursku. V dnešní době velice vyspělé a pokročilé techniky není absolutně žádným problémem se připojit vzdáleně na kterýkoliv PC či server a IT problém vyřešit. Vykonávání marketingových funkcí je v tomto ohledu ještě jednodušší, firma prodává v každé zemi totožný produkt, tudíž i reklama může být společná. Vzhledem k těmto okolnostem nejsou překvapením vysoké finanční úspory.

Obrázek 1: Organizační struktura



..

9 AKTUÁLNÍ CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Společnost Fanuc patří na trhu mezi velice úspěšné, není proto tajemstvím, že cíle řízení lidských zdrojů jdou ve stopách všeobecně známé a doporučené teorie. Jde tedy především o to, aby bylo efektivně plněno poslání a dílčí úkoly s posláním spojené, prostřednictvím lidských zdrojů, kterými společnost disponuje.

Aktuální cíle společnosti samozřejmě též vychází ze známých definic a v jejich kompetenci je zajišťovat, aby byli všichni zaměstnanci využívání ku největšímu prospěchu společnosti. Do jejich nedílné součásti spadá spravedlivé odměňování, ať už materiální či psychologické. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů společnosti můžeme zařadit:

1. Plánování lidských zdrojů

Tak jako každá jiná organizace, i společnost Fanuc Czech musí plánovat lidské zdroje. Práce se zaměřuje na technické oddělení, v následujících kapitolách nalezneme podrobně rozepsáno, jak dochází k identifikaci pracovního místa a jak probíhá samotné získávání a výběr uchazeče. I přesto, že práce se na ostatní oddělení nezaměřuje, můžeme si postupy velice stručně popsat.

Praktiky náborem a získávání zaměstnanců ostatních oddělení jsou různé, pro každé oddělení odlišné. Za oddělení operations a finance zvládá významnou část personální práce při náboru a výběru přímo personální agentura, která se stará o včasné dodání potřebného počtu uchazečů. Uchazeči jsou již předvybráni, to znamená, že prošli prvním kole agentury, kde se prověřuje zejména administrativa a například potřebné jazykové schopnosti.

V oddělení prodeje není nejmenší prostor pro riskování ve smyslu náborem nesprávného, lépe řečeno neproduktivního člověka, a tak se využívá takzvaného „headhuntingu“. Tento způsob náborem bývá často předáván do kompetence specializovaných agentur, ve společnosti Fanuc je však velmi často vykonáván přímo managementem, který si vybírá potencionální odborníky z řad konkurence.

2. Posuzování pracovních výkonů a odměňování

Ve většině definic úkolů ŘLZ se tyto položky definují separátně, v tomto případě spolu ale přímo souvisí. Posuzování pracovních výsledků probíhá téměř ve všech odděleních společnosti v pravidelných ročních intervalech. Celý proces se provádí formou pohovoru s liniovým manažerem daného oddělení, který postupuje dle připraveného speciálního hodnotícího „check listu“. V něm můžeme nalézt základními položky, jako jsou:

- pracovní chování ve vnitřních podmínkách společnosti

- vystupování před zákazníkem
- splněná očekávání v rámci interních školení
- plnění základních pracovních povinností
- plnění povinností nad rámec povinností základních
- plnění povinností v rámci projektů nad rámec pracovních povinností
- administrativa, včasné a správné dodání podkladů

Jednotlivé položky jsou liniovým manažerem ohodnoceny čísly 1-5 (hodnota 5 představuje maximálně splněná očekávání) dle jeho uvážení a během pohovoru se zaměstnancem konzultovány. Z konečného součtu ohodnocení následně vychází finální finanční odměna, která je zaměstnanci vyplacena.

3. Péče o rozvoj zaměstnanců

Společnost si uvědomuje potřebu neustálé potřeby proškolení svých zaměstnanců, drží krok s dobou, a tím se stává velice konkurenceschopnou. Každé 3 měsíce jsou nabízena interní školení s tematikou upravenou danému oddělení. Zaměstnanec se může na školení přihlásit v případě zájmu o danou problematiku sám, případně může být přihlášen ze strany svého liniového manažera, který vyhodnotí potřebu. Školení jsou primárně prováděna z interních zdrojů, ať už v rámci českého zastoupení, či za výpomoci pobočky jiného státu. Není ale výjimka školení z externích zdrojů prostřednictvím specializované agentury.

Mimo odborných vzdělávacích kurzů či školení společnost nabízí jazykové kurzy anglického a německého jazyka v rámci pracovní doby. Opět jako v předchozím případě platí, že zaměstnanec se může do kurzu přihlásit dobrovolně, nebo může být přihlášen ze strany svého manažera.

4. Tvorba sociálního klimatu a celkové spokojenosti

Aby byli zaměstnanci dlouhodobě spokojeni a práce pro ně nebyla pouze nutným zlem, je potřeba jim vytvářet dobré sociální klima. Nejlepším nástrojem, jak k dlouhodobé spokojenosti dojít, mohou být benefity. Ve společnosti jich proto byla vytvořena celá řada, mezi hlavní z nich můžeme jmenovat týden

dovolené navíc, zdravotní balíček, služební počítač, telefon či automobil, nebo možnost využití „home office“.

Druhý krok pro vytváření dobrého sociálního klimatu můžeme definovat jako formování mezilidských vztahů neboli utužování týmu. Mezi ověřené a velice oblíbené metody patří teambuilding, v rámci kterého se zaměstnanci spolu dohromady několikrát do roka účastní různých kulturních a sportovních akcí.

10 NÁBOR A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SERVISNÍHO ODDĚLENÍ

Tato kapitola podrobně rozepisuje celý proces získávání a výběru zaměstnanců či uchazečů do servisního oddělení. Jelikož jde o celkem specializovanou pozici, pro lepší představivost bude nejprve pracovní pozice popsána. Zároveň bude přiblížena samostatná identifikace potřeby vytvoření pracovního místa, bez které by logicky k žádnému získávání a výběru ani nedocházelo.

