

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**Proces získávání, výběru a přijímání THP zaměstnanců
v nadnárodní společnosti**

The process of the attracting, the selection and the recruitment of
the white-collar workers in the multinational company

Bakalářská diplomová práce

Marcela Dvořáková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Lenka Prášilová
Olomouc 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. 3. 2013.....

Marcela Dvořáková

Anotace

Cílem této závěrečné bakalářské práce je popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání THP zaměstnanců v nadnárodní společnosti, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a závěrem navrhnout jeho optimalizaci.

Klíčová slova

Přijímání THP zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to describe the current system of the attracting, the selection and the recruitment of white-collar workers in a multinational company, to compare and evaluate it with existing theoretical basis and at the end to design its optimization.

Keywords

Attracting of white-collar workers, human resours management, recruitment, selection.

Obsah

Úvod.....	7
1. Řízení lidských zdrojů.....	9
1.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Personální činnosti.....	9
1.3 Stručná charakteristika nadnárodní společnosti.....	10
1.3.1 Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti.....	11
2. Analýza a popis pracovních míst.....	11
2.1 Pojetí a terminologie.....	11
2.2 Vytváření pracovních míst a analýza práce.....	12
2.3 Popis pracovních míst.....	14
2.4 Specifikace pracovních míst.....	15
2.5 Popis a specifikace pracovních míst v nadnárodní společnosti.....	16
2.5.1 Proces popisu a specifikace pracovních míst v nadnárodní společnosti.....	16
3. Získávání zaměstnanců.....	17
3.1 Získávání zaměstnanců – pojetí a úkoly.....	17
3.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců.....	19
3.3 Proces získávání.....	21
3.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	22
3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného místa.....	22
3.3.3 Zvážení alternativ.....	22
3.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.....	23
3.3.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.....	23
3.3.6 Volba metod získávání zaměstnanců.....	24
3.3.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	25
3.3.8 Formulace nabídky zaměstnání.....	26

3.3.9 Uveřejnění nabídky.....	26
3.3.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	27
3.3.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací...	27
3.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.....	28
3.4 Proces získávání zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	28
3.4.1 Požadavek na obsazení pracovního místa.....	28
3.4.2 Volba metod získávání zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	29
3.4.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	32
3.4.4 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr.....	32
4. Výběr zaměstnanců.....	33
4.1 Pojetí výběru zaměstnanců a jeho úkoly.....	33
4.2 Proces výběru zaměstnanců.....	33
4.3 Metody výběru zaměstnanců.....	34
4.3.1 Výběrový pohovor.....	36
4.3.1.1 Vedení pohovoru.....	37
4.4 Závěrečný výběr kandidátů.....	38
4.5 Proces výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	39
4.5.1 Metody výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	39
4.5.2 Výběrový pohovor a jeho vedení v nadnárodní společnosti.....	40
4.5.3 Závěrečný výběr kandidátů.....	42
5. Přijímání zaměstnanců.....	43
5.1 Přijímání zaměstnanců.....	43
5.2 Přijímání zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	45

6. Porovnání a zhodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v nadnárodní společnosti.....	46
Závěr.....	51
Seznam příloh.....	52
Použitá literatura.....	57
Anotace.....	59

Úvod

„V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije (Koubek 2009, s. 11)“.

„Z tohoto důvodu je hlavní úlohou personálního řízení zajistit, aby podnik disponoval „správnými lidmi na správných místech“. Proto získávání, výběr a přijímání zaměstnanců vyžaduje odpovídající přípravu a pozornost. Spoléhat na to, že vhodného zaměstnance přivede náhoda, se totiž většinou nevyplácí a čas, který manažer s podporou personalistů nalezení a výběru svých zaměstnanců věnuje, je rozhodně lepší investicí než řešení problémů vyvolaných zaměstnanci, kteří byli přijati nevhodně (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 89)“.

Proto jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila získávání, výběr a přijímání THP zaměstnanců v nadnárodní společnosti, neboť jak vyplývá z výše uvedeného textu, tyto personální činnosti tvoří jeden z klíčových faktorů úspěchu společnosti.

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti si nepřeje zveřejnění konkrétních údajů o společnosti, použiji v bakalářské práci obecné označení nadnárodní společnost.

Cílem této práce je popsat nynější proces získávání, výběru a přijímání THP zaměstnanců v nadnárodní společnosti a provést porovnání s teoretickými východisky. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost s velkým počtem zaměstnanců a s tím související velký počet profesí, budu se soustředit pouze na technické profese, které jsou na pracovním trhu „nedostatkové“. V nadnárodní společnosti se to týká např. těchto dvou profesí: technolog a zkušební inženýr. Dále se pokusím odpovědět na otázku: „Proč se nadnárodní společnosti stále nedaří nalézt dostatek kvalifikovaných techniků?“, a zda je možné nalézt optimální řešení tohoto problému.

Bakalářskou práci jsem zpracovala tak, že každá kapitola začíná teoretickým vymezením dané problematiky podle odborné literatury, přičemž jsem za část teoretickou zařadila část praktickou, kde popisují danou problematiku ve společnosti.

V první kapitole vysvětlím pojem řízení lidských zdrojů a personální práce a stručně představím nadnárodní společnost a oddělení řízení lidských zdrojů v této společnosti. Ve druhé kapitole se budu zabývat analýzou a popisem pracovního místa se zaměřením na popis a specifikaci pracovního místa. V třetí, čtvrté a páté kapitole se již budu věnovat dané problematice získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. V šesté kapitole provedu porovnání a zhodnocení teorie s praxí v procesu při získávání a výběru zaměstnanců na pracovní pozice technolog a zkušební inženýr a pokusím se o nalezení příčin těchto stále chybějících profesí ve společnosti.

1. Řízení lidských zdrojů

1.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se lze setkat s terminologií personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Obecně bývají tyto termíny považovány za synonyma, což však podle Koubka není z čistě teoretického hlediska možné, neboť některé termíny označují rozdílné vývojové fáze. Pro obecnější označení v oblasti řízení organizace se používají termíny personální práce či personalistika, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi jde. Zatímco personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů představují již určitou vývojovou fázi či koncepci personální práce (Koubek 2009, s. 14-15).

V současné době ztělesňuje řízení lidských zdrojů nejnovější pojetí personální práce (Koubek 2009, s. 15). Na řízení lidských zdrojů nahlíží Armstrong jako na „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong 2007, s. 27)“.

A v tomto pojetí vnímají Stýblo, Urban, Vysokajová i základní úkol řízení lidských zdrojů, jenž má přispět k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů – získávání, stabilizování, motivování rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 894). Postavení a úloha řízení lidských zdrojů vykazuje v posledních letech nejen u nás, ale i ve světě rostoucí význam, který je dán silnou konkurencí na pracovních trzích (tamtéž, s. 893-894).

1.2 Personální činnosti

Podle Koubka úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, jenž tvoří výkonnou část personální práce.

Koubek nám představuje tento výčet personálních činností (Koubek 2009, s. 20-22):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce zaměstnávání pracovníků.

„Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány a sladěny. Právě na tuto provázanost a sladěnost klade důraz jedna z nejnovějších koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. koncepce řízení pracovního výkonu (Koubek 2009, s. 22-23)“.

1.3 Stručná charakteristika nadnárodní společnosti

Jak jsem již dříve zmínila, vedení společnosti si nepřeje zveřejňovat konkrétní údaje, proto uvádím pouze velmi stručnou charakteristiku. Nadnárodní společnost je součástí koncernu, který působí ve všech částech světa a centrála koncernu se nachází ve Spolkové republice Německo v Mnichově. V České republice byla nadnárodní společnost založena v roce 1994. Její hlavní činností je výroba vstřikovacích systémů pro automobilový průmysl. A své výrobky dodává předním světovým výrobcům automobilů.

Výjimečnost společnosti spočívá v tom, že splňuje nejnáročnější kritéria kvality.

1.3.1 Řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti

Nadnárodní společnost zaměstnává v současné době 3 450 kmenových zaměstnanců, z toho je 300 zaměstnanců na technických pozicích, 150 zaměstnanců na pozici úředníků a 3000 zaměstnanců pracuje ve výrobě. Podle potřeby výroby využívá společnost i agenturního zaměstnávání cca v počtu 50 – 80 zaměstnanců.

Úsek řízení lidských zdrojů je složen z těchto oddělení:

- oddělení zabývající se personální administrativou a personálním marketingem, tj. např. získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců, komunikací s vedoucími jednotlivých oddělení a se zaměstnanci, péčí o zaměstnance atd.,
- oddělení zabývající se zpracováním docházky zaměstnanců a jejich mezd, mzdovými analýzami pro vedení společnosti, zajišťováním ubytování pro zaměstnance a správou informační a komunikační technologií,
- oddělení zabývající se personálním rozvojem, např. firemním vzděláváním, analýzou vzdělávacích potřeb, analýzou výsledků vzdělávání, závodní školou práce atd.

Personální plánování, tvorba a rozvoj systému odměňování, komunikace s odborovou organizací, plánování personálních nákladů, nástupnictví a personálních rezerv je pouze v kompetenci personálního ředitele nadnárodní společnosti.

2. Analýza a popis pracovních míst

2.1 Pojetí a terminologie

„Vytváření a analýza pracovních míst je podle Koubka klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce

v organizaci, o spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací i o úspěšnosti personální práce v organizaci (Koubek 2009, s. 43)“.

Jedná se tedy o proces, jak jej chápe Koubek, během něhož se určují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musí zabezpečit jak efektivní uspokojování potřeb organizace, tak i uspokojování potřeb zaměstnanců zařazených na tato místa. Analýza pracovního místa je obrazem práce o pracovním místě a zároveň utváří představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat (Koubek 2009, s. 43).

Koubek souhlasně s Armstrongem uvádí, že poslední dobou je systém pracovních míst nahrazován dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role, kde se klade důraz na flexibilitu a připravenost na změny. Pracovní roli vnímá Koubek jako úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Jedná se tedy o specifické formy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. V pojmu pracovní role lze vidět spíše přístup k práci, spolupráci s jinými lidmi či styl řízení, než v podobě úkolů samých (Koubek 2009, s. 45).

