

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Korbelová

Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti Mlékárna

Klatovy

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED PART - TIME
STUDIES**

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Lenka Korbelová

Employee hiring proces in the Mlekarna Klatovy company

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

doc. Dr. Milan Beneš

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lenka Korbelová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Dr. Milanu Benešovi za odborné vedení, cenné rady, vstřícný přístup a čas, který mi věnoval při konzultacích. Jeho podpora mi byla při psaní oporou.

Anotace

Práce se zabývá tématem přijímání zaměstnanců jako jednoho ze základních personálních procesů, který umožňuje naplňovat strategické cíle firmy.

V části teoretické je provedena rešerše moderních poznatků k tématu přijímání zaměstnanců a personálního managementu. Je popsán proces plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců a následné adaptace nově přijímaných zaměstnanců. Je definován strategický význam uvedených procesů v podniku.

V empirické části jsou aplikovány poznatky o procesu získávání a přijímání zaměstnanců na podmínky konkrétní společnosti Mlékárna Klatovy, a.s. Hlavním cílem empirické části práce je analyzovat proces přijímacího řízení na vybrané pozice v analyzované společnosti. K tomuto cíli je využita metodologie kvantitativní (ukazatele HR controllingu) i kvalitativní (analýza biodat). Na základě vyhodnocení závěrů šetření jsou navržena opatření ke zvýšení efektivity procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

Adaptace zaměstnanců, analýza biodat, HR controlling, Mlékárna Klatovy, a.s., personální plánování, personální proces, přijímání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

Annotation

The subject of this thesis is the recruitment of employees, one of the basic personal processes which enables fulfillment of strategic goals of the firm.

The theoretical part of this work is engaged with research of modern findings concerning hiring of employees and with personal management. This work describes process of planning human resources, acquiring and selection of employees and the following adaptation of newly hired employees. The strategic meaning of above described processes is defined.

In the empirical part these findings concerning the acquiring and hiring of employees are utilized at the case of particular company – Mlekarna Klatovy, a.s. The main task of the observed part of this work is to analyze the process of recruitment operation for selected positions at the analyzed company. Toward this end are used both quantitative (indicators of HR controlling) and qualitative (analysis of bio-dates) methodology. The proposed measures, on the basis of evaluation of final findings, rise the efficiency of the process of recruitment employees in this company.

Key words

Acquiring of employees, analysis of bio-dates, employees' adaptation, HR controlling, Mlékárna Klatovy, a.s., personal planning, personal process, recruitment of employees, selection of employees.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
2. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	13
2.1 Postup	13
2.2 Analýza pracovního místa a pracovní role	15
2.3 Plánování lidských zdrojů	17
2.4 Získávání zaměstnanců	19
3. PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 Proces výběru zaměstnanců	25
3.2 Požadované dokumenty od uchazeče	26
3.3 Předvýběr uchazečů	31
3.4 Výběr zaměstnanců, metody výběru	33
4. PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
5. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	45
6. CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
7. METODOLOGIE	50
8. POPIS ORGANIZACE, CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ ...	53
8.1 Organizace	53
8.2 Údaje o zaměstnancích	54
8.3 Proces získávání zaměstnanců	57
9. ANALÝZA, INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY	62
9.1 Identifikace kritérií analýzy	62
9.2 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců	64
10. ANALÝZA BIODAT	84
10.1 Požadavky na pozici	84
10.2 Analýza biografických dat	85
10.3 Shrnutí – silné a slabé stránky sledovaného procesu	95

ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Úspěšnost každé společnosti na trhu je dána základním předpokladem získat a udržet lidské zdroje v dostatečné kvantitě a kvalitě tak, aby lidé dokázali naplňovat strategické cíle firmy. V době, kdy je na trhu dostatek kvalifikované pracovní síly, je naplnění tohoto cíle podstatně jednodušší než v období, kdy je poptávka po lidských zdrojích vyšší než nabídka. Po dlouhé době ekonomické krize, kdy byla nezaměstnanost vysoká a práci hledali i vysoce kvalifikovaní lidé, nastává rokem 2014 období, kdy je dostupných uchazečů o práci podstatně méně a firmy jsou nuceny vynakládat více úsilí i finančních prostředků k tomu, aby dokázaly oslovit kvalitní uchazeče o práci a vybrat „ideální“ uchazeče.

Před podobné dilema je postavena i společnost, která je v této práci analyzována. Firma potřebuje dostatek lidí k výrobě poptávaného množství produktů ve vysoké kvalitě. Společnost začala vnímat problém obsadit všechny pracovní pozice, zejména dělnické, v roce 2014, kdy začala růst ekonomika a nezaměstnanost se snižovala. Před společností stojí základní otázka, zda nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců odpovídá současným požadavkům, a zda je efektivní vzhledem k naplňování strategických cílů společnosti, pro které potřebuje dostatek kvalitních zaměstnanců.

Hlavním cílem empirické části práce je analyzovat proces přijímacího řízení na vybrané pozice v analyzované společnosti. Tento cíl je rozvržen na tři dílčí cíle:

- 1) Analýza procesu výběru a přijímání zaměstnanců.
- 2) Zjištění efektivity jednotlivých částí procesu podle definovaných kritérií, nalezení kritických míst.
- 3) Analýza vybraných biografických údajů uchazečů o zaměstnání v organizaci.

V úvodu práce je stanovena základní hypotéza k ověření: Kritická část přijímacího procesu, získávání a výběru zaměstnanců, v analyzované společnosti Mlékárny Klatovy za období let 2013-2014 se nachází v oblasti efektivního využívání nástrojů získávání zaměstnanců.

Empirická část se zaměřuje na analýzu přijímacího procesu ve společnosti. Vzhledem k tomu, že jde o velkou výrobní společnost s množstvím různých pozic, bude postupováno systematicky od celkových údajů za společnost jako celek, údajů pro jednotlivé profesní skupiny a údajů o konkrétních pozicích, které se jeví na základě analýzy jako stěžejní.

Empirická část práce se zabývá podílem vybraných uchazečů pro organizaci, počtem uchazečů o nabízenou pozici a nakonec podílem propuštěných nebo těch, kteří rozvázali pracovní poměr sami (fluktuace dobrovolná a nedobrovolná).

Autorka bude vycházet ze základních pojmů a postupů při přijímání zaměstnanců. Využije výzkumné metodiky, v tomto případě kombinace kvalitativního a kvantitativního šetření, které bude spočívat v analýze životopisů, motivačních dopisů a průběhu přijímacího řízení podle vybraných kritérií HR controllingu, které jsou využívány v praxi moderního personálního managementu.

1. DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Personální řízení, personalistika, řízení lidských zdrojů

Autoři v odborné literatuře používají termíny personální řízení, personalistika, řízení lidských zdrojů v různých významech. Podle Koubka významová rozdílnost není podstatná v praxi, v teorii ano. Pojmy personální práce, personalistika se používají pro označení konkrétní činnosti personalistů, zatímco pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů definují koncepční rovinu oboru nebo vývojovou úroveň koncepcí personálního řízení.¹

Personální řízení označuje funkce, cíle, principy, nástroje metod řízení v období 20. až 21. století, řízení lidských zdrojů představuje novější koncept, ve kterém se řízení lidí stává komplexním systémem a filozofií, které organizace uplatňují v souladu s požadavky kontinuálních změn ekonomiky, lidských zdrojů i společnosti.²

Hojně uváděný termín řízení lidských zdrojů definuje Armstrong následovně: „*Strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“³

Strategické řízení lidských zdrojů

Strategický přístup je jedním ze základních principů moderních konceptů řízení obecně, v oblasti řízení lidských zdrojů představuje model, ve kterém jsou lidské zdroje řízeny v souladu se strategickými cíli organizace, lidé strategické záměry naplňují. V organizacích existuje hierarchická soustava strategií, nejvyšší je strategie

¹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 14. ISBN 978-80-247-3823-9.

²VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 11-12. ISBN 978-80-247-3948-9.

³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

corporate (podniková), od které se odvíjí celková strategie lidských zdrojů, z této vychází jednotlivé strategie v dílčích oblastech HR.

Obrázek 1: Začlenění strategie lidských zdrojů v organizaci



Zdroj⁴

Pokud je respektován strategický přístup, do oblasti získávání a výběru zaměstnanců je transformována celková strategie lidských zdrojů, která vychází ze strategie podnikové. Jednotlivé strategie personálních oblastí, jako je výběr, nábor, rozvoj, odměňování a další musí být ve vzájemném souladu.

⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 59. ISBN 80-247-0469-2.

2. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

2.1 Postup

Každá organizace potřebuje dostatek lidských zdrojů k tomu, aby dokázala naplňovat strategické cíle a je závislá na tom, aby v dané chvíli byl k dispozici dostatečný počet zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací. Podniky jsou odkázány na to, aby dokázaly efektivně plánovat své potřeby v oblasti zaměstnanosti, stejně tak by měly vyhodnocovat změny v okolí, tedy jakým způsobem bude pravděpodobně formována pracovní síla v budoucnosti.

Zajištění lidských zdrojů odpovídá na dvě základní otázky: Jaké lidi bude firma potřebovat k zajištění konkurenceschopnosti v současnosti i budoucnosti? Co je nezbytné udělat, aby firma získala, zformovala a udržela potřebné zaměstnance?⁵ Získávání zaměstnanců je personální činností se záměrem „*identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“⁶ Proces získávání zaměstnanců je klasifikován do dílčích etap, v odborné literatuře nalezneme řadu klasifikací jednotlivých fází, v následujícím textu uvedeme klasifikaci procesu dle Armstronga a Koubka. Armstrong uvádí následující členění procesu získávání:

- 1) Definování požadavků na hledaný profil kandidátů (příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání).
- 2) Přilákání uchazečů, vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř organizace i mimo ni, implementace nástrojů získávání zaměstnanců.
- 3) Výběr uchazečů: třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.⁷

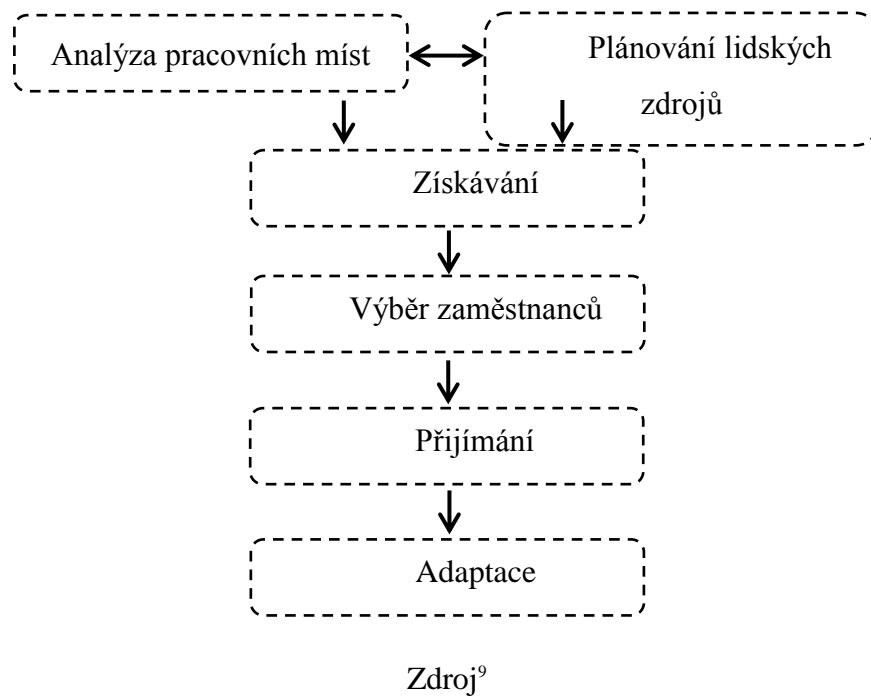
⁵KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 53. ISBN 80-247-0602-4.

⁶DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 154-156. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 343. ISBN 80-247-0469-2.

Podle Koubka zajištění lidských zdrojů je procesem, který obsahuje následující procesy:⁸

Obrázek 2: Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci



Jak je patrné z obrázku, lidské zdroje v organizaci jsou zabezpečovány v posloupnosti plánování lidských zdrojů-analýza pracovních míst-získávání-výběr-přijímání a adaptace zaměstnanců.

Koubek uvádí konkrétní činnosti, které se realizují v rámci zajištění lidských zdrojů:

- Identifikace potřeby pracovníků.
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- Zvážení alternativ.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.

⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 123. ISBN 80-7261-033-3.

⁹KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání pracovníků.
- 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.¹⁰

2.2 Analýza pracovního místa a pracovní role

Analýza pracovního místa je na začátku celého procesu společně s plánováním. U Armstronga se setkáváme s konstatováním, že pojem analýza pracovního místa nahrazují v personalistické praxi pojmy analýza role nebo profil role, které se využívají i v procesu získávání zaměstnanců. Jak analýza pracovního místa, tak analýza pracovní role využívají v praxi tytéž postupy, mnohé profily role lze nalézt i v tradičnějších popisech pracovních míst.¹¹

Analýza pracovního místa zjišťuje úkoly a povinnosti na určitém pracovním místě, tento popis je svým charakterem nepružný, přesně říká, co má držitel pracovního místa konat (dává prostor k tomu, aby zaměstnanci říkali: „To nemám v popisu práce“). Proto v praxi dochází stále častěji k tomu, že se popisují **pracovní role**, profily rolí, které nejsou deskriptivní, ale orientují se na výkon a požadavky na znalosti a dovednosti. Analýza role poskytuje informace o těchto faktech:

- Celkový účel (proč existuje a jaký přínos se od nositele očekává).
- Organizace (komu je držitel odpovědný a kdo je odpovědný jemu).
- Hlavní oblasti výsledků nebo zodpovědnosti (čeho má držitel role dosáhnout).

¹⁰KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 122-123. ISBN 80-247-0602-4.

¹¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 171-173. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Požadavky na schopnosti (co se očekává, že bude držitel znát nebo schopen dělat).¹²

Kromě profilu role se využívá dosud popis pracovního místa. Koubek vymezuje popis místa takto: „*Jde o inventuru úkolů, odpovědnost a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.*“¹³

Náležitosti popisu pracovního místa:

- Název pracovního místa.
- Vztahy (nadřízenost a podřízenost).
- Zastupování.
- Vztahy k jiným pracovním pozicím (vně i zevnitř organizace).
- Záměr pracovního místa.
- Seznam úkolů a činností.
- Soupis povinností.
- Definice odpovědnosti a pravomoci.
- Očekávané výstupy práce.
- Předpisy, které se vztahují k práci.
- Technické prostředky a zařízení, které jsou nezbytné pro práci.
- Pracovní podmínky, event. rizika.¹⁴

Výstupem je kvalifikační profil pracovníka. Popis pozice jasně vymezuje konkrétní činnosti, které má zaměstnanec vykonávat a od těch se odvíjí požadavky, které jsou na něj kladeny. Kategorizací požadavků je celá řada, k nejnámějším patří Rodgerova metodika specifikace pracovního místa: fyzické znalosti, vědomosti, rozumové schopnosti, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice, okolnosti.¹⁵

¹²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 171-173. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 66. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁴KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 52. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 356. ISBN 80-247-0469-2.