10.1 POPIS PRACOVNÍ POZICE

Níže můžeme nahlédnout do popisu pracovní pozice servisního technika. I když je tato pozice dále rozdělena na senior a junior úroveň, popis pro ni zůstává univerzální. Následně se očekává, že senior technik daná kritéria splňuje v plném rozsahu. Oproti tomu u pozice junior technika může být z některých kritérií či nároků sleveno.

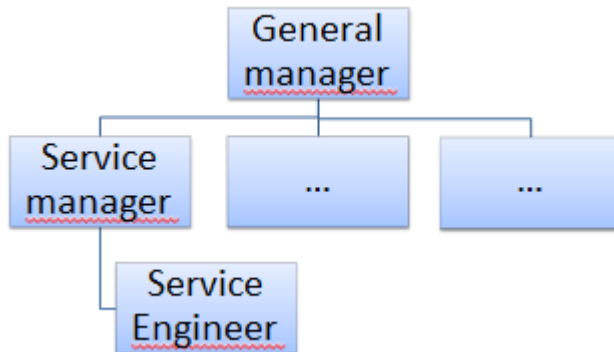
Název pozice: Servisní technik (Service Engineer)

Přímý nadřízený: Servisní manažer

Podřízení: žádní

Pozice v organizační struktuře:

Obrázek 2: Pozice v organizační struktuře



Požadavky:

- Anglický jazyk slovem i písmem, ostatní jazyky výhodou
- Řidičský průkaz skupiny „B“
- Plná samostatnost, schopnost sebevzdělávání
- Znalosti v oblasti elektrotechniky a programování
- Zkušenosti v oblasti servisu elektro, nebo jiné podobné
- Znalosti v oblasti automatizace výhodou
- Znalosti anebo zkušenosti s mechanikou
- Vynikající uživatelská znalost PC (MS Windows, MS Office, Internet)

Hlavní aktivity:

Servisní technik nese zodpovědnost za servisní služby (mechanika, elektro, programování), dále pak školení zákazníků a podporu instalací.

- Cestování po celé ČR, Slovensku, výjimečně i ostatních zemích Evropy
- Telefonická podpora zákazníkům během pracovních hodin
- Telefonická podpora zákazníkům mimo pracovní dobu – v rámci hotline služby
- Podpora nových instalací a programování Fanuc produktů

Servisní povinnosti

- Vzdálená podpora při řešení problémů
- Doporučení a specifikace náhradních dílů
- Návštěvy zákazníků v rámci servisních prací
- Nabízení služeb (pravidelné preventivní údržby, servisní kontroly,..)
- Plánování a vykonávání preventivní údržby

Školící povinnosti

- Školení u zákazníka – „onsite“, nebo ve školícím centru Fanuc
- Implementace nových nápadů pro školení

Instalace a povinnosti s nimi spojené

- Mechanické a elektrické připojení, programování
- Úzká spolupráce se systémovými integrátory

Ostatní povinnosti:

- Podpora během výstav a veletrhů (technické zajištění)

Očekávané výsledky:

- Úspěšná diagnostika a odstranění problému během servisní návštěvy zákazníka
- Korektní vystupování a jednání se zákazníkem
- Včasné dodání správně vyplněných servisních reportů a podkladů pro fakturaci
- Kompletní evidence – ERP systém

10.2 IDENTIFIKACE POTŘEBY VYTVOŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Identifikace vytvoření nového pracovního místa v servisním oddělení je do značné míry velice zjednodušena. Jelikož jde o pracovní pozice vykonávané čistě jen muži, odpadají zde problémy s odchody na mateřskou dovolenou. Dalším významným plusem se nabízí fakt, že věkový průměr techniků je 30 let, z čehož nejstaršímu z nich pouhých 35 let. Tudíž zde odpadají další problémy s odchody do důchodu. Toto oddělení se dokonce velice zřídka setkává s odchodem zaměstnanců, ať už ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele.

Z těchto důvodů se identifikace soustředí pouze na vytvoření nového pracovního místa z důvodu rostoucí poptávky po servisních službách, s níž je přímo úměrná. Ostatně dlouhodobý trend a předpověď zvyšující se poptávky tomu silně napomáhá.

Samostatná praxe identifikace je taková, že pokud dlouhodobě dochází k plnému zatížení či dokonce přetížení techniků jednotlivých divizí, přichází čas potřeby přijmutí nového zaměstnance. Přetížení lze jednoduše identifikovat dle počtu přesčasových hodin na konci každého kalendářního měsíce. Nepsaným interním pravidlem je nastaveno, že proces vyhledávání začíná, pokud průměrné přesčasové hodiny všech techniků stoupnou nad 20 hodin měsíčně. Toto pravidlo se nevztahuje na letní měsíce červenec a srpen, kdy je enormní nárůst poptávky po servisních pracích ze strany zákazníků, z důvodu letních odstávek mnoha jejich provozů.

10.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání zaměstnanců do servisního oddělení využívá v současné době pouze tři základní metody. Nejvyužívanější metodou je již v praxi velice osvědčené získávání pracovníků skrze personální agenturu. Metoda sice patří k finančně náročnějším, na druhou stranu šetří drahocenný čas manažerů. Další výhodou této metody představuje předvýběr uchazečů do dalšího kola, které se již uskutečňuje přímo ve společnosti.

Druhou metodu představuje doporučení stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci jsou dokonce ze strany managementu celkem často vybízeni k doporučení svých přátel či známých odborníků pro dané odvětví. Spoléhají se na to, že zaměstnanec by si nedovolil doporučit problémového člověka. Těto metody je využíváno celkem zřídka, jelikož na druhou stranu mají logicky stávající zaměstnanci obavy někoho doporučit, aby si neposkvřili u managementu pověst. Mezi další výhodu patří nulové náklady při získávání, pro společnost to však nehraje významnou roli.

Poslední metodu reprezentuje skutečnost, že se uchazeči nabízejí sami. Ostatně, že má o to společnost zájem, je zřejmé i z odkazu „Kariéra“ na jejich webových stránkách. Vzhledem k dobré pověsti společnosti není o uchazeče nouze, management tak trochu doufá v to, že se budou hlásit kandidáti z oboru, kteří by vykazovali vzhledem ke skutečným vysokou loajalitu. Skutečnost je bohužel jiná, uchazeči mívají dost často nepřesnou vizi o potřebách organizace, mnoho z nich je pro společnost nepoužitelných, ale jejich nabídkami se musí někdo zabývat. Tento problém představuje často zbytečné úsilí a časovou náročnost.