2.2 Vytváření pracovních míst a analýza práce

„Obecně lze o analýze práce říci, že jde o systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce (pracovní činnosti). Poskytuje znázornění práce na daném pracovním místě a vytváří představu o nárocích na pracovníka, který by měl dané místo spolehlivě a efektivně zastávat. Cílem je zpracovat dostupné informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti a dále např. o úkolech, metodách, vazbách koordinace a spolupráce na jiné pracoviště, míře a druhu odpovědnosti apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 4)“.

Podle Koubka se analýza práce rozpadá na dva okruhy, a to na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se zaměstnance (Koubek 2009, s. 71-73):

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek:

- kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce,
- co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha,
- jak se práce provádí,
- proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem,
- kdy se úkoly a povinnosti vykonávají,
- kde se úkoly a povinnosti vykonávají,
- jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání,
- komu je zaměstnanec odpovědný,
- jaký je vztah pracovního místa k dalším pracovním místům,
- jaké jsou formy výkonu, jako je standardní výkon,
- existuje možnost výcviku při vykonávání práce,
- jaké jsou obvyklé pracovní podmínky.

Odpovědi na tyto otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na daném pracovním místě.

2. „Otázky týkající se zaměstnance na jeho:

- fyzické požadavky,
- duševní požadavky,
- dovednosti,
- vzdělání a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti a postojů.

Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa (Koubek 2009, s. 73)“.

Význam analýzy pracovních míst vyplývá podle Dvořákové z toho, že výsledky analýzy zpracované do popisů a specifikace pracovních míst využívají vedoucí zaměstnanci a personalisté při vytváření a změně pracovních míst, plánování zaměstnanců, získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení a odměňování

zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, vytváření pracovních podmínek apod. (Dvořáková 2012, s. 142).

Analýza pracovních míst nám slouží především jako podklad pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst. V popisu pracovního místa nalezneme údaje o pracovním místě, např. úkoly, povinnosti a specifikace pracovního místa, obsahuje požadavky na zaměstnance, např. vzdělání, praxe, znalosti (Dvořáková 2012, s. 142).

Vytváření pracovních míst má dva cíle. Prvním je uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků či služeb a druhým je uspokojení potřeb jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a úspěchů (Armstrong 2007, s. 279).

2.3 Popis pracovních míst

„Využitím informací získaných pracovní analýzou je v konkrétní podobě popis práce, případně stanovení norem pracovního výkonu. Popis práce je zpracování přehledu pracovních povinností, úkolů, podmínek a dalších aspektů určitého povolání. Dalším účelným využitím analýzy práce je získání informací pro vypracování vhodných norem pracovního výkonu. Podle nich je pak posuzována pracovní úspěšnost zaměstnance na daném místě (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 7-8)“.

Vytvořením dokumentů popisů pracovních míst by se měl zabývat personalista, který je nejlépe seznámen s pracovními pozicemi v celé společnosti. Výhodou pak je, že všechny popisy pracovních míst jsou nejen popsány jednotným způsobem a tvoří ucelenou databázi o všech činnostech a úkolech vykonávaných ve společnosti, ale je dosaženo i toho, že jsou sbírána stejná data. Informace jsou dostupnější, pokud jsou přenášeny do počítačového informačního systému. Obecně jsou v popisech pracovních míst obsaženy následující prvky (Foot, Hook 2002, s. 34):

- název pracovního místa,
- struktura podřízenosti,
- účel pracovního místa,

- hlavní povinnosti.

Popisy pracovních míst používá organizace v řadě personálních činností, např. při obsazování pracovních míst, vypracování pracovní smlouvy, při řízení pracovního výkonu, plánování vzdělávání v souvislosti s rozvojem zaměstnanců apod. Význam mají i pro zaměstnance, neboť vymezují jejich povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, kritéria jejich práce atd. (Kocianová 2010, s. 51).

2.4 Specifikace pracovních míst

Při specifikaci pracovního místa se také vychází z analýzy práce a je zpravidla součástí popisu pracovního místa. U specifikace pracovního místa Urban rozlišuje předpoklady, které jsou pro výkon pracovního místa nutné již při obsazení pracovního místa, a které je možné kompenzovat jinými předpoklady, případně získat zapracováním či tréninkem. Specifikaci využívá zejména personální marketing, dále se používá při výběru zaměstnanců, jejich adaptaci a rozvoji (Urban 2004, s. 172).

Ve specifikaci pracovního místa je podle Armstronga definován kvalifikační profil zaměstnance, do něhož zahrnuje vzdělání, výcvik, zkušenosti i odborné schopnosti (Armstrong 2007, s. 344). Armstrong doporučuje odlišovat požadavky, které jsou podstatné a které žádoucí, aby nedocházelo buď k nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností (Armstrong 2007, s. 345).

Analýza těchto požadavků by měla být provedena podle určitých vhodných bodů. A podle Armstronga je k dispozici řada postupů. K těm nejznámějším patří Rodgerův sedmibodový model a Munro-Frazerův pětistupňový model (Armstrong 2007, s. 345-346):

Rodgerův sedmibodový model:

1. fyzické vlastnosti – zdraví, vzhled, stavba těla,
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
3. všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti,
4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost,

5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní aktivity,
6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, vytrvalost, schopnost ovlivňovat ostatní, spoléhání sama na sebe,
7. okolnosti – soukromí, rodina.

Munro-Frazerův pětistupňový model:

1. vliv na ostatní – stavba těla, vzhled, mluva,
2. získaná kvalifikace – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti,
3. vrozené schopnosti – přirozená schopnost chápání a schopnost učit se,
4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít,
5. emoční ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi.

2.5 Popis a specifikace pracovních míst v nadnárodní společnosti

2.5.1 Proces popisu a specifikace pracovních míst v nadnárodní společnosti

Jak uvádí Koubek výběr a získávání zaměstnanců si bez popisu pracovního místa, a zejména bez specifikace, téměř nelze představit. Aby získávání bylo efektivní, musí být obsah a požadavky pracovního místa důkladně vypracovány a pracovní místa musejí svojí povahou vzbuzovat potencionální zájem uchazečů. Popis a specifikace pomáhají stanovit typ zaměstnanců, o které organizace usiluje. Používají se při formulování nabídky zaměstnání i při předvýběru (Koubek 2009, s. 88). Z toho vyplývá, že mají klíčový význam před zahájením procesu získávání zaměstnanců.

Oddělení řízení lidských zdrojů nadnárodní společnosti si uvědomuje význam popisů pracovních míst, a proto byl vypracován Katalog profesí, jehož součástí jsou popisy pracovních míst všech pracovních pozic v nadnárodní společnosti. Při tvorbě Katalogu profesí spolupracovalo oddělení řízení lidských zdrojů s vedoucími jednotlivých oddělení a jejich podřízenými, kteří poskytli informace o pracovních činnostech,

povinnostech a způsobu práce, určili odpovědnosti pracovních míst a vymezili specifické úkoly pracovního místa. Dospěje-li vedoucí oddělení k názoru, že se změnil obraz práce, provede opravu popisu pracovního místa opět ve spolupráci s personálním oddělením, které doplní a vymění list v katalogu.

Katalog profesí slouží vedoucím zaměstnancům k identifikaci odpovídající profese v případě obsazování pracovního místa. Zároveň umožňuje vedoucím zaměstnancům určení odpovídající profese a k tomu stanovení tarifní mzdy v souladu s platným mzdovým předpisem.

Katalogový list popisu pracovního místa se skládá ze tří hlavních částí. První část obsahuje název pracovního místa, jméno a příjmení zaměstnance, nejnižší požadované vzdělání, komu je zaměstnanec podřízen, požadovanou kvalifikaci pro pracovní místo, např. znalost práce s určitými softwary, jazykové znalosti, praxe atd., osobnostní předpoklady např. technické myšlení, schopnost práce v týmu. V druhé části jsou uvedeny obecné úkoly, které by se měly na určeném pracovním místě plnit. Tato první a druhá část je pevně daná a nelze ji změnit. Jelikož je v nadnárodní společnosti více oddělení se stejnými pracovními pozicemi a pracovní činnosti těchto pozic se výrazně liší, může vedoucí oddělení ve třetí části uvést specifické úkoly pro konkrétní pracovní místo. Popisy pracovních míst využívá společnost nejen při nástupu nového zaměstnance, při změně profese zaměstnance, ale i při řešení pracovních problémů, např. neplnění úkolů zaměstnancem. Jako příklad popisu a specifikace pracovního místa v nadnárodní společnosti uvádím v příloze č. 1 popis a specifikaci pracovního místa na pracovní pozici technolog.

3. Získávání zaměstnanců

3.1 Získávání zaměstnanců – pojetí a úkoly

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční

filozofií získávání zaměstnanců je přilákat co nejvíce žadatelů. Avšak pro organizaci je více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Efektivnost procesu získávání lze zvýšit souladem mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Proto by měl zaměstnavatel zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na zaměstnance a představit svou organizační kulturu. Jen tak lze vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah (Dvořáková 2012, s. 145)“.

I Koubek vnímá získávání zaměstnanců jako klíčovou fázi formování pracovní síly organizace. Jejím cílem je vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, včetně získávání přiměřených informací o uchazečích (Koubek 2009, s. 126).

Aby firma dosáhla svých podnikatelských cílů, jak zdůrazňuje Stýblo, potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací. Z tohoto důvodu by se jejich získávání a výběr měl uskutečnit v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu, a to s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. Jedná se tedy o nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání (Stýblo 2003, s. 49).

Koubek přiřazuje termínu získávání zaměstnanců širší obsah, neboť získávání zaměstnanců podle něj představuje nejen získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci). V pojetí získávání zaměstnanců je tedy především obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce (Koubek 2009, s. 126).

Podle Koubka musí mít získávání zaměstnanců v organizaci strategickou povahu, protože se neobejde bez předvídání potřeby zaměstnanců v organizaci, a to nejen současné potřeby, ale i budoucí (Koubek 2011, s. 69).

„V souvislosti se získáváním zaměstnanců tedy musíme (Koubek 2011, s. 69):

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,
- znát požadavky pracovního místa na zaměstnance, tj mít k dispozici specifikaci pracovního místa,
- vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- rozhodnout, jak budeme zaměstnance hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat,
- rozhodnout, co budeme potencionálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali,
- rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout o termínu ukončení získávání zaměstnanců,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám“.