Analýza pracovní pozice i role je systematická činnost, která shromažďuje informace formou analýzy dokumentů (struktura organizace, popisy pracovních míst a postupů), analýzy údajů získaných od manažerů (účel dané role, požadované výsledky a schopnosti), analýzy údajů od držitelů role.¹⁶

2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů usiluje o prognózu budoucích potřeb organizace na lidské zdroje. Je v podstatě zaměřeno na zjištění rozdílů mezi tím, „co je a co by mělo být“.¹⁷

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Rozbor prostředí (rizika a příležitosti prostředí organizace) a vnitřních podmínek firmy.
- Předpověď poptávky po práci. Projekce, jakým způsobem aktivity firmy ovlivní potřebu po lidských zdrojích.
- Předpověď nabídky lidských zdrojů, tj. kolik bude mít firma k dispozici vnitřních zdrojů (audit) a vnějších zdrojů (rozbor nabídky na trhu práce).
- Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly.

Dlouhodobé plány se zaměřují na časový horizont 2-5 let, popř. na delší období, krátkodobé plány na pracovní místa s předpokladem obsazení zpravidla v průběhu následujícího roku. Managementy firem (personalisté) se častěji orientují na krátkodobé plány, mj. z důvodů obtížného odhadu vývoje v budoucnosti.

Současná doba vyžaduje, aby se personalisté více angažovali do procesu plánování lidských zdrojů, optimalizovali lidský kapitál. Ulrich uvádí 4 základní principy využitelné v plánování.

¹⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 172. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁷DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 120-123. ISBN 978-80-7179-893-4.

Definovat kritické strategické cíle. Na základě nashromážděných dat vytvářet modely, které budou vypovídat o tom, které funkce jsou pro organizaci klíčové, přináší hodnotu pro zákazníky i investory.¹⁸

Realizace SWOT analýzy. Hodnocení silných a slabých stránek organizace, porovnávání s riziky a příležitostmi na trhu.¹⁹

Definice strategie získávání zaměstnanců. Některé firmy (ze známých např. Exxon Mobil) si své zaměstnance vychovávají a soustředí se na nové zaměstnance, brání se zaměstnávání zkušených. Jiné firmy naopak přijímají zkušené pracovníky a další kategorie firem kombinuje oba způsoby, rády si zaměstnance vychovávají, ale nebrání se uchazečům zvenčí. Ať je strategie získávání lidí jakákoliv, musí být strategicky odpovídající a kulturně přijatelná.²⁰

Být aktivním činitelem, řídit procesy změny. Zaměstnance je potřeba nejenom získávat, vybírat, ale následně vzdělávat, rozvíjet, sledovat a udržovat výkon. Z výzkumů mezi známými firmami vyplynulo, že 65% společností má obavy z toho, že si firmy nedokážou udržet nezbytné schopnosti (zaměstnance s těmito schopnostmi), dvě třetiny dotazovaných společností zvyšovalo úsilí v oblasti plánování.²¹

Jedním ze současných doporučení pro získávání dostatečného počtu vysoce kvalitních zaměstnanců je ve fázi předvýběru uchazečů zajistit, aby požadavky na danou pracovní pozici příliš nezužovaly výběr nového pracovníka, a pokud tomu tak je, změnit definici pracovního místa, hledat nové kreativní metody získávání zdrojů uchazečů. Firmy vypisují výběrová řízení s požadavky, které jsou žádoucí, ale nikoliv nezbytné, čímž se ochuzují o uchazeče, kteří jsou kvalitní, ale nesplňují některé technické požadavky na ideálního pracovníka. Přehodnocení širokého

¹⁸ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 176. ISBN 978-80-247-5090-3.

¹⁹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 176. ISBN 978-80-247-5090-3.

²⁰ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 176. ISBN 978-80-247-5090-3.

²¹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 176. ISBN 978-80-247-5090-3.

spektra požadavků z pohledu skutečné důležitosti předpokladů je důležitým krokem k získání potřebných talentů. Pokaždé, když se obsazuje pracovní pozice, mělo by se znovu přihlížet k tomu, jak jsou definovány požadavky a zda za dobu, kdy byly naposled definovány požadavky, nedošlo k zásadním změnám, aby byly upraveny i požadavky.²²

Účelem procesu personálního plánování je stav, kdy organizace má a bude mít (současnost i budoucnost) dostatek lidských zdrojů v potřebném množství i kvalitě, to znamená s požadovanými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobnostními charakteristikami, zaměstnance motivované a flexibilní.²³

2.4 Získávání zaměstnanců

Základním cílem získávání uchazečů je oslovit optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované místo, a to s přiměřenými náklady a včas.²⁴ (V Česku se můžeme setkat s tím, že se tento proces označuje jako nábor v případě vnějších zdrojů). V personální praxi platí, že proces získávání je oboustranný, nehledá pouze zaměstnavatel zaměstnance, ale i naopak, uchazeči si vybírají firmy mezi nabídkami. Vzájemná shoda je odvislá od mnoha faktorů, především aktuální situace na trhu práce a shody představ o práci a pracovních podmínkách.

Získávání zaměstnanců je určitý plán k oslovení a přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání. Existují dvě základní možnosti hledání uchazečů, hledat na trhu práce (vnější zdroje) nebo v organizaci (vnitřní zdroje - zaměstnanci firmy). Vnitřní zdroje tvoří skupinu zaměstnanců, kteří jsou v organizaci zaměstnání, ale z nějakého důvodu jsou takzvaně uspořeni (technologické inovace, organizační změny). Jako

²²BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 72. ISBN 978-80-247-2903-9.

²³KOUBEK, J. In: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 73. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 75-79. ISBN 978-80-247-2497-3.

vnější zdroje se označují lidé z kategorie nezaměstnaných, zaměstnanci pracující v jiných firmách, absolventi škol, studenti apod.²⁵

K získávání uchazečů z vnitřních zdrojů se využívají tyto nástroje:

- Rozeslání nabídky pracovní pozice prostřednictvím elektronické pošty zaměstnancům.
- Přímé oslovení kvalifikovaného zaměstnance k ucházení se o pracovní pozici.
- Ústní či písemné doporučení současného zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka nebo jiného pracovníka.
- Uveřejnění inzerce na veřejné vývěsce nebo na webových stránkách.²⁶

K získávání uchazečů z vnějších zdrojů se využívají tyto nástroje:

- Zveřejnění pracovní pozice prostřednictvím úřadu práce nebo společnosti zajišťující výběry zaměstnanců (personální agentura).
- Veřejná inzerce v médiích (tisk, TV, rozhlas, internet).
- Přímé oslovení potenciálního uchazeče.²⁷

Každý nástroj má své výhody i nevýhody.

²⁵ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 98-99. ISBN 978-80-247-5212-9.

²⁶ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 98. ISBN 978-80-247-5212-9.

²⁷ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 98. ISBN 978-80-247-5212-9.

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod vnitřních a vnějších zdrojů

ASPEKTY	VNITŘNÍ ZDROJE	VNĚJŠÍ ZDROJE
Náklady na vyhledávání	Nízké náklady na vyhledávání a výběr zaměstnanců.	Vysoké náklady na vyhledávání a výběr zaměstnanců.
Doba vyhledávání	Zaměstnanci jsou takřka ihned k dispozici.	Zaměstnanci jsou k dispozici s určitou časovou prodlevou.
Náklady na zapracování	Poměrně nízké náklady, protože zaměstnanci již podnik znají.	Vysoké náklady, jelikož zaměstnanci podnik dosud neznají.
Spektrum Výběru	Úzký výběr zaměstnanců. Omezení na disponibilní zaměstnance podniku.	Široký výběr zaměstnanců. Potenciál odborných zaměstnanců z trhu práce.
Příležitosti	Jsou známy schopnosti a struktura osobnosti zaměstnance.	Příliv nových myšlenek, nápadů, inovativních metod a řešení.
Rizika	Hrozí neschopnost rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci.	Značné nebezpečí chybného rozhodnutí.
Nástroje	Vnitropodnikové inzeráty. Rozvoj zaměstnanců. Přesčasové práce, odsunutí dovolené.	Pracovní úřad, personální agentury. Inzeráty v novinách. Zapůjčení personálu.