10.4 PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

1.kolo

Při výběru zaměstnance záleží na tom, zda byl již předvybrán personální agenturou, či doporučen někým ze zaměstnanců, nebo se přihlásil sám. Nejméně práce má management samozřejmě v prvním případě.

V případě využití služeb agentury nejprve dochází k vytipování vhodných kandidátů. Následně agentura prověří a připraví kompletní administrativní podklady. Též v této fázi otestuje jazykové předpoklady, potřebné pro výkon pracovní pozice.

Dojde-li k výběru zaměstnanců zbylými dvěma metodami, přesouvá se úloha předvýběru přímo do společnosti. Práci totožnou té, kterou provádí personální agentura, provede asistentka, která ji předá k následné kontrole manažerovi.

2.kolo

Pokud dojde k vytipování vhodných kandidátů, následuje druhé kolo, které již probíhá osobně ve společnosti za účasti senior technika. Ten velice podrobně zkoumá technické předpoklady, ať už v oblasti elektro, mechaniky či programování. Během pohovoru může dojít k návštěvě manažera oddělení, jelikož je však často pracovní vytížen, není to podmínkou. Typ pohovoru v tomto kole je nestrukturovaný, to znamená, že má dynamickou povahu a jednotlivé dotazy se vytváří v průběhu a individuálně. Doba trvání tohoto pohovoru je časově náročnější vzhledem k velkému množství dotazů, přibližně 1-2 hodiny. Po dokončení pohovoru senior technik vydá stanovisko, zda doporučit, či nedoporučit uchazeče do dalšího kola. Čistě na úvaze manažera pak je, zda se stanoviskem bude, nebo nebude řídit.

3.kolo

Přešel-li uchazeč přes druhé kolo, dojde k pozvání do kola třetího, které probíhá osobně s manažerem oddělení. Oproti předchozímu kolu je pohovor strukturovaný, to znamená, že má předem připravené otázky, kterých se manažer drží. Otázky jsou svázané s popisem pracovní pozice a během pohovoru dochází ke zkoumání, zda má uchazeč skutečné předpoklady (ne pouze ty technické) práci vykonávat. Kladeny jsou například i situační otázky, které mají za úkol identifikovat, jak by se uchazeč zachoval v různých stresových situacích, ke kterým během výkonu práce může dojít. Tato fáze také vyhrazuje výraznější prostor pro zodpovězení otázek ze strany uchazeče, což mu ulehčí rozhodovací proces, zda má o pracovní pozici skutečný zájem. Ač to nemusí uchazeč vnímat, během kladení jeho otázek dochází zpětně k analýze jeho zájmu o pracovní pozici a jeho postojům. Doba tohoto pohovoru není časově tak náročná jako v předchozím kole, nejčastěji se pohybuje mezi 30-60 minutami. V případě zájmu o uchazeče ze strany zaměstnavatele dochází telefonicky ke sdělení kladného výsledku. Uchazečovi se nabídne lhůta 1 týden na rozhodnutí.

4.kolo

Poslední kolo již nemá za účel testování či dotazování uchazeče, jde pouze o formální záležitosti. Uchazeč by měl být již rozhodnut, zda má o pracovní pozici zájem, tudíž se

doladují podmínky. Formulují se přesné znění pracovní smlouvy a benefity spojené s pracovní pozicí. Z těchto důvodů pohovor vede H&R manažer, jehož výstupem a cílem je podepsání pracovní smlouvy.

11 ZEFEKTIVNĚNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNACŮ SERVISNÍHO ODDĚLENÍ

Z předchozího popisu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců se může zdát, že tento proces je nastaven správně a vše funguje naprosto efektivně. Přesto je zde ale několik bodů, u kterých by se dalo pozastavit, formulovat je a pokusit se najít řešení a východiska.

11.1 DEFINICE PROBLÉMU

Dlouhodobý problém společnosti byl nalezen v procesu výběru zaměstnanců. Při podrobnějším zkoumání této fáze bylo zjištěno, že současný čtyřkolový přijímací proces je nastaven správně a není potřeba měnit jeho základní strukturu. Problém by se ale dal najít ve druhém kole přijímacího pohovoru, kdy senior technik provádí přezkoumání odborných znalostí. Diskuzí mezi senior technikou bylo totiž zjištěno, že rozměr a hloubka zkoumaných technických záležitostí se liší člověk od člověka. Za současného stavu tedy může potenciální uchazeč tímto pohovorovým kolem projít, či neprojít za různých, odlišných podmínek. Toto řešení může dávat pocit nespravedlivosti, či dokonce zaujatosti. I když se následným doporučením manažer oddělení nemusí řídit a uchazeče do dalšího kola může pozvat i na základě negativního stanoviska, není doposud znám případ, kdy by se tak skutečně stalo. Z těchto důvodů by bylo vhodné přesunout pohovory druhého kola z nestrukturované formy do formy strukturované.

Nejlepším způsobem, jak pohovor do strukturované podoby přenést je písemná příprava. Zprvu došlo k vyjádření návrhu sepsat obsah neboli kostru okruhů a témat, kterých by se senior technik při pohovoru držel. Neřešilo by to ale i nadále problém

s objektivností. Z tohoto důvodu bylo zkoumáno přistoupení k radikálnějšímu kroku, který představuje vytvoření zkušebních testů. Testy by byly uchazečům předkládány k vyplnění, následně by došlo k ohodnocení a předání výsledků, které by tvořily objektivní podklad pro případné pozvání do dalšího kola.