3.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Důležitým momentem při získávání zaměstnanců je identifikace zdrojů a metod samotného procesu jejich získávání. Podle rozboru dostupných možností jsou k dispozici dva základní zdroje získávání zaměstnanců, a to zdroje vnitřní a vnější (Stýblo 2003, s. 53). Armstrong upozorňuje, že v první řadě bychom měli zvážit využití uchazečů z vnitřních zdrojů (Armstrong 2007, s. 348). Jak již bylo uvedeno, důvod spočívá ve snaze o hospodaření s pracovní silou a ve snaze zvýšit produktivitu práce (Koubek 2009, s. 126).

Vnitřní zdroje pracovní sil tvoří (Koubek 2009, s. 129–130):

- a) zaměstnanci uspořeni v důsledku technického rozvoje,

- b) zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami,
- c) zaměstnanci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než dosud vykonávali,
- d) zaměstnanci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Vnější zdroje tvoří především:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou vedeni na úradech práce),
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c) zaměstnanci z jiných organizací.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např.:

- a) ženy v domácnosti,
- b) důchodci,
- c) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách).

Koubek upozorňuje na výhody i nevýhody, které s sebou přináší získávání zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů (Koubek 2009, s. 130–131).

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- a) organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- b) uchazeč lépe zná organizaci,
- c) zvyšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců, např. naděje na lepší místo,
- d) lepší návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců, lepší využití zkušeností, které zaměstnanci v organizaci získali.

Nevýhody:

- a) zaměstnanci, budou povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- b) soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,

- c) překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

Výhody:

- a) škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem širší,
- b) do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku,
- c) zpravidla je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované zaměstnance zvenku než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- a) přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- b) adaptace a orientace zaměstnanců je delší,
- c) mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

3.3 Proces získávání

Proces získávání zaměstnanců je v dnešní době podle Koubka již poměrně dokonale propracován, a proto je výhodné jej dodržovat. „Předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (Koubek 2009, s. 131).

„Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků (Koubek 2009, s. 131-132):

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,

- volba metod získávání zaměstnanců,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“.

3.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

„Proces stanovení potřeby získávání zaměstnanců začíná plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování okamžiku, kdy je třeba začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce“ (Dvořáková 2012, s. 146).

3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného místa

Bez popisu a specifikace pracovního místa se neobejdeme při formulování nabídky zaměstnání, např. inzerátu. Podle těchto dokumentů lze určit, jakého zaměstnance hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké zvolit metody získávání, jaké dokumenty vyžadovat od uchazečů a jaká kritéria použít při výběru zaměstnance na obsazované pracovní místo (Koubek 2011, s. 77).

3.3.3 Zvážení alternativ

V současné době se klade velký důraz na hospodaření s pracovní silou a na snižování nákladů. Z tohoto důvodu musí organizace nejprve zvážit jiné alternativní možnosti, než se rozhodne pokračovat v procesu

získávání zaměstnanců, např. pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti (Koubek 2009, s. 133).

3.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Popisy a specifikace pracovního místa bývají velmi podrobné. Pro účely získávání a výběru zaměstnanců si musíme z těchto dokumentů vybrat takové charakteristiky a specifikace popisu pracovního místa, které jsou důležité pro to, aby poskytl potenciálním uchazečům o zaměstnání dostatečně realistický obraz práce o obsazovaném pracovním místě. Koubek doporučuje vybrat tyto body, např. název pracovního místa, důležité pracovní úkoly, místo výkonu práce, vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, eventuálně charakteristiky osobnosti (Koubek 2009, s. 133-134).

V nabídce zaměstnání je vhodné uvést všechny nezbytné požadavky na zaměstnance, z nichž nelze slevit, dále vybrané požadavky žádoucí, které nejsou nutné pro přijetí zaměstnance, ale mohou přispět k dobrému výkonu práce, eventuálně požadavky vítané, které také nejsou nutné, ale zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci (Koubek 2009, s. 134).

3.3.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Při identifikaci zdrojů se organizace musí rozhodnout, jaké zdroje využije, zda vnitřní nebo vnější, či bude kombinovat oba zdroje uchazečů (Koubek 2009, s. 135). Podrobnější informace jsou uvedeny v kapitole 3.2 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců.

3.3.6 Volba metod získávání zaměstnanců

Organizace si zvolí tu metodu získávání zaměstnanců, která jí bude nejlépe vyhovovat vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. (Dvořáková 2012, s. 147).

Při získávání zaměstnanců mohou organizace vybírat z řady metod. Zpravidla se neomezují na jednu metodu, ale volí více možností. Koubek nám nabízí tyto metody získávání (Koubek 2009, s. 135-142):

- **uchazeči se nabízejí sami** – uchazeči sami přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou,
- **doporučení současného zaměstnance organizace** – předpokladem je, že zaměstnanci jsou informováni o volném místě a o jeho povaze, tato metoda se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí,
- **vývěsky** – informace o volném místě je zveřejněna na vývěškách, které jsou umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni zaměstnanci, jedná se relativně o nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců,
- **inzerce ve sdělovacích prostředcích** – patří k nejrozšířenější metodě získávání zaměstnanců formou zveřejnění inzerátu především v tiskovinách, ale i v rozhlasu či televizi, inzerce může být zaměřena na region, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní záběr,
- **spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – jedná se o přímé spojení organizace s učňovskými, středními a vysokými školami, organizace si mohou studenty svým způsobem zavázat, např. finanční podporou během studia, tématem diplomové práce aj., vysoké školy umožňují zástupcům organizací, aby se mohli se studenty setkat, předat jim informace o volných místech a využít možnosti vytipovat si vhodné studenty,
- **spolupráce s úřady práce** – úřady práce zprostředkovávají zaměstnání nejen pro uchazeče, ale i pro organizace, jedná se o

velmi levnou metodu, kterou však nelze použít při obsazování míst s vyšší pracovní kvalifikací,

- **využívání služeb agentur práce** – tyto firmy nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale i jejich výběr či předvýběr, zpravidla je to velmi drahý způsob získávání zaměstnanců, použít tyto služby je vhodné při získávání zaměstnanců, o něž je na trhu práce nouze např. specialisté, manažeři apod.,
- **používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání zaměstnanců** – organizace mohou svou nabídku zaměstnání umístit na portály práce či na vlastní webové stránky, v současné době se jedná o velmi operativní a ve světě nejčastěji používanou metodu.

K těmto metodám získávání zaměstnance lze připojit i další možnosti, které popisuje Hroník, a to (Hroník 2007, s. 138-140):

- **dny otevřených dveří** – je vhodné pro firmu, která má v místě působení dobré jméno, může pořádat dny otevřených dveří, tato metoda je vhodná spíše pro oslovení všeobecných profesí, např. účetní, asistentky,
- **oslovení bývalých zaměstnanců** – je možné oslovit zaměstnance, se kterými byl v době recese či restrukturalizace rozvázán pracovní poměr, výhodou je, že tyto zaměstnanci znají velmi dobře organizaci.

3.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Jako nejčastěji používané dokumenty, které jsou důležité pro výběr zaměstnanců, uvádí Hroník různé formy životopisů, osobní dotazník, reference, doklady o vzdělání, výpis z rejstříku trestů (Hroník 2007, s. 156). Koubek doplňuje tento výčet ještě o lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, doklady o praxi a průvodní dopis (Koubek 2009, s. 143).

Podrobněji se budeme zabývat pouze dotazníkem a životopisem. Existují dvě formy dotazníků (Koubek 2011, s. 92):

- **jednoduchý** – uvádí se pouze holá fakta (použití při obsazování méně kvalifikovaných pracovních míst),

- otevřený – umožňuje uchazeči popsat některá fakta či zaujmout postoje (použití při obsazování míst pro manažery či specialisty),
- životopis – bývají uváděny tři typy životopisů (Koubek 2009, s. 145):
- volný – strukturu a obsah si volí uchazeč sám,
 - polostrukturovaný – uchazeč je zhruba informován o obsahu životopisu,
 - strukturovaný – uchazeč dostane detailní pokyn, co má být uvedeno.

3.3.8 Formulace nabídky zaměstnání

Informace, které jsou uvedeny v nabídce, je třeba pečlivě promyslet. Nabídka by měla vhodné uchazeče přilákat a nevhodné odradit. Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa (Koubek 2009, s. 147).

„Při nabízení zaměstnání je vhodné dodržovat určité zásady (Koubek 2011, s. 97-98):

- vždy uvádět název a adresu firmy,
- neuvádět jen požadavky na uchazeče, ale také mu něco konkrétního nabídnout,
- firma by při nabízení zaměstnání neměla vědomě přehánět, neměla by slibovat, co nemůže splnit, povahu práce a pracovní podmínky by měla prezentovat realisticky,
- v nabídce zaměstnání by neměli být diskriminováni potenciální uchazeči na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politických názorů apod.“

3.3.9 Uveřejnění nabídky

Předchozí kroky slouží jako podklad pro uveřejnění nabídky zaměstnání. Při uveřejnění nabídky je vhodné kombinovat více možností metod získávání zaměstnance (viz. informace v kap. 3.3.6 Volba metod získávání zaměstnanců). Období, kdy je možné ucházet se o zaměstnání by

nemělo být dlouhé, ani příliš krátké. Podle doporučení Koubka by toto období, ode dne uveřejnění nabídky, nemělo být kratší než dva týdny (Koubek 2009, s. 153).

3.3.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V procesu získávání zaměstnanců je shromažďování dokumentů a informací od uchazečů důležitým krokem, neboť se rozhoduje o tom, který zájemce o práci se stane skutečným uchazečem. Předložené dokumenty by měly být řádně zkontrolovány, zjistí-li se nedostatky, je potřeba neprodleně požádat uchazeče o doplnění (Koubek 2009, s. 153).