Zdroj²⁸

Při zhodnocování výhod či nevýhod obou typů zdrojů je podstatným faktem, že lidé z vnitřních zdrojů jsou ověřeni, zapracování, povyšování či změnou pracovní pozice dochází k vyšší spokojenosti a vytváření klimatu profesního rozvoje, na straně druhé lidé zevnitř organizace jsou v určité míře postiženi „provazní slepotou“, zaměstnanec mimo organizaci přináší nové pohledy a nová řešení.²⁹ Posouzení toho, zda je vhodnější získávat uchazeče z vnějších či vnitřních zdrojů, je vždy záležitostí zvážení konkrétní situace organizaci.

²⁸WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. Překlad Zuzana Maňasová. 2., přeprac. a dopl.vyd. V Praze: C. H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 978-80-7179-897-2.

²⁹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 146-149. ISBN 978-80-7400-347-9.

Čím je složitější získávat kvalitní lidské zdroje (včetně tzv. talentů), tím více vzrůstá význam kreativních způsobů, kterými lze uchazeče oslovit. K netradičním, málo využívaným způsobům získávání zaměstnanců patří:

- Dny otevřených dveří, které mohou využít uchazeči z trhu, stejně jako zaměstnanci organizace, kteří mohou přivést známé, o kterých předpokládají, že by se mohli stát zaměstnanci.
- Interaktivní webové stránky umožňující uchazečům kontakt se spokojenými zaměstnanci. Odkaz na streamované video s pracovním prostředím firmy. Zpracování webových stránek tak, aby umožnily potenciálním uchazečům vybrat ideální pozice dle zadaných kritérií.
- Podpora manažerů ve vyhledávání vhodných zaměstnanců. Podpora zaměstnaneckých programů pro vyhledávání talentů.
- Vytvoření databáze kontaktů v daném odvětví, navazování vztahů se zaměstnanci konkurenčních firem (elektronické newslettery, telefonické kontakty).³⁰

Nejúspěšnější organizace mají propracované systémy k tomu, jak získávat zaměstnance. Nepoptávají zaměstnance až ve chvíli, kdy se nabízí konkrétní volné pracovní místo, ale vyhledávají potenciální zaměstnance průběžně. Z praxe je zřejmé, že naprostá většina organizací nepřistupuje k vyhledávání takto proaktivně. Ve výzkumu společnosti McKinsey prováděném mezi manažery firem souhlasilo s výrokem *„naše společnost vždy hledá talentované lidi, a to i ve chvíli, kdy nepotřebujeme zaplnit konkrétní pozici“* pouhých 8 % respondentů. Většina se spoléhala na inzerci a spolupráci s personálním i agenturami („lovci mozků“).

³⁰BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 72. ISBN 978-80-247-2903-9.

Vytváření databázi potenciálních uchazečů je praxí pouze určité části firem, přitom jde o velmi efektivní metodu, jak získávat zaměstnance vytvářením vztahu.³¹

Personální marketing

V oblasti získávání zaměstnanců existuje koncept tzv. personálního marketingu, který se začal vyskytovat v literatuře v průběhu 60. let minulého století mj. jako reakce na nedostatek pracovní síly na trhu práce. Od 70. let se začal vyskytovat v anglosaském prostředí (HR marketing, employer branding). Výzvou se v této oblasti stala Kotlerova myšlenka zaměstnance jako interního zákazníka firmy. Pro HR manažery vznikaly otázky, na které personální řízení mělo dávat odpovědi: Jak zabalit produkt (pracovní pozici) způsobem, který bude pro potenciální i stávající zaměstnance atraktivní? Jak lze marketingové přístupy uvádět do personální praxe? Personální marketing se mění s tím, jak se mění podmínky na trhu práce i ve firmách, je aktuální zejména v těch profesích, kde poptávka po lidských zdrojích převyšuje její nabídku.³²

V oblasti HR má marketingový mix následující podobu: **Product** je klíčovým prvkem, neboť cílem je obsazení pracovní pozice. Na základě analýzy pracovního místa je vytvořen kvalifikační profil zaměstnance. V personálním marketingu se firmy snaží prodávat sebe jako perspektivního zaměstnavatele a prostřednictvím lidí vytvářet konkurenční výhodu. Personální marketing se soustředí na interní i externí zdroje. **Price** představuje motivaci a odměnu, definuje cenu pracovní příležitosti. **Place** (místo výkonu práce) znamená význam pracovního místa, kde svou roli sehrává organizační kultura a image firmy. **Promotion** je prezentace nabídky pracovní pozice i organizace jako zaměstnavatele na trhu pracovních sil.³³

Cílem personálního marketingu je dosažení určité pověsti (reputace) firmy jako zaměstnavatele. Toho však nelze dosáhnout pouze náborovou reklamou, jde

³¹BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2903-9.

³²BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 192. ISBN 978-80-247-4211-3.

³³IHNED. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. 2011 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistice>

především o dlouhodobou, cílenou snahu spojenou s povědomím, jakou přidanou hodnotu zaměstnavatel nabízí zaměstnancům, a to potenciálním i stávajícím.³⁴

Personální marketing je možné chápat ve dvou pojetích s užším a širším vymezením. Buď se jedná pouze o určité činnosti (nábor), nebo o celkovou koncepci personální práce napříč personálními procesy ve firmě. Užší pojetí je propojeno se získáváním pracovních sil především z vnějšího pracovního trhu, širší pojetí se vztahuje k opatřením, která jsou zaměřena na stabilizaci lidských zdrojů uvnitř organizace, jde o procesy hodnocení, odměňování, motivace a vedení lidí.³⁵

V zajištění lidských zdrojů ve firmě sehrává personální marketing velice významnou roli, ať je pojmán v širším či užším vymezení, vždy jde o to, aby firma dokázala zajistit dostatečný počet kvalitních zaměstnanců k naplňování svých cílů. Snahu o vytvoření efektivního personálního marketingu je nezbytné vnímat jako součást dlouhodobého úsilí celé organizace, procesů, postupů, vedení lidí, firemní kultury.

³⁴RECRUITMENT BUZZ. *Getting your Employer Branding Right* [online]. 2013 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://recruitmentbuzz.co.uk/getting-your-employer-brandingright-2>

³⁵DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 539. ISBN 978-80-7400-347-9.

3. PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Proces výběru zaměstnanců

Po etapě náboru zaměstnanců přichází období výběru zaměstnanců. Výběr je posloupností určitých kroků, které směřují k rozhodnutí o tom, kterému uchazeči bude nabídnuto konkrétní pracovní místo. Výběr začíná přihlášením uchazečů o určitou pozici a končí rozhodnutím o přijetí některého z uchazečů.³⁶

Tento proces může nabývat řady podob, která odvisí od charakteristiky dané pracovní pozice, požadavků, které jsou na uchazeče kladeny (znalosti, dovednosti). Firmy zohledňují taktéž podmínky časové, finanční, organizační.