11.2 METODOLOGIE

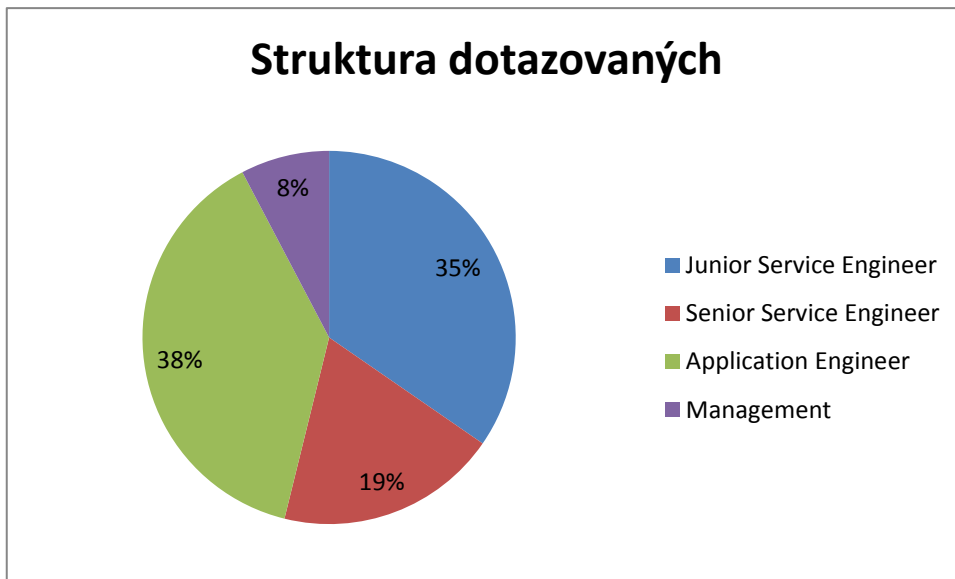
Jelikož zavedení odborných testů představuje celkem citelný zásah do celého výběrového procesu, bylo zapotřebí problém patřičně konzultovat jak již s vedením společnosti, tak s pracovníky na daných pozicích či s pracovníky v přímém vztahu s danou pozicí. Zprvu bylo zamýšleno konzultaci provést formou interview, od této metody bylo následně upuštěno pro vysokou pracovní zátíženost respondentů během dne. Proto bylo přistoupeno k další možné metodě a sice k vytvoření dotazníku. Dotazník primárně zkoumal názor, zda vůbec k danému kroku vytvoření odborných testů přistoupit. Sekundárně pak obsahoval souhrn otázek, které by měly testy obsahovat. Tyto otázky, spíše okruhy témat byly tvořeny během konzultace servisního manažera, který disponuje nejdelsí praxí v daném oboru.

Cílovou skupinu dotazníku, jehož kompletní obsah se nachází v příloze této práce, tvořilo celkem 26 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, ti byli vybíráni s ohledem na jejich kompetentnost či odbornou způsobilost. Skladbu tedy tvořili servisní technici včetně servisního manažera a jeho liniového kolegy, dále pak aplikační inženýři. Konkrétní složení můžeme vidět v následující tabulce grafu.

Tabulka1: Struktura dotazovaných

Pozice	Počet
Junior Service Engineer	9
Senior Service Engineer	5
Application Engineer	10
Management	2

Graf 1: Struktura dotazovaných



11.3 VÝSLEDKY

První bod dotazníku měl za úkol zodpovědět a vytvořit komplexní všeobecný názor na danou problematiku. Konkrétní otázka zněla:

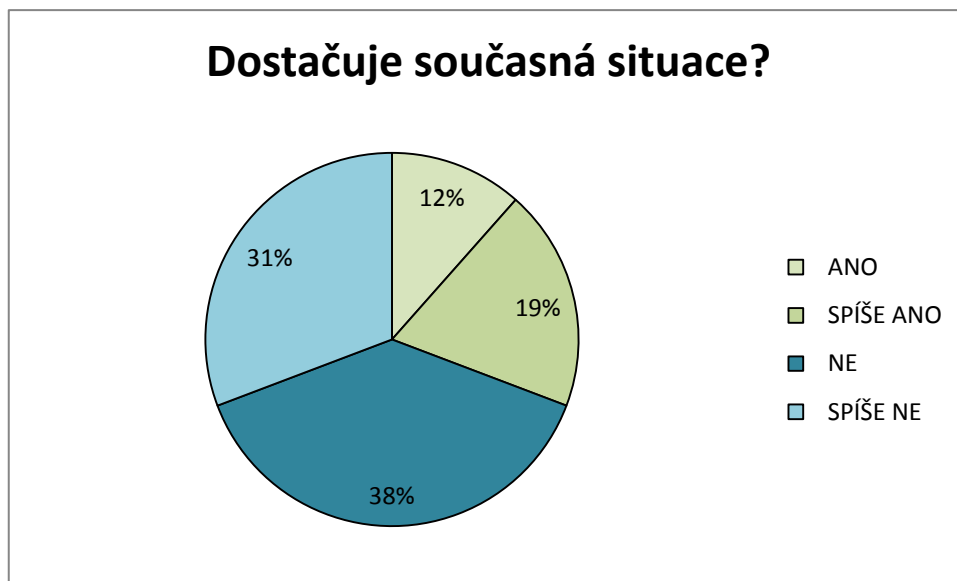
- 1. Myslíte si, že současná situace prověřování odborných znalostí uchazečů během pohovorů je dostačující? (probíhá nestrukturovanou formou, otázky jsou tvořeny v průběhu pohovoru)*

Tabulka a graf níže dokazuje, že téměř tři čtvrtiny dotázaných má negativní názor na současnou situaci – myslí si, že není vyhovující. Výsledek není překvapující, dlouholeté poznatky se zde projevily v plné míře.

Tabulka 2: Současná situace

Možnosti	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Odpověď	3	5	10	8

Graf 2: Současná situace



Ve druhé otázce již respondenti měli přímo reagovat na návrh, který by se pozitivně, či negativně vyjádřil k problematice ohledně zavedení odborných testů. Doslovné znění otázky:

2. Považujete za více efektivní řešení prověřovat odborné znalosti uchazečů zavedením odborného testu, který by sjednotil požadavky?

Výsledky byly naprosto dominantní ve prospěch zavedení, když odpovědi „ANO“ a „SPÍŠE ANO“ spolu tvořily drtivých 92%.