3.3.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Účelem předvýběru je omezit počet uchazečů na únosnou míru. Podkladem jsou informace obdržené od uchazečů. Předvýběr by měl být prováděn dvěma nezávislými osobami na základě předem daných kritérií vyplývajících z profilu popisu a specifikace pracovního místa (Stýblo 2003, s. 65). Koubek doporučuje rozdělit uchazeče do tří skupin (Koubek 2009, s. 154):

1. velmi vhodní – tito uchazeči musí být pozváni k výběrovému řízení,
2. vhodní – tito uchazeči jsou pozváni k výběrovému řízení, je-li počet velmi vhodných nedostačující, eventuálně jim lze zaslat tzv. rezervační dopis s informací, jestliže v budoucnu vznikne potřeba, bude je organizace přímo kontaktovat,
3. nevhodní – těmto uchazečům se zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem o práci.

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

Závěrečným krokem v procesu získávání zaměstnanců je sestavení abecedního seznamu uchazečů. Za optimální počet je považováno pět až deset uchazečů, jenž umožní odpovědný přístup organizace k výběru zaměstnanců (Koubek 2009, s. 154).

3.4 Proces získávání zaměstnanců v nadnárodní společnosti

3.4.1 Požadavek na obsazení pracovního místa

Proces získávání a výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti probíhá v úzké spolupráci mezi personálním oddělením a vedoucími jednotlivých oddělení. Vznikne-li ve společnosti požadavek na nové pracovní místo, musí ředitel společnosti, z důvodu obtížnější situace na světovém automobilovém trhu, požádat o schválení pracovního místa centrálu koncernu v Mnichově, ve Spolkové republice Německo, i když se jedná o pracovní místo s požadavkem na pozici technolog nebo zkušební inženýr, kde není jednoduché najít odbornou pracovní sílu. Vydá-li centrála souhlas, vedoucí oddělení vyplní elektronický požadavek (e-works) pro nové pracovní místo s těmito údaji:

- organizační jednotka a nákladové středisko,
- počet obsazovaných míst,
- druh požadavku, zda se jedná o nové pracovní místo či náhradu za jiného zaměstnance a důvod požadavku,
- požadované datum nástupu pro danou pracovní pozici,
- název profese podle Katalogu profesí a číslo oddělení,
- tarifní mzdu,
- detailní popis vykonávané činnosti podle popisu pracovního místa z Katalogu profesí,
- požadované vzdělání, schopnosti, dovednosti, znalosti, praxi.

Takto vyplněný požadavek je, po schválení ředitelem nadnárodní společnosti, zaslán na personálního referenta, do jehož gesce spadá dané oddělení. Personální referent zkontaktuje vedoucího oddělení a řeší s ním veškeré náležitosti týkající se výběru nového zaměstnance, např. naléhavost obsazení pracovního místa, požadavky na kandidáta v oblasti vzdělání, praxe a znalostí atd.

3.4.2 Volba metod získávání zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Významný vliv na volbu metod mají podle Kocianové především disponibilní finanční prostředky a jak rychle je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit (Kocianová 2010, s. 84-85). Pro srovnání uvádím v tabulce č.1 doporučené metody podle Dvořákové (2012), Hroníka (2007) a Koubka (2009) a metody, které používá společnost.

Tabulka č. 1 Volba metod získávání zaměstnanců

Volba metod	Dvořáková	Hroník	Koubek	Nadnárodní společnost
Vnitřní zdroje	X	X	X	X
Uchazeči se nabízejí sami	X	X	X	X
Doporučení našeho zaměstnance	X	x	X	X
Vývěsky	X	X	X	X
Letáky		X	X	
Inzerce v médiích	X	X	X	
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	X	X	X	X
Spolupráce s odbory	X		X	
Spolupráce s úřady práce	X	X	X	X
Agentury práce	X	X	X	X
E-recruitment	X	X	X	X
Dny otevřených dveří		X		X
Veletřhy prac. příležitostí	X			X
Přímé oslovení			X	

Spolupráce s vědeckými společnostmi			X	
Headhunting	X			
Firemní dny		X		
Burzy práce		X		
Pracovní snídaně či obědy		X		
Oslovení bývalých zaměstnanců		X		X

Ze srovnávací tabulky vyplývá snaha nadnárodní společnosti využít více metod získávání zaměstnanců, aby pokryla co nejvíce zdrojů získávání zaměstnanců se strojírenským zaměřením pro obsazení pracovních míst technolog a zkušební inženýr.

V první řadě využívá získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, jak radí většina autorů, a to z důvodů uvedených v kapitole 3.2 Vnitřní a vnější zdroje. A to buď uveřejněním inzerátů na intranetových stránkách společnosti či na informačních nástěnkách, které jsou umístěny na hlavních chodbách a u jídelen.

Nadnárodní společnost má velmi dobrou pověst nejen svými kvalitními výrobky, ale nabízí také zajímavou a dobře placenou práci. Z tohoto důvodu se uchazeči nabízejí sami a přicházejí osobně do společnosti ucházet se o práci. Uchazeč si také může vyplnit dotazník pro uchazeče, který má společnost umístěný na svých webových stránkách a zašle jej buď elektronicky nebo poštou. Dotazníky všech uchazečů jsou zaneseny do databáze uchazečů podle vzdělání a kvalifikace a v případě vzniku potřeby nového zaměstnance je uchazeč osloven. Dotazník se v databázi uchovává osm měsíců.

Doporučí-li stávající zaměstnanec společnosti nového uchazeče o práci a budou-li splněny podmínky uvedené ve směrnici Prémie za získání nového zaměstnance, obdrží tento zaměstnanec odměnu ve výši 18.000 Kč.

Nadnárodní společnost navázala velmi úzkou spolupráci nejen s průmyslovou školou a se strojírenským učilištěm v krajském městě, ale i s vysokými technickými školami, např. s ČVUT Praha a VUT Brno.

Společnost využívá při získávání zaměstnanců také spolupráci s úřadem práce. To platí zejména při hledání méně kvalifikovaných pracovních sil. Ale tato spolupráce není úspěšná při vyhledávání zaměstnanců s technickým zaměřením.

E-recruitment, čili elektronické získávání zaměstnanců, se stalo ve společnosti nejčastěji využívanou metodou. V dnešní době jde o velmi atraktivní způsob, a to zejména při oslovování uchazečů na pracovní pozice technolog a zkušební inženýr. Volná pracovní místa jsou vyvěšena jednak na webových stránkách společnosti, jednak na portálu práce www.jobs.cz.

S agenturami práce spolupracuje společnost spíše při hledání zaměstnanců pro méně kvalifikované profese. Avšak jejich služeb nevyužívá při získávání zaměstnanců s odborným technickým zaměřením.

Každý rok pořádá nadnárodní společnost Den otevřených dveří. Podle Hroníka lze touto metodou oslovit především zaměstnance všeobecných profesí (Hroník 2007, s. 138). Přesto si myslím, že návštěva společnosti může vzbudit u některých návštěvníků, kteří mají technické vzdělání, zájem a zareagují na nabídku pracovních pozic technolog či zkušební inženýr, jejichž nabídka je uveřejněna na webových stránkách společnosti nebo na portálu práce.

Společnost se pravidelně účastní veletrhů pracovních příležitostí, které organizují vysoké strojírenské školy, kde se snaží získat budoucí zaměstnance atraktivní nabídkou, např. zajímavým obsahem práce, příspěvkem na bydlení, rozvojem kariéry, možností vyslání do zahraničí za účelem získání zkušeností až na tři roky či zaměstnaneckých výhod.

Jak doporučuje Dvořáková, nadnárodní společnost oslovuje v poslední době i bývalé zaměstnance, kteří museli v minulých letech opustit společnost pro nadbytečnost z důvodu ekonomické krize. Tito oslovení zaměstnanci se vracejí velmi rádi. A pro společnost jsou velkou výhodou, neboť mají vhodnou kvalifikaci, splňují požadované dovednosti, znalosti a schopnosti.

3.4.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Z popisu a specifikace pracovního místa vybere personální referent nejdůležitější činnosti, které uvede do textu inzerátu jako pracovní náplň a doplní požadovanou kvalifikaci. Pro profesi technolog a zkušební inženýr musí mít vzdělání s technickým zaměřením, technické myšlení a zkušenosti, většinou je požadována znalost německého nebo anglického jazyka. Inzerát dále obsahuje možné datum nástupu, kontakt na personálního referenta a informaci o zaslání motivačního dopisu s profesním životopisem. Volbu formy životopisu ponechává společnost na uchazeči. Je-li nutná znalost cizího jazyka pro pracovní místo technologa a zkušební inženýra, musí uchazeč zaslat motivační dopis a životopis v německém nebo anglickém jazyce. Pokud se společnost rozhodne hledat zaměstnance z vnějších zdrojů, pak umístí inzerát na portál práce www.jobs.cz. A do inzerátu se doplní informace o zaměstnaneckých výhodách a možnostech dalšího vzdělávání (vzor č. 2).

Doba trvání uveřejnění nabídky je zpravidla 14 dnů.

3.4.4 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr

Personální referent prochází průběžně došlé nabídky, pokud je třeba nějaký údaj doložit, telefonicky vyzve uchazeče k nápravě. Po ukončení období uveřejnění nabídky vytřídí personální referent, ve spolupráci s odborným vedoucím podle zaslaných životopisů, uchazeče, kteří jsou pro obsazení pracovního místa nevhodní. A těmto uchazečům zašle odmítavý dopis (vzor č. 3). Poté společně s odborným vedoucím oddělení sestaví seznam s velmi vhodnými uchazeči, je-li jejich počet nedostačující, zařadí i vhodné uchazeče. Do výběru na pozici technologa a zkušební inženýra je zpravidla vybráno sedm až maximálně deset uchazečů. Do seznamu jsou zařazeni pouze ti uchazeči, kteří řádně doložili požadované dokumenty.

4. Výběr zaměstnanců

4.1 Pojetí výběru zaměstnanců a jeho úkoly

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková 2012, s. 150).

A úkolem výběru zaměstnanců, podle Koubkovy definice, je rozpoznat, který z vybraných uchazečů do výběrového řízení bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, stane se vhodným členem pracovní skupiny a bude mít zájem rozvíjet svůj potenciál (Koubek 2009, s. 166).