Cílem výběrového procesu je určit, který z uchazečů bude pravděpodobně nejvíce naplňovat požadavky nejenom obsazované pracovní pozice, ale rovněž přispěje k vytváření zdravých interpersonálních vztahů. Slovo pravděpodobně je uvedeno záměrně, neexistuje metoda, která by umožnila vybrat ideálního kandidáta, vždy jde jen o určitou pravděpodobnost, že byl vybrán uchazeč, nejlépe naplňující požadovaná kritéria.

Výběr zaměstnanců má určitou posloupnost:

- Analýza dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, který doplňuje fakta uvedená v písemných dokumentech.
- Testování uchazečů (tzv. testy pracovní způsobilosti).
- Výběrový pohovor.
- Zjišťování referencí.
- Absolvování lékařského vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru uchazeče.
- Informování uchazečů o výsledku výběrového řízení.³⁷

³⁶KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 163. ISBN 80-7261-033-3.

3.2 Požadované dokumenty od uchazeče

Pokud firmy inzerují pracovní pozici, jsou stanoveny dokumenty, které má uchazeč zaslat. Ve většině případů jde o profesní životopis, motivační dopis a v některých případech dotazník k vyplnění.

Dotazník může mít podobu uzavřenou či otevřenou. První část obou typu dotazníku má obvykle podobu strukturovaných dat:³⁸

- Název zaměstnání, o které se uchazeč uchází.
- Příjmení a jméno, titul.
- Adresa trvalého bydliště.
- Kontakt-telefonické spojení, e-mail.
- Vzdělání a odbornou přípravu uchazeče.
- Informace o odborných kurzech.
- Další informace (řidičský průkaz).

V oblasti požadovaných údajů od uchazečů došlo k řadě změn směrem k ochraně osobních údajů potenciálních zaměstnanců. Koubek například v roce 2007 do seznamu požadovaných údajů zařazoval rodné číslo, číslo občanského průkazu, rodinný stav, počet dětí.³⁹

S nově přijatou legislativou, konkrétně zákonem č. 101/ 2000 Sb., a 439/2004 Sb.⁴⁰ došlo k zúžení okruhu údajů, které smí potenciální zaměstnavatel vyžadovat, stejně jako ke změnám s nakládáním s těmito údaji (viz dále).⁴¹

³⁸KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93-95. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁴⁰ČR. *Zákon č. 439/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů*. [online]. 2004[cit. 2015-10-15].

Dostupné z: <http://spcp.prf.cuni.cz/lex/04-439.htm>

⁴¹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93-95. ISBN 978-80-247-2202-3.

Druhá část dotazníku se pro variantu otevřenou a uzavřenou značně odlišují. Uzavřená forma dotazníku zjišťuje hola fakta o těchto skutečnostech:

- Výčet předchozích zaměstnání (název, adresa zaměstnavatele).
- Pracovní zkušenosti jiné, které vyplývají ze vzdělání, odborné přípravy.
- Některé informace o posledním zaměstnavateli.⁴²

Otevřený dotazník umožňuje uchazeči, aby konkrétněji rozvedl některé skutečnosti. Jako příklad lze uvést:

- Dosavadní pracovní kariéra.
- Současné pracovní zařazení.
- Záliby a zájmy.
- Silné a slabé stránky.
- Faktory, které jej v práci motivují.
- Čím může přispět dle vlastního názoru v rámci pracovního výkonu.
- Jak si představuje svou kariéru v budoucnosti.
- Jaké stránky zamýšlí rozvíjet v pracovní oblasti.

Závěrečná část dotazníku v obou typech měla obsahovat reference, termín možného nástupu, podpis uchazeče a datum.⁴³

Životopis uchazeče

Životopis patří k nejčastěji požadovanému dokumentu firem. Údaje v nich obsažené identifikují a charakterizují uchazeče, umožňují posoudit způsobilost k požadované práci. Zaměstnavatele nejčastěji vyžadují životopis tzv. strukturovaný, ve kterém uchazeči strukturují životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků, například základní osobní údaje, údaje o vzdělání, údaje o praxi, údaje o znalostech a dovednostech, popř. další kategorie. Neexistuje však univerzální podoba profesního životopisu. Pokud zamýšlí personalista získat srovnatelné údaje o všech uchazečích, měl by strukturu životopisu vytvořit a seznámit s ní uchazeče.

⁴² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93-95. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁴³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93-95. ISBN 978-80-247-2202-3.

Nejčastěji se tak děje na úrovni dotazníku nebo určitého formulář, který vyplní uchazeč.⁴⁴

Legislativní úprava osobních údajů, vyžadovaných od uchazečů o práci

Podle současné legislativy je jasně definován okruh údajů, které nesmí potenciální zaměstnavatel vyžadovat a jsou dána pravidla pro to, jak zacházet s takzvanými osobními a citlivými údaji.

První kategorií je **osobní údaj**. Ochrana osobních údajů je jedno ze základních lidských práv, které je garantováno řadou mezinárodních a národních právních předpisů. Proto je tlak na ochranu těchto údajů v evropském prostoru silný. Za osobní údaj se považuje *„jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů.“*⁴⁵

Podle Úřadu pro ochranu osobních údajů se subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný v případě, že lze subjekt údajů *„přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu.“*⁴⁶

Jednodušeji tento pojem vysvětluje Úřad pro ochranu osobních údajů jako soubor informací, které umožňují odlišit určitý subjekt údajů (v případě výběru zaměstnanců jde o uchazeče) od jiných subjektů, kontaktovat subjekty nebo poměrně jednoduše s nimi navázat kontakt. Z definice vyplývá, že údaje, které poskytne uchazeč (jméno, kontakt, adresa, popř. datum narození apod.) osobními údaji jsou.

⁴⁴ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 77. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁴⁵ ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Pojem osobní údaj*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.uouu.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=200144&id=1751&n=pojmem-osobni-udaj&p1=2087

⁴⁶ ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Pojem osobní údaj*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.uouu.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=200144&id=1751&n=pojmem-osobni-udaj&p1=2087

Legislativa o ochraně osobních údajů neobsahuje vyčerpávající seznam kategorií údajů, protože vzhledem k šíři pojmu osobní údaj to není možné.⁴⁷

Zcela zásadní je otázka **souhlasu uchazečů se zpracováním osobních údajů** pro účely výběrového řízení. Firmy mají povinnost mít písemný souhlas se zpracováním osobních údajů. Zákon o ochraně osobních údajů vymezuje požadavky, které zakládají platnost souhlasu. Souhlas musí být výslovný. Subjekt údajů (v tomto případě uchazeč) dává svůj souhlas správci (potenciálnímu zaměstnavateli). Ke zpracování osobních údajů nemůže dojít, pokud není učiněn tento právní úkon.⁴⁸

Podle zákona 101/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů lze uchovávat osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování. Po uplynutí nezbytné doby lze osobní údaje uchovávat pouze pro účely státní statistické služby (popř. vědecké účely a archivnictví). Pokud jsou data uchovávána delší dobu, jde o přešupek.⁴⁹

Požadování tzv. citlivých údajů. Citlivým (senzitivním) údajem se rozumí osobní údaj vypovídající o „*národnostním, rasovém nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě subjektu údajů a jakýkoliv biometrický (např. otisk prstu) nebo genetický údaj subjektu údajů.*“⁵⁰ Podle § 12 zákona o zaměstnanosti nesmí zaměstnavatel vyžadovat uvedené údaje při výběru zaměstnanců, s výjimkou podstatného a rozhodujícího požadavku pro výkon zaměstnání, které má fyzická osoba vykonávat (je pro výkon

⁴⁷ ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Ochrana osobních údajů. Příručka pro podnikatele.* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z:

https://www.uouu.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=3025

⁴⁸ ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Ochrana osobních údajů. Příručka pro podnikatele.* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z:

https://www.uouu.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=3025

⁴⁹E-PRAVO. *Správní sankce na úseku ochrany osobních údajů.* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20].

Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/spravni-sankce-na-useku-ochrany-osobnich-udaju-73089.html>

⁵⁰E-PRAVO. *Správní sankce na úseku ochrany osobních údajů.* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/spravni-sankce-na-useku-ochrany-osobnich-udaju-73089.html>

tohoto zaměstnání nezbytný),⁵¹ nebo „nepředstavují-li opatření, jejichž cílem je předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby k určité skupině.“⁵² Při aplikaci zákona o ochraně osobních údajů, konkrétně v oblasti citlivých údajů, je nezbytné brát v úvahu tato fakta:⁵³

Údaj o etnickém původu se nerovná státní občanství (v praxi dochází často k záměně).

Požadavek výpisu z rejstříku trestů. Odsouzení za trestný čin je citlivým údajem, musí však existovat pravomocný odsuzující rozsudek, nejde tedy pouze o jednání, které by mohlo být kvalifikováno jako trestné (není pravomocný rozsudek), ani o údaje o jiných sankcích (jako příklad lze uvést uložení pokuty za přestupek). Informace, že určitá osoba nebyla odsouzena za trestný čin (čistý výpis z trestního rejstříku), není považována za citlivý údaj.

Biometrické údaje se považují za údaje o měřitelných či objektivně klasifikovatelných parametrech lidského těla. Zákon o ochraně osobních údajů uvádí ještě jedno doplňující kritérium: na základě těchto údajů lze někoho identifikovat.

Za biometrický údaj se považují biologické vlastnosti, fyziologické rysy, opakovatelné úkony a behaviorální rysy, které jsou jedinečné pro daného jednotlivce a současně měřitelné (charakteristický způsob chůze, řeči). K typickým příkladům lze zařadit otisky prstů, struktura sítnice či obličeje, geometrie ruky apod.⁵⁴

Zákon o ochraně osobních údajů (§ 9) doslovně zakazuje vyžadovat od zaměstnance (uchazeče) informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem

⁵¹ČR. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů. [online]. 2004 [cit. 2015-10-15]. Dostupné: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004.

⁵²BUKOVJAN, P. a A. CHLÁDKOVÁ. *Osobní údaje v personální agendě. Mzdová praxe.* [online]. 2007 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d839v815-osobni-udaje-v-personalni-agende/?search_query=

⁵³ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Ochrana osobních údajů. Příručka pro podnikatele.* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.uouu.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=3025

⁵⁴BARTÍK, V. a E. JANEČKOVÁ. *Zpracování citlivých údajů. Mzdová praxe.* [online]. 2013 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d38129v48061-zpracovani-citlivych-osobnich-udaju-v-pracovnepravnim-pomeru/>

práce a pracovněprávním vztahem. V této souvislosti zmiňme (dosud neuvedené) údaje týkající se těhotenství a údaj o rodinných a majetkových poměrech.⁵⁵

Při práci s uchazeči je nezbytné si uvědomit, že v případech, kdy firma požaduje po uchazečích osobní údaje k uzavření pracovního poměru (rodné číslo, číslo občanského průkazu apod.) a dojde k situaci, že smluvní pracovně právní vztah nevznikne, zaměstnavatelé by měli uchazeči vrátit všechny dokumenty a údaje, které poskytli. Pokračovat ve shromažďování osobních údajů (vedení v databázi uchazečů, event. další jednání o práci) lze pouze v případě, že žadatel o práci poskytl svůj souhlas.

Problematika shromažďování údajů o uchazečích je velice citlivá a poměrně jasně vymezena v současné legislativě. HR manažer a vedení firmy by vždy měli pečlivě zvažovat, jaký rozsah údajů budou po uchazečích vyžadovat a nakolik je nezbytné, aby uchazeči tyto údaje poskytli vzhledem k posouzení pracovních kvalit uchazeče.

3.3 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů se nejčastěji provádí analýzou dokumentace uchazečů- životopis, dotazník, motivační dopis, popř., doklady o vzdělání, certifikáty, přehled publikační činnosti, reference apod. Dokumenty slouží k oslovení zaměstnavatele, jejich obsah je zdrojem základních informací o předpokladech uchazeče, formální stránka (zpracování, úprava, pečlivost) může doplnit další informace o předpokladech pro danou pozici. Pro personalistu je důležité zabývat se důkladně těmito materiály, pečlivá analýza může odhalit v určité míře zkreslené či nepravdivé informace. Slouží taktéž pro přípravu na přijímací pohovor.⁵⁶

⁵⁵BARTÍK, V. a E. JANEČKOVÁ. *Zpracování citlivých údajů. Mzdová praxe*. [online]. 2013 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d38129v48061-zpracovani-citlivych-osobnich-udaju-v-pracovnepravnim-pomeru/>

⁵⁶KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 99. ISBN 978-80-247-2497-3.

Při hodnocení dokumentů o uchazečích, především profesních životopisů, musíme brát v úvahu, že písemné podklady mají jen omezenou vypovídající hodnotu.⁵⁷

Analýza životopisů

Hodnocení životopisů je základní a univerzální metodou předvýběru uchazečů. Hodnocení slouží k tomu, aby bylo rozhodnuto, který z uchazečů naplňuje kritéria pracovního místa a k přípravě na pohovor. Způsobilost uchazeče se realizuje na základě porovnání údajů od uchazeče (vzdělání, praxe, znalosti) s nezbytnými požadavky na výkon práce.⁵⁸

V analýze profesního životopisu je důležité zaměřit se na tato fakta:

- Jak často uchazeč měnil zaměstnavatele či vzdělávací instituci.
- Zda lze vysledovat určitou strukturu a cílevědomost ve změnách.
- Zda uchazeč ukončil započaté studium.
- Jak dlouhý byl pracovní poměr u zaměstnavatelů.
- Jaké důvody vedly uchazeče ke změnám zaměstnavatele.
- Jakým způsobem se měnily kompetence uchazeče (jeho odpovědnost a pravomoci) v rámci pracovních činností.⁵⁹

Výsledkem hodnocení je rozdělení uchazečů na určité kategorie, které umožní dále nakládat s žádostmi uchazečů. Šikýř doporučuje rozdělit životopisy do dvou kategorií, vhodných uchazečů (naplňují požadavky) a nevhodných uchazečů (nesplňují nezbytné požadavky). Výsledkem předvýběru je seznam vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni na pohovor.⁶⁰

Jiní autoři považují za vhodné třídit na tři kategorie. První skupina uchazečů, kteří naplňují kritéria a budou pozváni k pohovoru. Druhá kategorie uchazečů,

⁵⁷FAERBER, Y. a CH. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 23. ISBN 978-80-247-2009-8.

⁵⁸ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 103. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁵⁹KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 99. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁰ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 103. ISBN 978-80-247-5212-9.

kteřá naplňuje některá kritéria (pro případ druhého kola). Třetí kategorie uchazečů nesplňuje požadavky, ty je nezbytné ihned odmítnout. Podrobnější členění kategorií umožňuje pracovat se životopisy i v případě, že se v prvním kole na základě pohovorů neprofilují uchazeči vhodní pro pracovní pozici.⁶¹

3.4 Výběr zaměstnanců, metody výběru

Kritéria výběru zaměstnanců

Existují významné rozdíly mezi tím, jaká kritéria volí firmy dle velikosti a zaměření. Rychle rostoucí firmy, které zaměstnávají kvalifikovanou pracovní sílu, se zaměřují na kvalitu adaptačního procesu.