Tabulka 3: Efektivnost odborných testů

Možnosti	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Odpověď	18	6	1	1

Graf 3: Efektivnost odborných testů



Druhá otázka uzavřela úvodní problematiku testů a následující otázky měly odhalit doporučení na jejich obsah. Při skladbě těchto otázek bylo nasloucháno názorům a doporučením jak samostatných senior techniků, tak i samotného servisního manažera. Okruhy otázek vychází z popisu požadavků na danou pracovní pozici, zahrnují témata jak z oblasti elektrotechniky a mechaniky, tak z oblasti programování. Cílem dotazovaných byl předpoklad, vybrat z několika nabídnutých okruhů ty, které považují za podstatné a potřebné pro výkon dané servisní pozice.

Otázka třetí, věnována elektrotechnice měla konkrétní znění:

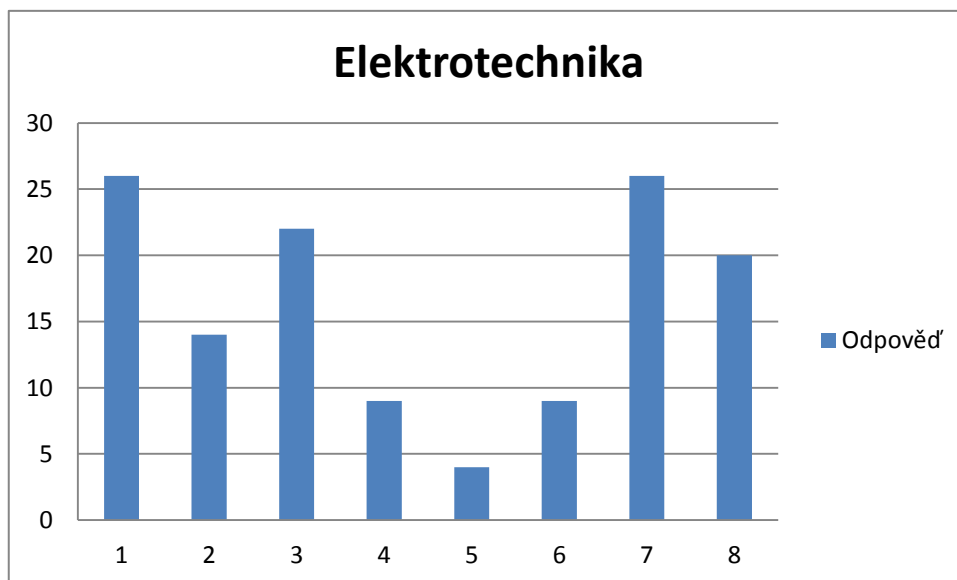
3. *Elektrotechnika - zaškrtněte 5 témat, která by dle vás měl uchazeč servisního oddělení ovládat.*

Jak je z následující tabulky a grafu patrné, i když jde o obsáhlé téma, na výběr bylo nakonec jen 8 možností. Z části tomu tak bylo i z obav nerozhodnosti odpovídajících. Výherní soubor pak tvořily zeleně vyznačené odpovědi.

Tabulka 4: Elektrotechnika

Odpověď	Počet
1. Orientace ve schématech	26
2. Druhy a popis elektromotorů	14
3. Základní výpočty (proud, napětí, odpor a výkon)	22
4. Popis funkce enkodéru	9
5. Pokročilé výpočty (kapacita, frekvence, impedance)	4
6. Popis a funkce servozesilovače	9
7. Popis základních elektronických součástek	26
8. Komunikační sběrnice	20

Graf 4: Elektrotechnika



Dalším okruhovým tématem byla mechanika, kde otázka zněla:

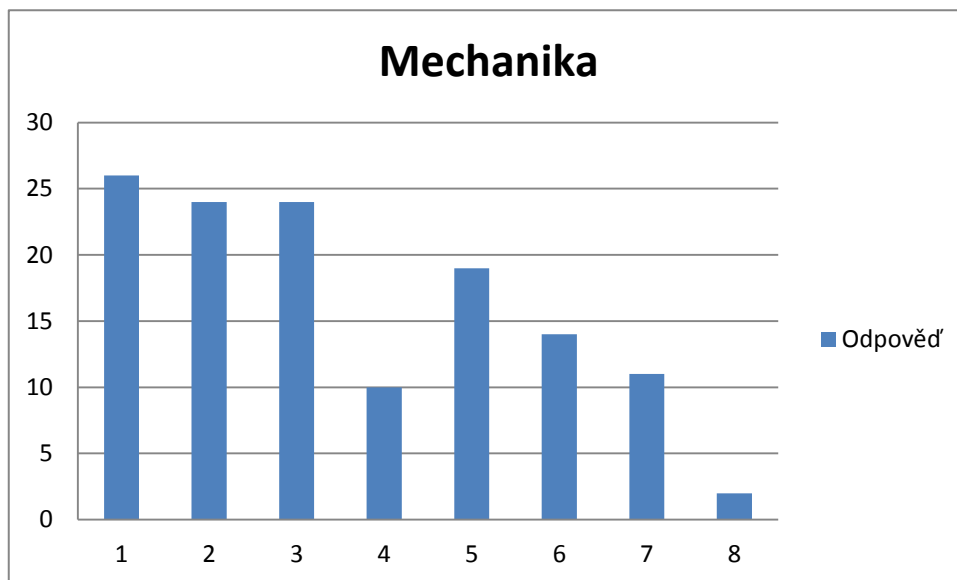
4. Mechanika - zaškrtněte 5 témat, která by dle vás měl uchazeč servisního oddělení ovládat.

Jelikož jde opět jako v případě elektrotechniky o obsáhlé téma, bylo i tak vybráno pouze 8 témat, na která by mohl případný uchazeč během výkonů své práce narazit. Výsledných 5 témat, která by měla tvořit finální podklady pro zpracování odborného testu, nebylo vybráno tak jednoznačně jako v předchozím případě - tématu elektrotechniky. Celkem shodně se alespoň tázání shodli, že v okruzích je zbytečným tématem poslední z nich – a sice tvrdosti oceli.