K tomuto tématu bych ráda připojila důležitou Koubkovu poznámku, kde zdůrazňuje, že výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost, neboť nejen zaměstnavatel si vybírá svého zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá místo, kde bude rád pracovat a setká-li se pro něj s nepřijatelnými výběrovými procedurami, s největší pravděpodobností nabídku odmítne. Tuto okolnost je třeba vždy mít na paměti při jednání s uchazeči (Koubek 2009, s. 167).

4.2. Proces výběru zaměstnanců

Při porovnání předchozích kapitol si všimneme, že proces výběru se často prolíná s procesem získávání, a někdy, jak uvádí Koubek, se setkáme s tím, že např. předvýběr je považován za součást získávání a jindy zase za součást výběru (Koubek 2009, s. 173).

Pro zdárný průběh předvýběru musí být, podle Matějky a, Vidlaře, detailně stanoveno (Matějka, Vidlař 2007, s. 25):

- jaké místo obsadíme,
- kritéria, která musí splňovat osoba zaměstnaná na tomto místě,

- míra tolerance při nesplnění některých požadavků na uchazeče,
- osoba odpovědná za výběr nejvhodnějšího uchazeče,
- nejvhodnější formy pro jeho získání.

V dalším kroku, ve fázi předvýběru, se zabýváme rozbořem materiálu uchazečů. Tato analýza nám napoví, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do kolektivu, jaká je jeho motivace a jaký má zájem o nabízenou práci (Dvořáková 2012, s. 151).

Součástí výběrového procesu je vyhodnocovací fáze, která se skládá z několika kroků. Jednotlivé kroky jsou spojeny s určitým výběrem metod, kterými se budu podrobněji zabývat v kapitole 4.3 Metody výběru zaměstnanců. Volba kroků pro organizaci je závislá na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního místa a na významu tohoto místa pro organizaci. Organizace si vybírá metody, které jsou pro ni vhodné (Koubek 2009, s. 174).

4.3 Metody výběru zaměstnanců

„Pro posouzení kandidátů lze použít řadu metod. Některé z nich bývají užívány vždy např. analýza životopisu, přijímací rozhovor, jiné slouží spíše ke zjištění a ověření určitých speciálních předpokladů, např. testy pracovní způsobilosti (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 118)“.

Při výběru metod doporučuje Koubek použít kombinaci několika metod tak, aby bylo zajištěno potvrzení správnosti a pravosti všech informací, které má organizace o uchazeči k dispozici (Koubek 2009, s. 169).

Nyní se podíváme na Koubkem vyjmenované a nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců (Koubek 2009, s. 175-183):

Dotazník je většinou strukturován do celků, které vypovídají o úsecích profesního života a osobnosti uchazeče (Stýblo 2003, s. 65).

Zkoumání životopisu má pro personalisty vyšší vypovídací hodnotu než dotazník, neboť v dnešní době se dává přednost strukturovanému životopisu, který je stručný a přehledný. Porovnáním údajů z životopisu

s informacemi z ostatních materiálů vytváří náměty a otázky pro výběrový pohovor, např. se hledají mezery mezi změnami zaměstnání, hodnotí se četnost změn (Dvořáková 2012, s. 152). Při pečlivé analýze životopisu je důležité zaměřit se na zjevné nebo i nedokonale skryté rozpory, nepřesnosti, nejasnosti (Matějka, Vidlař 2007, s. 51).

Testy pracovní způsobilosti se používají zpravidla s jinými metodami výběru, jsou vnímány pouze jako doplňkové metody, Koubek uvádí tyto druhy testů (Koubek 2009, s. 175-176):

- testy inteligence se zaměřují na schopnost uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky, např. paměť, rychlost vnímání,
- testy schopností slouží zejména k vyhodnocení mechanických a motorických schopností, manuální zručnosti, prostorové orientaci atd.,
- testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí, ovládnání odborných návyků,
- testy osobnosti, které mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, problémem těchto testů je však jejich validita a spolehlivost.

Assessment centre (AC) slouží k hodnocení jednání uchazečů při plnění různých úkolů, hodnocení výkonu účastníků AC probíhá podle kritérií, které jsou vyhodnocovány skupinou hodnotitelů, cílem je celkové posouzení a porovnání jednotlivých uchazečů (Dvořáková 2012, s. 153).

Výběrový pohovor patří mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců a podle Koubka (2009) se jedná o klíčovou metodu, proto se jím budu podrobněji zabývat v kapitole 4.3.1 Výběrový pohovor.

Zkoumání referencí z předchozích zaměstnání nepatří v Čechách k příliš používané metodě (Koubek 2009, s. 174, 183).

Lékařské vyšetření se používá především u profesí, kde může dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, např. potravinářský průmysl (Koubek 2009, s. 183).

Ve srovnání s Koubkem doporučuje Dvořáková ještě další velmi zajímavou metodu výběru zaměstnanců, a to **on-line psychometrii**. Jde o

psychodiagnostický nástroj se zaměřením, např. na paměť, logické myšlení, koncentraci, cílené mapování talentů a identifikaci silných stránek, který byl implementován do internetového prostředí. Výhodou on-line testování pomocí psychometrie je např. vysoká schopnost předpovědět vhodnost kandidáta pro dané pracovní místo, široká škála testů, úspora času i nákladů, okamžitá dostupnost výsledků atd. Velkým rizikem této metody je především fyzická nepřítomnost personalisty a dále požadovaná počítačová gramotnost. Testy lze použít pouze jako pomocný nástroj, kdy jejich zapojení má větší přidanou hodnotu. Podle Dvořákové bude tento nástroj v budoucnu přiřazen k nezbytným metodám výběru zaměstnanců, neboť poskytuje mnoho důležitých a těžko zjištělných informací (Dvořáková 2012, s. 155-161).

4.3.1 Výběrový pohovor

Armstrong označuje pohovory za neúčinnou metodu předvídání úspěšnosti v práci, neboť je lze nahradit v současné době mnohem efektivnějšími metodami výběru, např. AC (Armstrong 2007, s. 363). Koubek je na rozdíl od Armstronga přesvědčen, že nejspolehlivější je přece jen pohovor s uchazečem za předpokladu, že pohovor je dobře připravený a vedený kvalifikovanou osobou. A měl by být neoddělitelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru (Koubek 2009, s. 185). Pohovor je zaměřen především na posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované místo, dalším cílem je získat dostatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci a posoudit osobnost uchazeče (Koubek 2009, s. 179).

Koubek rozděluje pohovory podle obsahu na (Koubek 2009, s. 180):

- strukturované – otázky jsou předem připraveny, porovnání uchazečů probíhá podle stejných kritérií, tento typ pohovoru je považován za nejefektivnější, neboť umožňuje stejné posouzení u všech uchazečů,
- nestrukturované – cíl pohovoru není stanoven, není zaručena srovnatelnost uchazečů,

- polostrukturované – spojuje výhody a vylučuje nevýhody obou výše uvedených pohovorů.

Dále Koubek člení pohovory podle struktury účastníků na (Koubek, 2009 s. 179):

- pohovor 1 + 1 – pohovor vede jeden představitel organizace, je vhodný spíše při obsazování méně kvalifikovaných pracovních míst,
- pohovor před panelem posuzovatelů – pohovoru se účastní více posuzovatelů, členové panelu si předem dohodnou své role při rozhovoru, posuzování uchazeče je proto objektivnější a je vhodný především pro obsazování náročnějších pracovních míst,
- postupný pohovor – jedná se o sérii pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a cílem je zachovat výhody a eliminovat nevýhody obou předchozích typů, pro uchazeče je časově náročnější a únavnější,
- skupinový pohovor – je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a straně druhé skupina posuzovatelů, používá se pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině, šetří čas, ale je náročný na připravenost, některý uchazeč může uniknout pozornosti.

4.3.1.1 Vedení pohovoru

Ve shodě s Koubkem Stýblo zdůrazňuje, že vedení pohovoru musí ovládat jak personalisté, tak vedoucí zaměstnanci. Samotnou realizaci vedení pohovoru rozděluje Stýblo do dvou částí. První část vyžaduje důkladnou přípravu na pohovor, tj. zjištění co největšího počtu spolehlivých informací o uchazeči. Druhou částí je vlastní pohovor, který by měl být veden vstřícně laděným dialogem, kdy asi 60% času hovoří uchazeč a 40% personalista (Stýblo 2003, s. 66-97).

Ihned po skončení pohovoru je důležité provést vyhodnocení, neboť nejvíce přispívá k závěrečnému kvalifikovanému rozhodnutí (Hroník 2007, s. 318).

Vedení pohovoru je často doprovázeno chybami posuzovatelů, přestože patří k nejpoužívanějším metodám. K nejčastějším chybám patří (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 128-129):

- halo efekt – jde o nejčastější chybu hodnotitele, kdy hodnocení posuzovatele je založeno na prvním dojmu,
- nedostatečná vyváženost hodnocení – hodnotitel např. klade důraz na odborné vzdělání a pomíjí všechny základní hodnotící kritéria a aspekty dosavadní uchazečovy činnosti,
- předsudky a stereotypy – kandidát by měl být posuzován podle jeho schopností a zkušeností a ne podle předsudků či stereotypů vůči určité kategorii potencionálních zaměstnanců,
- efekt zrcadla a „osobní chemie“ – hodnotitel má tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se mu (alespoň zdánlivě podobají) např. profilem vzdělání,
- pohovor není předem strukturován.

4.4 Závěrečný výběr kandidátů

Na základě získaných informací o vybraných uchazečích provedeme souhrnné vyhodnocení informací a učiníme konečné rozhodnutí. V posledním kroku při výběru kandidátů je rozdělíme do skupin. První skupinu tvoří osoby, které splňují všechna kritéria, ve druhé skupině jsou zahrnuty osoby, které vyhovují pouze podmíněně, a kdo je pro danou pozici nepřijatelný, je zařazen do třetí skupiny. Následně může být kandidátovi, který se umístil jako první, učiněna nabídka (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011, s. 137-138).

Neúspěšným kandidátům zašleme co nejdříve zdvořilý odmítací dopis, obvykle jakmile vybraný kandidát přijme dané místo (Foot, Hook 2002, s. 129).