Podle výsledků třetina dotazovaných firem (34%) uznává, že ve společnosti nejsou stanovena žádná pravidla adaptačního procesu. U 42 % dotazovaných firem převládá přístup k adaptačnímu procesu jako dobře promyšlenému systému, který výrazně napomáhá rychlému zapracování, 23% personalistů firem řeší adaptaci formou určitého seznamu činností, které jsou nezbytné k adaptaci, a 2% firem považují řízenou adaptaci za pouhou formalitu.⁶²

U potenciálního zaměstnance je důležité, aby měl potenciál k rozvoji, aby byl schopen naplňovat nové pracovní úkoly (které nemusí být v době výběru jasně vymezeny), dokázal zvládnout několik druhů prací a byl schopen převzít nové odpovědnosti a pravomoci.⁶³

Nejvhodnější metody výběru zaměstnanců jsou stanoveny na základě profilu pracovní pozice. Podle definovaných kritérií se určují metody, které jsou rozhodně pro prognózu pracovního výkonu. Při rozhodování o metodě se dostáváme k problematice měřitelnosti způsobilosti člověka k výkonu práce. Od metody

⁶¹FAERBER, Y. a CH. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 24. ISBN 978-80-247-2009-8.

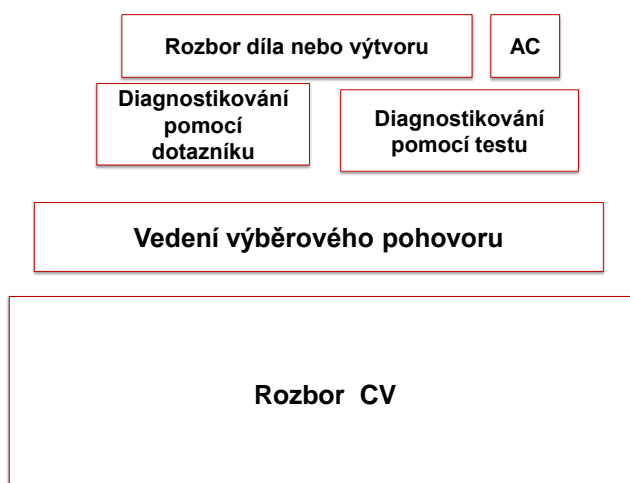
⁶²HR MONITOR. *Každá třetí firma nepomáhá nováčkům se adaptovat v práci*. [online]. 2014 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/adaptacni-proces>

⁶³DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 474. ISBN 978-80-7400-347-9.

očekáváme, že omezí riziko nepřesnosti výběru, zvýší spolehlivost, to znamená, ověří stejnou schopnost pracovníka nezbytnou pro výkon určitého pracovního místa (například organizační schopnosti).⁶⁴

V současnosti existuje řada metod, které lze využít v personální diagnostice, lze je přirovnat k pyramidě. Základní, nejvíce využívanou metodou je analýza profesního životopisu, následuje výběrový pohovor. Pokud je to odůvodněné, dochází k diagnostikování prostřednictvím dotazníku nebo testu (jako je tomu v případě pracovní způsobilosti, osobnostních testů). Pouze ve vybraných výběrových řízeních se aplikují metody tzv. assessment centra⁶⁵ nebo analýzy výtvorů, tedy případových studií nebo ukázky konkrétní pracovní činnosti.⁶⁶

Obrázek 3: Běžné metody využívané v personální praxi



Zdroj⁶⁷

⁶⁴STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. 2013 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

⁶⁵V českém jazyce se někdy využívá termínu výběrové středisko, popř. se nepřekládá původní anglický termín.

⁶⁶EVANGELŮ, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 35. ISBN 978-80-247-2607-6.

⁶⁷EVANGELŮ, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, s. 35. ISBN 978-80-247-2607-6.

Volba konkrétních výběrových metod závisí na řadě faktorů, mezi nejdůležitější patří zkušenost manažerů s určitými metodami, jejich spolehlivost, dále odborné kompetence HR manažerů, firemní kultura, aktuální trendy personální diagnostiky.

Spolehlivost (validita) výběrových metod je odlišná, uváděné hodnoty validity se odlišují u jednotlivých autorů. Obecně existuje shoda v tvrzení, že mezi spolehlivé a praxí ověřené metody lze přiřadit analýzu dokumentů (strukturovaný životopis), strukturovaný přijímací pohovor, výkonové testy a Assessment centra. Tzv. predikční validita⁶⁸ se pohybuje nejvýše u Assessment centra (0,45), následují výkonové testy (0,45), strukturovaný rozhovor (0,40), životopisný dotazník (0,37), rozhovor (0,27-0,51). Naopak, za nejméně spolehlivé jsou považovány metody samostatné analýzy dokumentů uchazeče (0,14), nestrukturovaný rozhovor (0,14) grafologická expertíza (0,2), posudky a reference (0,26).⁶⁹

Validita výběrového pohovoru je diskutovaným tématem. Podle uvedených zdrojů se pohybuje v rozmezí 0,27 – 0,51 (viz výše Kociánová⁷⁰). Validita souvisí s kvalitou realizace pohovoru (aplikace různých postupů rozhovoru, míra standardizace, zkušenosti a dovednosti tazatele...). I výběrový pohovor, který je proveden kvalitně, má nejvyšší validitu, pohybující se kolem hodnoty 0,50, to znamená, že každý druhý výběr pracovníka, který je proveden na základě výběrového pohovoru, nevykazuje úspěšnost. Problém lze spatřovat mj. ve faktu, že pohovory často vedou manažeři, kteří spoléhají na to, že kvality uchazeče prověří až praxe zkušební doby. Pokud jsou pohovory jedinou metodou výběru, jejich kvalita a tedy efektivita je nízká, náklady spojené s výběrovým řízením jsou vysoké, fluktuující zaměstnanci po zkušební dobu přinášejí vícenáklady. V konečném efektu využití kombinace některé z dalších metod výběru k pohovoru může být cestou,

⁶⁸Výsledky hodnocení u výběrového řízení jsou porovnávány se skutečnými výkony v rámci pracovní pozice.

⁶⁹KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 127. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁰KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 127. ISBN 978-80-247-2497-3.

jak kandidáta na pozici vybrat sice s vyššími vstupními náklady, avšak v konečném efektu pro zaměstnavatele podstatněji levněji.⁷¹

Je třeba brát v úvahu, že spolehlivost jednotlivých metod (a jde zejména o rozhovor, pozorování a analýzu životopisu) je do značné míry závislá na znalostech, zkušenostech a profesionalitě posuzujících osob. Řada manažerů a personalistů jsou přesvědčeni o tom, že dokážou odhadnout osobnost uchazeče v průběhu několika prvních minut nebo při pohovoru. Psychologové upozorňují především na zkreslené vnímání posuzovatelů u tzv. haló efektu nebo u efektu "prvního dojmu", kdy lidé na základě několika prvních vjemů přisuzují uchazeči určité charakteristiky. Metody pohovoru a pozorování jsou v případech, kdy se posuzující soustředí pouze na část informací, použity neprofesionálně (což je případ manažerů, kteří se zabývají jenom určitými aspekty, například výkon, konkrétní pracovní činnosti). Na zjištění vědomostí, nadání a zkušeností je potřeba využití určitých diagnostických metod v personalistice.⁷²

Efektivita výběru zaměstnanců

V otázce efektivity využívání různých metod výběru byl proveden zajímavý výzkum u téměř 900 firem. Výzkumníci (Terpstra a Rozell) zkoumali, jaký je vztah mezi uplatňováním postupů v získávání a výběru zaměstnanců (zkoumání životopisných údajů, strukturované výběrové pohovory, testy schopností, ověřování validity metod) a dosaženou výší ročního zisku, růstu zisku a tržeb, celkového výkonu organizace v odvětví zemědělství, průmyslu a služeb. Výsledky potvrzovaly hypotézu, že ty firmy, které využívají doporučených postupů při výběru zaměstnanců, vykazují vyšší hodnoty ročního zisku, růstu zisku i celkového výkonu, připustili však, že výsledky organizace mohou být ovlivněny zprostředkujícími proměnnými (např. typ odvětví). Vztah mezi růstem tržeb a postupy v oblasti výběru

⁷¹ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 79. ISBN 978-80-7478-328-9.