Tabulka 5: Mechanika

Odpověď	Počet
1. Orientace ve schématech	26
2. Převod a převodový poměr	24
3. Znalost závitů a jejich typy	24
4. Typy maziv převodů	10
5. Moment - jednotka, jeho měření	19
6. Kardanová hřídel - popis	14
7. Přenos energie mezi hřídelí motoru a převodem	11
8. Tvrdosti oceli	2

Graf 5: Mechanika



V pořadí pátou otázku tvořil okruh pneumatiky. Otázka tedy měla trochu odlišné znění:

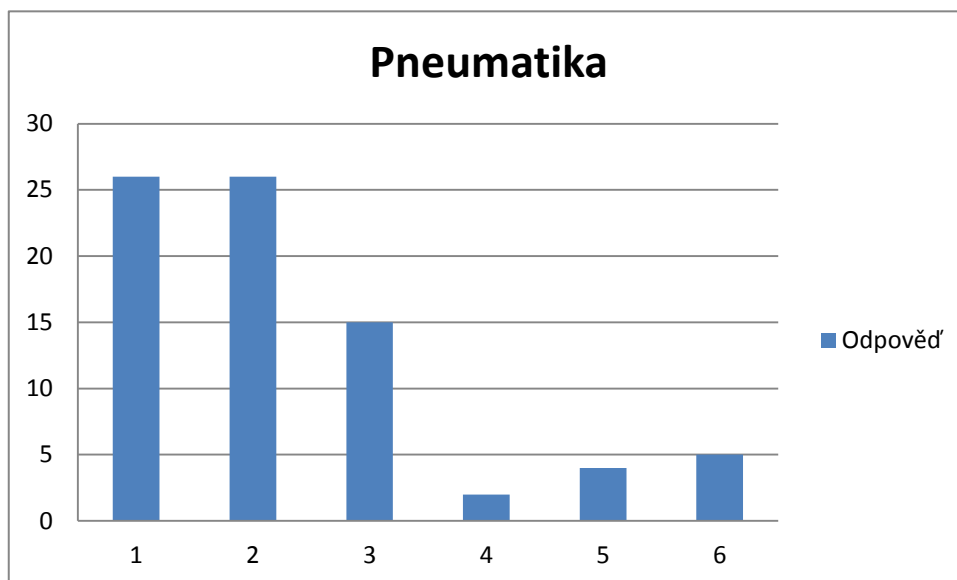
5. Pneumatika - zaškrtněte 3 témata, která by dle vás měl uchazeč servisního oddělení ovládat.

Znalost tohoto okruhu je k práci vyžadována spíše okrajově a ani jeho rozsah v obecných podmínkách nepatří k těm rozsáhlejším. Z těchto důvodů byl následující rozsah možností upraven na pouhých šest, logicky pak došlo ke snížení počtu možností. Jak je z následujících výsledků patrné, respondenti s rozhodováním v tomto případě neměli problém, v oblasti pneumatiky mají patrně celkem jasno.

Tabulka 6: Pneumatika

Odpověď	Počet
1. Orientace ve schématech	26
2. Tlak - jednotky a jeho měření	26
3. Popis funkce základních komponent	15
4. Popis pneumatického motoru	2
5. Důvody filtrace a přimazávání	4
6. Popis funkce selenoidu	5

Graf 6: Pneumatika



Poslední závěrečnou šestou otázku představovalo téma programování. Její přesná formulace:

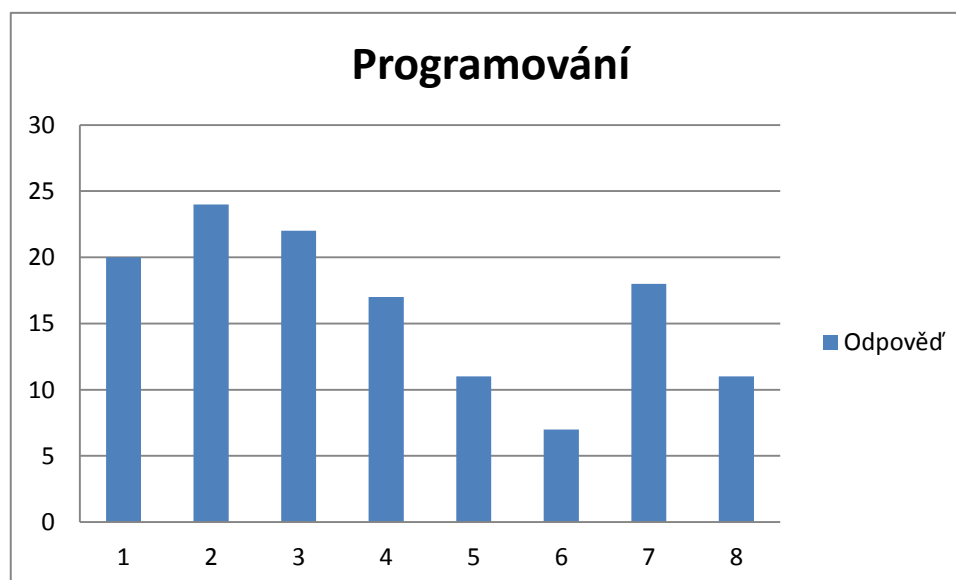
6. Programování - zaškrtněte 5 témat, které by dle vás měl uchazeč servisního oddělení ovládat.

Téma programování představuje nejdůležitější soubor vlastností, kterými by měl budoucí uchazeč o práci disponovat. Na rozdíl od předchozích okruhů, které se dají „doučit“, se jedná o případ, kde je zapotřebí mít vrozené logické myšlení a talent. Zvolené možnosti byly v tomto případě nejvíce vyvážené, přesto nebylo problémem základních pět vyselektovat.

Tabulka 7: Programování

Odpověď	Počet
1. Znalost binární soustavy	20
2. Popis kartézského souřadného systému	24
3. PLC programování - základy	22
4. Programovací jazyk HTML	17
5. PLC programování - pokročilé	11
6. Programovací jazyk Pascal	7
7. Možnosti přenosu dat (průmyslové prostředí)	18
8. Programovací jazyk C+	11

Graf 7: Programování



11.4 DISKUZE

Dle výsledků v předchozí kapitole můžeme konstatovat, že se naplnila očekávání, když většina respondentů uvedla, že současný systém výběru zaměstnanců do servisního oddělení je nevyhovující. Zároveň došlo za pomoci doplňujících otázek k sestavení kompletní struktury odborného testu. Do jaké míry test přispěje k efektivnosti, může konstatovat pouze čas.