4.5 Proces výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Předpokladem k zahájení procesu výběru na pozici technolog a zkušební inženýr musí být k dispozici schválená pracovní místa ředitelem nadnárodní společnosti a následně musí být vypracována konkrétní specifikace požadavků pro hledané pracovní místo, proveden výběr metod získávání zaměstnanců a na základě předvýběru je vypracován seznam kandidátů pro obsazované pracovní místo, jak je podrobněji popsáno v kapitole 3.4 Proces získávání zaměstnanců v nadnárodní společnosti.

4.5.1 Metody výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti

V tabulce č. 2 uvádím přehled metod výběru podle Dvořákové (2012), Hroníka (2007), Koubka (2009) a metody používané u nadnárodní společnosti.

Tabulka č. 2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru	Dvořáková	Hroník	Koubek	Nadnárodní společnost
Dotazník	X	X	X	X
Zkoumání životopisu	X	X	X	X
Testy pracovní způsobilosti	X	X	X	X
Assessment centre	X	X	X	
Výběrový pohovor	X	X	X	X
Zkoumání referencí	X	X	X	
Lékařské vyšetření	X	X	X	X
Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu			X	
On-line psychometrie	X	X		
Esej		X		
Výpis z rejstříku trestů*		X		X
Přehled publikační činnosti	X			

* výpis z rejstříku trestů musí být doložen pouze u pracovních pozic vedoucích zaměstnanců.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost postupuje v souladu s doporučením odborných autorů, neboť využívá více metod při výběru zaměstnanců, a to dotazník, životopis, odborné testy, pohovory, lékařské vyšetření a výpis z rejstříku trestů, který však nemusí být doložen pro pracovní pozice technolog a zkušební inženýr.

4.5.2 Výběrový pohovor a jeho vedení v nadnárodní společnosti

Společnost, stejně jako Koubek, považuje pohovor za rozhodující metodu výběru. Před zahájením samotného pohovoru provede personální referent analýzu zaslaných podkladů, tj. průvodního či motivačního dopisu a životopisu. V průvodním dopisu posuzuje, zda se jedná o standardní nebo individuálně koncipovanou žádost, motivaci pro obsazované místo, zda je patrný zájem o firmu a dále věnuje pozornost jazykovému vyjádření a pečlivosti. Při zkoumání životopisu se zaměří především na zjevné nebo skryté rozpory, nepřesnosti a nejasnosti v životopisu, ve formálním uspořádání na přehlednost, úplnost, strukturovanost, dále na vzdělání, profesní dráhu a odbornou způsobilost. Tato analýza poslouží pro přípravu otázek vedoucích ke zjištění dodatečných a hlubších informací o kandidátovi.

Personální referent co nejdříve osloví kandidáta telefonicky a domluví si s ním termín pro provedení krátkého telefonického pohovoru. Cílem tohoto rozhovoru je především včasné navázání osobních kontaktů, ověření, zda zájem uchazeče o přijetí je stále aktuální, ujednání termínu konání samotného pohovoru v prostorách společnosti. Uchazeč je požádán, aby s sebou přinesl doklad o nejvyšším vzdělání. Personálnímu oddělení přinese tento pohovor snížení vynaložené práce, času a nákladů. Délka trvání telefonického rozhovoru je maximálně 20 minut.

Kandidát je po příchodu do společnosti uvítán a uveden personálním referentem do hovorny, kde je zajištěn nerušený průběh pohovoru. Délka trvání pohovoru je cca 60 minut. Tohoto pohovoru, který má podobu pohovoru před panelem posuzovatelů, se zúčastní personální referent a odborný vedoucí. Pro pohovor se používá polostrukturovaná forma, tj. část pohovoru plyne volně a část pohovoru sleduje předem stanovené cíle. Cílem tohoto pohovoru je především zjistit, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci, tj. má-li vzdělání, praxi, zkušenosti, technické znalosti a dovednosti, aby byl schopen plnit úkoly na obsazovaném místě (Koubek 2009, s. 169). Po uvítání, představení všech účastníků pohovoru a seznámení s průběhem pohovoru, je kandidát vyzván k vlastnímu představení a vylíčení jeho důležitých životních úseků. Ve vlastním pohovoru jsou otázky, kladené personálním referentem, směřované na životopis, a to na vzdělání, studium, praxi a profesní zkušenosti. Odborný vedoucí směřuje své otázky k prověření technických znalostí kandidáta, případně mu předloží technický výkres a požádá kandidáta o technický výklad. Poté odborný vedoucí představí kandidátovi konkrétní obsah práce, kterou bude vykonávat. V závěru pohovoru se personální referent zeptá na očekávání kandidáta vzhledem k nabízenému místu i na jeho profesní cíle a vysvětlí mu další průběh, bude-li vybrán do užšího výběru. Během pohovoru si nejen personální referent, ale i odborný vedoucí činí heslované poznámky. Bezprostředně po ukončení pohovoru se provede hodnocení kandidáta porovnáním s danými kritérii, která byla stanovena podle popisu a specifikace pracovního místa a personální referent vyplní protokol Přijímací pohovor (vzor č. 4). Po ukončení všech pohovorů se posoudí výsledky jednotlivých kandidátů, z nichž dva nejvhodnější (tedy ne nejlepší) kandidáti jsou vybráni do dalšího kola výběrového pohovoru.

Toto druhé kolo výběrového pohovoru je taktéž koncipováno jako polostrukturovaný pohovor, ale počtem účastníků jde o typ 1 + 1, při němž se kandidát setká s vedoucím skupiny personalistů. Hlavním úkolem vedoucího skupiny personalistů je hledat odpověď na otázky, zda „uchazeč chce vykonávat příslušnou práci“, tj. zjistit má-li pozitivní vztah k práci a

motivaci k dané práci, a zda „zapadne do pracovní skupiny/týmu organizace“, tj. zjistit, je-li schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny a organizace, schopnost týmové práce (Koubek 2009, s. 169). Jako dokument opět slouží popis a specifikace pracovního místa. Úkolem vedoucího skupiny personalistů je rovněž seznámit kandidáta s pracovními podmínkami a zaměstnaneckými výhodami. Je-li podmínkou pro přijetí nezbytná znalost anglického nebo německého jazyka, je kandidát v závěru tohoto kola požádán o vyplnění písemného testu a o krátký pohovor v jazyce, který si uvede při telefonickém pohovoru. Pohovor v cizím jazyce vede externista-překladatel, který provádí i vyhodnocení písemného testu.

4.5.3 Závěrečný výběr kandidátů

Po skončení všech pohovorů se sejde komise výběrového řízení, tj. personální referent, vedoucí skupiny personalistů a odborný vedoucí, a společně provedou vyhodnocení podle kritérií vyplývajících z popisu a specifikace pracovního místa, navzájem si zdůvodní odlišná hodnocení a usilují o jednohlasné rozhodnutí. Rozhodnutí o přijetí je učiněno pouze tehdy, shodnou-li se obě oddělení. Nedojde-li ke konsensu, má personální oddělení právo veta a uchazeč není přijat. Trvá-li přesto odborný vedoucí na přijetí uchazeče, případ je postoupen k technickému řediteli, který s konečnou platností rozhodne na základě argumentů personálního oddělení a odborného vedoucího.

Poté je vybranému kandidátovi učiněna nabídka zaměstnání, přijme-li ji, je telefonicky pozván k vyřízení formalit nutných při nástupu do zaměstnání. Odmítne-li, je osloven druhý z kandidátů jen tehdy, pokud není mezi kandidáty výrazný rozdíl. Dojde-li výběrová komise k názoru, že žádný kandidát není vhodný pro dané pracovní místo, vyhláší se znovu výběrové řízení. A personální referent odešle všem neúspěšným kandidátům dopis s odmítnutím.

5. Přijímání zaměstnanců

5.1 Přijímání zaměstnanců

Podle Koubka představuje proces přijímání zaměstnanců řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč přijme nabídku zaměstnání a končí dnem jeho nástupu do zaměstnání (Koubek 2009, s. 189).

Stýblo vnímá přijímání zaměstnanců jako součást adaptačního procesu, jehož úkolem je pomoci novému zaměstnanci zapojit se do kolektivu, pochopit firemní kulturu a rychle se včlenit do pracovního procesu. Počátečním krokem k adaptaci je pracovní smlouva (Stýblo 2003, s. 71).

Koubek zdůrazňuje, že vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, podle které bude zaměstnanec vykonávat práci pro organizaci, je nejdůležitější formální náležitostí v procesu přijímání zaměstnanců (Koubek 2009, s. 189).

Kromě formálních náležitostí by měl nově příchozí zaměstnanec dostat podle Stýbla následující informace (Stýblo 2003, s. 70):

- informace o historii, tradici podniku,
- informace o současnosti podniku, tj. hlavní poslání, úkoly,
- základní přehled pracovních úkolů a povinností,
- organizační uspořádání a základní vnitropodnikové dokumenty,
- zásady odměňování,
- sociální program.

Dalším nezbytným krokem v procesu přijímání zaměstnanců je uvedení zaměstnance na pracoviště. Zaměstnanec personálního útvaru, jak doporučuje Koubek, by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. V dalším kroku by měl přímý nadřízený představit nového zaměstnance ostatním zaměstnancům v dané organizační jednotce, poskytnout mu bližší informace související s příslušnou organizační jednotkou, pracovním

místem a informace o sociálně hygienických podmínkách práce a přidělit novému zaměstnanci školitele nebo mentora, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace. V závěru této procedury by měl zavést nového zaměstnance na pracovní místo, které mu bylo určeno a přidělit první pracovní úkoly (Koubek 2009, s. 191).