Jelikož výstupem této práce má být zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců, je zapotřebí se zamyslet i nad druhou částí a sice samotným získáváním, kde můžeme též nalézt jisté rezervy.

Jak již bylo zmíněno, v procesu získávání zaměstnanců je využíváno tří základních metod a sice: personální agentury, doporučení stávajícími zaměstnanci a případ, kdy se uchazeči hlásí sami. I když sice doposud o počet uchazečů do běžného pracovního poměru nebyla nouze, dochází ve společnosti k určitému problému. Jedná se o letní období, konkrétně měsíce červenec a srpen, kdy enormně narůstá poptávka po servisních službách z důvodu letních odstávek provozů zákazníků. V těchto dnech jsou technici silně časově vytíženi, dochází k vysokému nárůstu přesčasových hodin. Dle mého názoru je velká škoda, že nedochází k oslovení středních a vysokých škol technického zaměření k nabídce jejich studentů. Studenti by mohli formou brigádní nabídky práce výchylku poptávky pokrýt, neboť se nepředpokládá, že by o tento krátkodobý druh práce byl zájem z jiných zdrojů. Navíc by si práci ve společnosti mohli splnit podmínku povinné praxe či stáže. Pokud by se studenti mimořádně osvědčili, společnost by byla z jejich odvedené práce spokojená nad rámec očekávání, je zde i do budoucna možnost, že by po dostudování mohli dostat nabídku práce.

Návrh tohoto řešení byl již předložen vedení společnosti s pozitivní odezvou, která však měla jednu výhradu. Studentům bude v servisním oddělení svěřována nenáročná práce, zaměřená pouze na preventivní údržbu pod nepřetržitým dohledem stávajících zaměstnanců. Jelikož jde o manuální práci, po konzultaci s vedením se došlo k názoru, že primárně budou osloveny studenti středních škol technických oborů, jelikož by o manuální práci ze strany studentů vysokých škol nemusel být zájem. Pokud se projekt osvědčí, dojde patrně ke druhé fázi - k oslovení studentů vysokých škol, kterým bude nabídnuta stáž v aplikačním oddělení, to ale není předmětem této práce.

Střední školy technického směru budou v nejbližší době o rozhodnutí vedení nabídky práce osloveny, vybrány byly s ohledem na geografické rozložení a jejich prestiž je následující:

- Střední průmyslová škola elektrotechnická, Praha 2, Ječná 30

cílový obor: Elektrotechnika

- Střední průmyslová škola elektrotechnická, Praha 10, V Úžlabině 320

cílový obor: Elektrotechnika

- Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Kutná Hora, Masarykova 197

cílový obor: Automatizační technika

ZÁVĚR

Teoretická část práce se snažila podrobně přiblížit nábor a získávání zaměstnanců, přičemž se pokusila zmínit postupy, které volí různé společnosti s cílem, aby byl tento proces co nejefektivnější. Získáváním zaměstnanců se tedy rozumí činnost, jež se snaží garantovat, aby volná pracovní místa přilákala co největší počet vhodných zaměstnanců s ohledem na náklady a na termín.

Získávání zaměstnanců se běžně děje z interních nebo externích zdrojů. Každý tento přístup má své výhody i nevýhody. Pro interní zdroje hovoří adaptovanost pracovníka, krátká doba výběru a uspořené nákladů na proces získávání. K nevýhodám se řadí nižší počet uchazečů, riziko takzvané profesní slepoty a vyšší náklady na proškolení zaměstnance, pokud se jedná o specifickou kvalifikovanou pozici. Pro externí zdroje pak v podstatě platí s ohledem na výhody a nevýhody přesný opak.

K metodám, jež se uplatňují při získávání pracovníků, patří ty, kdy se uchazeči hlásí sami, doporučení stávajícího zaměstnance, vývěsky, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce s různými sdruženími odborníků, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, inzerce ve sdělovacích prostředcích a využívání počítačových sítí. Je pochopitelné, že tyto metody se od sebe někdy i značně liší, přičemž každá má své výhody i zápory. Některé je možné považovat za aktivnější, jiné za pasivnější. Organizace si je volí podle toho, jestli se orientují na vnitřní nebo vnější zdroje, výběr odpovídá i stupni kvalifikovanosti hledaného pracovníka. Svoji úlohu má i četnost výskytu podobného pracovníka na trhu práce.

V rámci zefektivnění dosavadní personální práce se zkoumalo, zda bude efektivní vytvoření odborného testu pro nové uchazeče na servisní pozici, dále pak jeho obsahová doporučená struktura. Jelikož výzkumem bylo potvrzeno, že většina dosavadních zaměstnanců test považuje za efektivní, došlo k jeho vytvoření jako součást této práce. Samostatné otázky byly tvořeny s ohledem na konkrétní modelové případy z praxe, s minimem čistě teoretických bodů. Jak již skladba naznačuje, cílem není najít člověka teoretika, ale člověka praktika s citem pro řešení skutečných problémů. Celý test tvoří přílohu A.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [3] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4
- [4] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8072265156.
- [5] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3.vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [9] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. Nejlepší knihy nakladatelství Prentice Hall. ISBN 80-7169-252-2.
- [10] MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA J.. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 808602265x.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [12] TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

- [1] ČEMOVÁ, L. (2014). *ASSESSMENT CENTRUM: pohovor trochu jinak*. [online]. 2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.cz/magazin/assessmentcentrum-pohovor-trochu-jinak>
- [2] FANUC. *Kdo jsme*. [online]. 2015 [cit.2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.fanuc.eu/cz/cs/kdo-jsme>
- [3] MSPV. *Rada hospodářské a sociální dohody ČR*. [online]. 2009 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6434>
- [4] WIKIPEDIA: the free encyclopedi. *Odbory*. [online]. 2001 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Odbory>
- [5] ZÁKONÍK PRÁCE. §286, 287, 279. [online]. 2015 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