Dalším úkolem zaměstnavatele v procesu přijímání zaměstnanců je oprávnění vést osobní spis zaměstnance podle ustanovení zákoníku práce §312, odst. 1. Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu. Chládková s Bukovjanem vyjmenovávají písemnosti, které by měl osobní spis obsahovat (Chládková, Bukovjan 2012, s. 75-78):

- žádost o přijetí do pracovního poměru,
- osobní dotazník,
- potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele,
- potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů na Úřadu práce,
- doklady o dosaženém vzdělání,
- přehled o odborné praxi (vyžaduje-li ho zaměstnavatel),
- výpis z rejstříku trestů (vyžaduje-li ho zaměstnavatel),
- lékařský posudek vydaný na základě vstupní lékařské prohlídky, který prokazuje způsobilost zaměstnance pro výkon práce uvedený v pracovní smlouvě,
- pracovní smlouvu,
- informace o právech a povinnostech zaměstnance vyplývajících z pracovního poměru dle ustanovení § 37 zákoníku práce,
- doklad o vstupní instruktáži z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- prohlášení zaměstnance o seznámení s vnitřními předpisy zaměstnavatele a kolektivní smlouvou,
- mzdový (platový) výměr,
- pracovní náplň, pokud ji zaměstnavatel používá,
- dohoda o odpovědnosti, dohoda o pravidelném pracovišti pro účely cestovních náhrad,

- jakékoli další písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

5.2 Přijímání zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Budoucí zaměstnanec je pozván personálním referentem k informačnímu pohovoru. Úkolem tohoto pohovoru je především stanovení dne nástupu do zaměstnání, seznámení s konkrétní mzdovou nabídkou pro pracovní pozici technolog a zkušební inženýr, projednání možnosti poskytnutí příspěvku na bydlení, možnost zajištění ubytování a úhrada nákladů na stěhování, pokud jeho trvalé bydliště je vzdálené více než 50 km od sídla společnosti a absolvování vstupní lékařské prohlídky. V závěru pohovoru vyplní podrobný osobní dotazník a personální referent mu předá seznam dokladů, které musí předložit nebo odevzdat v den nástupu do zaměstnání. Poté personální referent zadá podle osobního dotazníku údaje o zaměstnanci do modulu SAP HR a vyhotoví pracovní smlouvu.

V den nástupu musí zaměstnanec nejdříve absolvovat administrativní procedury. V dohodnutý čas jej personální referent přivítá na recepci společnosti a doprovodí na oddělení zpracování mezd. Specialista mezd mu předloží k přečtení a následně k podepsání pracovní smlouvu. Poté si vyžádá od zaměstnance vyplněný osobní dotazník, občanský průkaz, kartičku zdravotní pojišťovny a provede kontrolu podle osobního dotazníku. Dále zaměstnanec musí předložit potvrzení o zaměstnání nebo potvrzení, že je veden v evidenci na Úřadu práce a doklad o dosažení nejvyššího vzdělání, u těchto dokladů je pořízena kopie. Následně jsou zaměstnanci předloženy k podpisu tyto dokumenty: popis pracovního místa, plán zaškolení a souhlas s fotografií. Tyto dokumenty jsou vyhotoveny ve dvou provedeních, z nichž jedno je předáno zaměstnanci. V poslední části této administrativní procedury vyplní daňové prohlášení a formulář, kde uvede bankovní spojení, na které mu bude zasílána mzda.

Po ukončení této procedury je zaměstnanec odveden na oddělení ochrany závodu, kde je vyfotografován a je mu vystavena zaměstnanecká kartička.

Procedura přijímání zaměstnanců poté pokračuje vstupním školením ve školící místnosti, kam ho odvede personální referent. V úvodu vstupního školení je mu předána brožurka, jejíž obsahem je stručná historie společnosti, výrobní program, základní pracovní podmínky, organizační struktura, telefonní spojení na důležitá oddělení ve společnosti, pravidla společnosti a zaměstnanecké výhody. Zde bych chtěla podotknout, že výše uvedený obsah brožury odpovídá doporučeným bodům podle Armstronga (2007).

Vstupní školení provádí pověřený zaměstnanec společnosti, kteří novým zaměstnancům předávají informace o společnosti (historie, poslání, vize, hodnoty společnosti, firemní kultura), seznamují je s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, s požární ochranou, ochranou životního prostředí, kolektivní smlouvou, pracovním řádem a systémem managementu kvality.

V procesu přijímání zaměstnanců věnuje nadnárodní společnost velkou pozornost uvedení zaměstnance na pracoviště, jak doporučuje Koubek (2009), neboť po ukončení školení si nového zaměstnance převezme jeho přímý nadřízený, který ho uvede na jeho pracoviště, seznámí s ostatními zaměstnanci v oddělení, podrobně s ním projedná celý průběh adaptačního procesu podle plánu zaškolení a přidělí mu mentora, jenž bude nového zaměstnance zaškolovat a kontrolovat při plnění jeho prvních pracovních úkolů.

6. Porovnání a zhodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Cílem předchozích kapitol bylo porovnání teoretických východisek představených odbornými autory z oblasti řízení lidských zdrojů se současným systémem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

v nadnárodní společnosti. Na základě těchto srovnání bych se chtěla zaměřit na to, zda společnost využívá všechny nabízené cesty při získávání a výběru kvalifikovaných odborníků z oblasti strojírenství.

Za prvé se budu soustředit na proces získávání zaměstnanců. Ze srovnávací tabulky č. 1 v kapitole 3.1 Získávání zaměstnanců vyplývá, že společnost využívá celou řadu metod při získávání zaměstnanců. Společnost se především snaží vychovat si své vlastní technické odborníky, proto se při vyhledávání těchto pracovních sil soustředí na vlastní zaměstnance. Je to pro ni velmi výhodné, neboť tyto lidé znají organizaci práce ve společnosti a společnost využívá jejich zkušeností, které již v organizaci získali. Z tohoto důvodu nabízí zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání, a to v závodní škole práce se zaměřením na strojírenství. Závodní škola práce je určena pro zaměstnance, kteří nedisponují strojírenským vzděláním. Cílem pro zaměstnance je získání technických znalostí potřebných pro dané pracovní místo. Výuku odborných předmětů v závodní škole práce provádí odborní učitelé ze strojních průmyslových škol. Po úspěšném zvládnutí závěrečného testu získávají absolventi certifikát, který je platný pouze pro nadnárodní společnost a nenahrazuje výuční list. Závodní škola tvoří jeden ze základních kamenů celoživotního vzdělávání u společnosti. Je zaměřena speciálně na zaměstnance bez odpovídajícího vzdělání ve strojírenském oboru, aby odstranila tento nedostatek a vytváří tak předpoklady pro další možnosti rozvoje.

Dále zaměstnancům, kteří se rozhodnou studovat vysokou strojní školu, poskytuje společnost značnou podporu, a to ve formě poskytnutí určitého počtu dnů placeného volna na studium, částečné úhrady nákladů na studium a možnosti absolvovat přípravný kurz pro přípravu k přijímacím zkouškám.

Další metodou získávání zaměstnanců, kde společnost vidí velký potenciál získávání nových pracovních sil z oboru strojírenství, je spolupráce se vzdělávacími institucemi, jak jsem se již krátce zmínila v kapitole 3.4.2 Získávání zaměstnanců. Společnost zaměřila svoji pozornost na školy v regionu, které poskytují strojírenské vzdělávání.

Vybraným studentům ze středních škol vyplácí stipendium podle průměru studijních výsledků na základě Interní směrnice – Stipendisti. V areálu společnosti bylo vybudováno moderní školicí středisko, které se používá nejen při výuce v závodní škole práce, ale slouží i pro získání odborné praxe studentům středních škol z krajského města. Studenti si tak mohou rozšířit své teoretické poznatky o praktické zkušenosti. Učebny jsou vybaveny např. CNC soustruhy, frézkami, roboty, měřidly, vrtačkami a souvisejícími softwary. Tímto způsobem si společnost již vychovává např. budoucí technology, neboť studenti využívají strojní zařízení, s kterým se v budoucnu, přijmou-li nabídku pracovního místa, setkají na svých pracovištích.

Důležitý zdroj pro získávání „nedostatkových“ strojařů představuje pro společnost spolupráce s vysokými školami z oblasti strojírenství. Podají-li si studenti vysokých škol žádost, mohou u společnosti absolvovat odborné praktikum. Zároveň společnost poskytuje možnost zpracování diplomových prací na témata, která každoročně vypisuje. Studentům, které si společnost vybere na příslušných vysokých školách, se vyplácí stipendium podle Interní směrnice - Stipendisti s podmínkou, že po úspěšném ukončení studia uzavřou pracovní poměr u společnosti.

Dále nadnárodní společnost pořádá, ve spolupráci s vysokými strojírenskými školami, tzv. informační dny o společnosti, kde odborníci - strojaři společnosti společně s personalisty představí, přímo na půdě vysoké školy, studentům prezentaci společnosti, poskytnou informace o volných pracovních pozicích, o zaměstnaneckých výhodách, o možnosti zahraničních i domácích stáží, o stipendiích, o spolupráci při diplomové práci, o pomoci při řešení bytové otázky. Zároveň informují i o požadavcích na studenty, tj požadovaná specializace, znalost cizích jazyků a ochota pracovat v zahraničí.

Další možností, jak přilákat absolventy technických oborů, je pozvání studentů na tzv. Den techniky, který se pořádá každý rok a koná se v prostorách společnosti. V rámci programu dne jsou studenti technických oborů seznámeni s informacemi o klíčových technologiích, mohou si

prohlédnout výrobu a dozví se o možnostech uplatnění ve výrobních úsecích.

Společnost se snaží neustále hledat řešení nedostatku technických zaměstnanců. Nyní plánuje v blízké budoucnosti vytvořit globální koncept personálního marketingu, jehož cílem bude více vejít do podvědomí nejen studentů, ale i dalších zájemců, např. se bude soustředit na další prohlubování spolupráce s vysokými školami, a to vybudováním sítí partnerských škol. Zaměří se na organizování rozvojového trainee programu, kde se bude absolvent po dobu 18ti měsíců připravovat na svou pracovní pozici. Společnost se bude více profilovat na facebooku.

Z výše uvedeného textu plyne, že společnost pro získávání zaměstnanců do technických pozic využívá maximum doporučených postupů odborníků, v mnohém je i překračuje, a přesto se stále potýká s nedostatkem zaměstnanců na technických pozicích. Proto se domnívám, že v tomto procesu nelze hledat příčiny chybějících zaměstnanců s technickým vzděláním.

Za druhé se pokusím posoudit, zda společnost může metodami výběru zaměstnanců, které používá, doplnit chybějící stavy zaměstnanců v pracovních pozicích technolog a zkušební inženýr. Ve srovnávací tabulce č. 2 uvedené v kapitole 4.5.1 Metody výběru zaměstnanců v nadnárodní společnosti můžeme vidět, že společnost, jak již bylo uvedeno ve výše zmíněné kapitole, opět využívá více metod při výběru zaměstnanců. Jak plyne z popisu procesu výběru zaměstnanců uvedeném v kapitole 4.5.2 Výběrový pohovor a jeho vedení v nadnárodní společnosti, věnuje těmto náležitostem velkou pozornost, tj velmi pečlivě provádí zkoumání dotazníku a životopisu a výběrový pohovor je důkladně připraven. I v tomto procesu společnost postupuje dle doporučení odborných autorů a ani tady nenalezneme důvody nedostatku strojařských odborníků.

Jelikož potíže při získávání a výběru zaměstnanců s technickým vzděláním nelze spatřovat v metodách používaných společností, zkusím nalézt možné důvody v širším pojetí, a to v pohledu na region Vysočina. V denním tisku MF Dnes, v Mimořádné příloze věnované setkání zástupců

velkých firem na Fóru zaměstnavatelů, si můžeme přecíst, že i další firmy v regionu Vysočina se potýkají s nedostatkem strojařských odborníků, kteří chybí na trhu práce. V tomto regionu působí více větších strojírenských firem a všechny chtějí získat technické odborníky. Zdrojem by měli být absolventi ze škol zaměřených na strojírenství v regionu Vysočina, jak uvádí zaměstnavatelé, kteří se tohoto Fóra účastnili, ale těmto školám chybí studenti, neboť ti mají zájem především o humanitní obory. Proto pro podporu popularizace technických oborů zavedl v letošním roce krajský úřad pro Kraj Vysočina stipendia pro některé technické obory. Zaměstnavatelé by rovněž uvítali, kdyby na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě vznikl technický obor. Neboť není snadné přilákat absolventy brněnských a pražských vysokých škol se strojírenským oborem do regionu Vysočina, protože ti si raději hledají zaměstnání ve velkých městech. Důvodem, proč není snadné získat více absolventů vysokých škol do firem v regionu, může být i to, jak se domnívají účastníci Fóra, že Jihlava neposkytuje kvalitní zázemí pro mimopracovní aktivity. Handicapem může být také trh s byty, protože najít odpovídající bydlení je velmi obtížné. V Jihlavě chybí tzv. minigarsonky vhodné pro bydlení přes týden pro dojíždějící techniky, kteří nechtějí platit za celý byt. Další překážku může představovat chybějící integrovaný dopravní systém. Hromadná doprava není v regionu propojena, což pro dojíždějící zaměstnance představuje nejen časovou ztrátu, ale i finanční náročnost, což může být problém pro ty zaměstnance, kteří bydlí dál od svého zaměstnavatele a musí řešit situaci, jak se dostat do práce.

Myslím si, že k nastartování pozitivního směru řešení této situace by měl pomoci Kraj Vysočina, a to podporou vzdělávacích institucí se zaměřením na technické obory, investicemi a dotacemi do bydlení a hromadné dopravy. Tyto pobídky by pomohly zvýšit atraktivitu regionu, a tímto by se stal také zajímavějším pro zájemce o technická pracovní místa ze vzdálenějších koutů naší republiky.

Závěr

Získávání zaměstnanců společně s výběrem patří bezesporu ke klíčovému personálním činnostem. V současné době již naprostá většina organizací chápe, že její zaměstnanci jsou zdrojem úspěšnosti organizace a zcela záleží na ní, jaké zaměstnance si vybere, jak je získá či jak si je udrží.

Cílem této bakalářské práce bylo popsání procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců úzkoprofilových profesí v nadnárodní společnosti a provést srovnání s teorií, eventuálně navrhnout optimalizaci tohoto procesu. Jednotlivé teoretické kapitoly k danému tématu jsem vždy doplnila praktickou analýzou procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v nadnárodní společnosti. Na základě porovnání teoretických východisek s praxí, prováděnou v nadnárodní společnosti, vyplynulo, že nadnárodní společnost při řešení problému nedostatku pracovních sil s technickým vzděláním se snaží využít veškerý potenciál, který má v současné době k dispozici. Podle mého názoru hledat cestu pro řešení tohoto problému za daných podmínek je pro nadnárodní společnost velmi nesnadným úkolem. A domnívám se, že určitým východiskem by mohla být v této situaci nejen pro nadnárodní společnost, ale i pro další firmy podpora ze strany Kraje Vysočina.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor popisu pracovního místa

Příloha č. 2: Vzor inzerátu z webových stránek nadnárodní společnosti

Příloha č. 3: Vzor odmítavého dopisu

Příloha č. 4: Vzor přijímajícího pohovoru

Příloha č. 1: Vzor popisu pracovního místa

Profese	technolog
Tarifní třída	10
Nejnižší požadované vzdělání	Středoškolské vzdělání s technickým zaměřením s maturitou
Kvalifikace pro místo	Znalost německého nebo anglického jazyka na komunikativní úrovni, MS Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint), znalosti výrobních procesů
Osobnostní předpoklady	Pečlivost při plnění úkolů, komunikační dovednosti, schopnost zátěže, schopnost týmové práce, iniciativa

Úkoly/činnosti
<p>Stanovuje technologické postupy a technické podmínky s ohledem na známý výrobní postup.</p> <p>Vystavuje výrobní a zkušební návodky a realizuje zkušební předpisy</p> <p>Vystavuje a aktualizuje pracovní plány v SAPu.</p> <p>Navrhuje opatření ke zvýšení produktivity.</p> <p>Kontroluje a zabezpečuje podmínky pro zajištění kvality výroby.</p> <p>Spolupracuje na optimalizaci výrobních procesů.</p> <p>Vede příslušnou evidenci a dokumentaci.</p>

Oddělení	MFP
Jméno, příjmení, os.č.	Josef Novák 1111
Pracovník je podřízen	Vedoucímu skupiny

Specifické úkoly/činnosti vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu	
<ol style="list-style-type: none"> Koordinace Q-akcí s důrazem na sjednocení postupů. Vypracování systematiky na vyhodnocování chybových nákladů montáže PCP8. Optimalizace pracích programů. Správa praček. Kontrola a doplnění pracovních předpisů na DNA. Zajištění systematiky pro přenos informací z DNA na pracovníky výroby. 	
	Příjmení Datum Podpis
Vypracoval	
Převzal	

Příloha č. 2: Vzor inzerátu z webových stránek nadnárodní společnosti

TECHNOLOG

Nadnárodní společnost to je synonymum kvality a inovací. Jsme největším dodavatelem automobilového průmyslu na světě. V jednom z nejmodernějších provozů v rámci koncernu zde vyrábíme komponenty vstřikovacích zařízení.

Vaše pracovní náplň

- plánování strojů a zařízení pro novou výrobu BKD8
- specifikace a nákup nových strojů
- optimalizace zařízení a pracovišť
- vedení příslušné dokumentace
- komunikace s hlavním závodem v Mnichově
- spolupráce s mistry, seřizovači, oddělením údržby
- implementace a správa kvalitativních nástrojů (PLB, QAM,...)

Požadovaná kvalifikace

- VŠ, popř. SŠ technického směru
- praxe ve výrobě výhodou
- znalost německého nebo anglického jazyka
- výborná znalost MS Office (znalost SAP výhodou)
- schopnost týmové práce
- flexibilita
- ochota učit se
- samostatnost
- pečlivost

Nabízíme

- perspektivní zaměstnání v silné nadnárodní společnosti
- zajímavou a dynamickou práci v moderním pracovním prostředí se špičkovými technologiemi
- vysoce nadprůměrné finanční ohodnocení
- možnost příspěvku na bydlení
- důkladné individuální zaškolení při nástupu zkušeným kolegou
- širokou škálu možností dalšího vzdělávání
- 13. mzdu a 5 týdnů dovolené
- pružnou pracovní dobu
- dotované závodní stravování

Kontakt:

Nadnárodní společnost

Bronislava Malá

Tel: 561 733 323

Příloha č. 3: Vzor odmítavého dopisu

Vážený pan
Jaroslav Novák
Nová 2050
591 01 Znojmo

Vyřizuje:
Bronislava Malá
Tf: 561 733 323

Žádost o pracovní místo - technolog

Vážený pane Nováku,

děkujeme Vám za zájem, který jste projevil o výše uvedenou pozici. Po podrobném seznámení s Vašimi materiály jsme se rozhodli Vás nepozvat k další účasti ve výběrovém řízení.

Přesto doufáme, že je docela možné, že se spolu můžeme ještě setkat při některém dalším výběrovém řízení, které bude naše společnost pořádat.

Přejeme Vám mnoho úspěchů v osobním i profesním životě.

S pozdravem

Nadnárodní společnost
Bronislava Malá
Oddělení řízení lidských zdrojů

Příloha č. 4: Vzor Přijímacího pohovoru

Obsazované místo:

Tazatel:

Datum:

Jméno uchazeče:

Telefon:

Heslovitý životopis:

Otázky pro přijímací pohovor:

Splnění požadovaných kritérií?

Nedostatečné-optimální-přílišné

- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5
- 1 2 3 4 5

Celkový dojem (silné stránky,
možnosti rozvoje atd.)

Celkově hodnotím uchazeče
jako.....

Doporučení pro přijetí?

Ano

Ne

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1., Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 503 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-802-4719-726.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika.: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.

Mladá fronta dnes. Praha: MAFRA, a.s, 2012, XXIII, č. 233. ISSN 12101168.

Katalog profesí nadnárodní společnosti.

Interní směrnice - Prémie za získání nového zaměstnance.

Interní směrnice – Stipendisti.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Marcela Dvořáková

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské práce: Proces získávání, výběru a přijímání THP
zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Vedoucí práce: Mgr. Lenka Prášilová

Počet znaků: 75 201

Počet příloh: 4

Počet použitých zdrojů: 16

Klíčová slova:

Přijímání THP zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců,
získávání zaměstnanců.

Attracting of white-collar workers, human resours management,
recruitment, selection.

Anotace:

Cílem této závěrečné bakalářské práce je popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání THP zaměstnanců v nadnárodní společnosti, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a závěrem navrhnout jeho optimalizaci.

The aim of this bachelor thesis is to describe the current system of the attracting, the selection and the recruitment of white-collar workers in a multinational company, to compare and evaluate it with existing theoretical basis and at the end to design its optimization.