ERP - Enterprise Resource Planning, v překladu „Plánování podnikových zdrojů“

H&R - Human resources, v překladu „Lidské zdroje“

RHSD - Rada hospodářské a sociální dohody

ŘLZ - Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	32
Obrázek 2: Pozice v organizační struktuře	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura dotazovaných	42
Tabulka 2: Současná situace	43
Tabulka 3: Efektivnost odborných testů	44
Tabulka 4: Elektrotechnika	46
Tabulka 5: Mechanika	47
Tabulka 6: Pneumatika	48
Tabulka 7: Programování	49

Seznam grafů

Graf 1: Struktura dotazovaných	43
Graf 2: Současná situace	44
Graf 3: Efektivnost odborných testů	45
Graf 4: Elektrotechnika	46
Graf 5: Mechanika	47

Graf 6: Pneumatika.....	48
Graf 7: Programování.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – DotazníkI

Příloha B – Test odborných znalostí III

Průzkumný dotazník - vytvoření odborného testu

1. Myslíte si, že současná situace prověřování odborných znalostí uchazečů během pohovorů je dostačující? (Probíhá nestrukturovanou formou, otázky jsou tvořeny v průběhu pohovoru)

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> SPÍŠE ANO |
| <input type="checkbox"/> NE | <input type="checkbox"/> SPÍŠE NE |

2. Považujete za více efektivní řešení prověřovat odborné znalosti uchazečů zavedením odborného testu, který by sjednotil požadavky?

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | <input type="checkbox"/> SPÍŠE ANO |
| <input type="checkbox"/> NE | <input type="checkbox"/> SPÍŠE NE |

3. Elektrotechnika - zaškrtněte 5 témat

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Orientace ve schématech | <input type="checkbox"/> Druhy a popis elektromotorů |
| <input type="checkbox"/> Základní výpočty (proud, napětí, odpor a výkon) | <input type="checkbox"/> Popis funkce enkodéru |
| <input type="checkbox"/> Pokročilé výpočty (kapacita, frekvence, impedance) | <input type="checkbox"/> Popis a funkce servozesilovače |
| <input type="checkbox"/> Popis základních elektronických součástek | <input type="checkbox"/> Komunikační sběrnice |

4. Mechanika - zaškrtněte 5 témat

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Orientace ve schématech | <input type="checkbox"/> Převod a převodový poměr |
| <input type="checkbox"/> Znalost závitů a jejich typy | <input type="checkbox"/> Typy maziv převodů |
| <input type="checkbox"/> Moment - jednotka, jeho měření | <input type="checkbox"/> Kardanová hřídel - popis |
| <input type="checkbox"/> Přenos energie mezi hřídelí motoru a převodem | <input type="checkbox"/> Tvrdosti oceli |

5. Pneumatika - zaškrtněte 3 témata

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orientace ve schématech | <input type="checkbox"/> Tlak - jednotky a jeho měření |
| <input type="checkbox"/> Popis funkce základních komponent | <input type="checkbox"/> Popis pneumatického motoru |
| <input type="checkbox"/> Důvody filtrace a přimazávání | <input type="checkbox"/> Popis funkce selenoidu |

6. Programování - - zaškrtněte 5 témat

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Znalost binární soustavy | <input type="checkbox"/> Popis kartézského souřadného systému |
| <input type="checkbox"/> PLC programování - základy | <input type="checkbox"/> Programovací jazyk HTML |
| <input type="checkbox"/> PLC programování - pokročilé | <input type="checkbox"/> Programovací jazyk Pascal |
| <input type="checkbox"/> Možnosti přenosu dat (průmyslové prostředí) | <input type="checkbox"/> Programovací jazyk C+ |

Příloha B – Odborný test

Test odborných znalostí - servisní technik

Čas na vypracování testu 30min

Jméno a příjmení:

Datum:

Vyhodnocení

1. Popište názvy níže uvedených schémat.



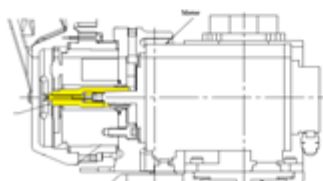
2. Vyjmenujte alespoň 4 druhy průmyslových komunikačních sběrnicí.

3. Jakou pojistku je potřeba pro ochranu el. vedení, ve kterém při napětí 220V je paralelně zapojených 8 žárovek 60W/230V.

4. Popište základní funkci potenciometru, nakreslete jeho schématickou značku.

5. Níže na obrázku vidíme motor vsazený do převodovky.

Jak se nazývá žlutě vyznačený článek, umístěný na hřídeli motoru?



6. Jaké typy a velikosti závitů se běžně v průmyslu využívají?

7. Popište základní funkci kardánové hřídele.

8. V jakých jednotkách je udáván moment? Jakým nástrojem se nejčastěji měří?

9. Popište názvy níže uvedených schémat.



10. Jaké znáte jednotky tlaku? Jakým přístrojem se nejčastěji měří?

11. Popište základní funkci selenoidu.

12. Jakým termínem označujeme podřízeného účastníka na komunikační sběrnici?

13. Načrtněte kartézskou soustavu souřadnic, přidejte stručný popis.

14. Nakreslete PLC schéma programu, který zaručí ovládání světla ze dvou míst.

15. Jakým způsobem se v HTML kódu zapisuje odkaz na jinou stránku?

16. Spouštění programu probíhá binárně viz screen níže. Vypiště, které vstupy (UI9-UI16) musí být sepnuty, aby se spustil program číslo 19.

```
          #   STATUS          7/18
UI[ 7]   OFF  [Home       ]
UI[ 8]   ON   [Enable     ]
UI[ 9]   OFF  [RSR1/PNS1/STYLE1]
UI[10]   OFF  [RSR2/PNS2/STYLE2]
UI[11]   OFF  [RSR3/PNS3/STYLE3]
UI[12]   OFF  [RSR4/PNS4/STYLE4]
UI[13]   OFF  [RSR5/PNS5/STYLE5]
UI[14]   OFF  [RSR6/PNS6/STYLE6]
UI[15]   OFF  [RSR7/PNS7/STYLE7]
UI[16]   OFF  [RSR8/PNS8/STYLE8]
UI[17]   OFF  [PNS strobe ]
```

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michael Kloz

Obor: Manažerská studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Nábor a získávání zaměstnanců ve společnosti Fanuc

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.