⁷²EVANGELU, J. E. a J. NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 14. ISBN 978-80-247-5056-9.

zaměstnanců nebyl prokázán. Vztahy mezi výkonem organizace a postupy ve výběru byly prokázány zejména v odvětví služeb na rozdíl od průmyslu, kde byl vzájemný vztah malý. Jedním ze závěrů studie bylo konstatování, že v odvětvích, kde je důležitější spíše fyzický kapitál (budovy, stroje...) než lidský kapitál (schopnosti, znalosti, motivace zaměstnanců), sehrávají výběrové postupy menší roli. Obecně však platí, že kvalitní zvládnutí získávání a výběru zaměstnanců v souladu s požadavky pracovních míst jsou důležité pro všechny organizace, neboť výsledky výběru zaměstnanců jednoznačně určují výsledky zaměstnanců i organizace.⁷³

Výběrový (příjímací) pohovor

Výběrový rozhovor je klíčovou metodou výběru, která umožňuje ověřit si na základě kontaktu s uchazečem údaje obsažené v profesním životopise, popř. jiných dokumentech uchazeče, především však umožňuje poznat osobní potenciál a zhodnotit, zda a do jaké míry je vhodným kandidátem. Pohovor může mít charakter strukturovaný (standardizovaný), kdy jsou všem uchazečům kladeny otázky v určitém pořadí nebo nestrukturovaný (volný), kdy předem nejsou stanoveny otázky. Na pomezí obou přístupů je pohovor polostrukturovaný, ve kterém tazatel má připraveny otázky, vychází však z aktuální situace. Cílem pohovoru je zjistit motivaci (zájem), předpoklady a schopnosti uchazeče pro pozici, míru adaptace na firemní prostředí (kulturu). V kontaktu se posuzuje taktéž chování, vystupování, reakce a komunikačních dovedností.⁷⁴

V přípravné fázi se vytváří otázky, které budou položeny všem kandidátům a otázky specifické pro individuální uchazeče. Všeobecné otázky vyplývají z popisu pracovního místa. Týkají se vzdělání, praxe, získaných dovedností z předchozích míst, znalostí technologií a dalších témat vztahujících se k danému pracovnímu místu. Celkový obraz o uchazeči lze získat tím, že otázky se zabývají minulými zkušenostmi, přítomnými postupy a okolnostmi, budoucími ambicemi. Všem uchazečům by měly být položeny stejné otázky, aby srovnávací základna

⁷³ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 64-65. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁷⁴KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 102. ISBN 978-80-247-2497-3.

pro posouzení byla stejná. Kromě těchto všeobecných otázek by si tazatel měl připravit i otázky individuální, které vyplývají z jeho životopisu. Jde například o mezeru mezi jednotlivými zaměstnáními, důvody odchodu ze zaměstnání, stylu práce a další.⁷⁵

Výběrový pohovor zaměřený na výkon uchazeče se orientuje na předchozí pracovní výsledky, sleduje měřitelné ukazatele (čeho uchazeč dosáhl, v čem uspěl). Předchozí výkony jsou považovány za nejlepší prediktory jeho výsledků v budoucnosti. Výběrový pohovor se soustředí na získání informací o dovednostech v konkrétních úspěšných výkonech, o iniciativě v práci a týmové spolupráci či ve vedení týmu, soustředí se na porovnání výkonu v minulých pozicích s nároky obsazované pozice.⁷⁶

Testy

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké člověk naplňuje požadavky na pracovní činnost na určitou pracovní pozici. Zahrnují požadavky na způsobilost-odbornost, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky příp. další způsobilosti (fyzické, morální). Testy způsobilosti zahrnují:

- Psychologickou diagnostiku, měří individuální charakteristiky uchazečů.
- Testy a zkoušky znalostí a dovedností (odborné a jazykové) a určité předpoklady vztahující se k dané profesi.⁷⁷

Rozhodnutí o testování by vždy mělo vycházet z kvalitní analýzy pracovní činnosti v dané pozici, resp. na základě stanovení kritérií úspěchu pracovní činnosti. Psychologické testování se obvykle provádí na významné pozice v organizaci z hlediska finančních a materiálních zdrojů, řízení lidí nebo jednání se zákazníky. Testy slouží k výběru pracovníků ve směru porovnání schopnosti a osobnosti uchazečů s požadovanými schopnostmi na určitém pracovním místě.

⁷⁵JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 33-35. ISBN 80-247-1279-2.

⁷⁶KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 111. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁷KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 112. ISBN 978-80-247-2497-3.

Assessment Centra (AC)

Pojem AC se většinou případů používá v angličtině, v některých případech se setkáme s označením diagnosticko-výcvikový program. AC získává v posledních letech na popularitě v podmínkách ČR, ačkoliv metoda je využívána řadu desetiletí.

Existuje množství definic AC. Jeden z neznámějších autorů a praktik v oblasti využití AC ve firmách, Hroník, definuje AC jako „časově ohraničenou multisituacní zkoušku“, pro kterou je typické, že se jí účastní více uchazečů, za účasti nejméně 3 interních a externích hodnotitelů a nemá jednoznačný správný výsledek. AC umožňuje opakované hodnocení individuální práce, skupinové práce druhými a sebeuposouzení. AC je ve své podstatě souborem mnoha metod, jako jsou pohovory, testy, hraní rolí, skupinové modelové situace, odborné testy, psychodiagnostika.⁷⁸

Výhodou této metody je komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilita, možnost učení se (pro hodnotitele) a zpětná vazba pro hodnocené. Vyšší spolehlivost metody je podmíněna faktem, že uchazeči jsou posuzováni několika hodnotiteli a využívá se několika metod. Naopak, nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu (organizace), vyšší finanční náklady a nutnost dodržování etických norem.⁷⁹

Při rozhodování o metodách náboru a výběru je nezbytné brát v úvahu řadu faktorů, mezi nejvýznamnější patří charakter obsazované pozice, zkušenost manažerů a personalistů s metodami, firemní kultura. Zvolit správné metody umožňuje přesná definice pracovní pozice a požadavky vyplývající z pracovních činností v dané pozici. Pozornost, která je věnována získávání a výběru zaměstnanců, se firmám vrací v podobě nákladů na nové zaměstnance (stabilita vs. fluktuace, vysoký vs. nízký pracovní výkon). Výběrové řízení, které se zdá na počátku vysoce nákladné (za použití více metod) může být ve svém konečném důsledku několikanásobně nákladnější než výběr prostřednictvím nákladnějších metod, neboť odchod zaměstnanců ve zkušební době či po krátké době, získávání a výběr nových zaměstnanců je podstatně nákladnější než prvotní výběr. Neexistuje metoda nebo

⁷⁸HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, xii, s. 46, 101-230. ISBN 80-86517-20-9.

⁷⁹HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, xii, s. 64-66. ISBN 80-86517-20-9.

soubor metod, které by určily jednoznačně nejlepšího kandidáta, vždy jde o menší či větší míru pravděpodobnosti, že byl identifikován správný uchazeč.

Výběr

Při konečném výběru zaměstnanců se zhodnocují kritéria definovaná v začátku výběrového procesu (pracovní způsobilost - dovednosti, schopnosti, zkušenosti...), rozhodující manažeři a personalisté si kladou otázku, který uchazeč pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa. Při konečném výběru je třeba zhodnocovat ještě jeden významný faktor, a to jakým způsobem se zaměstnanec zařadí do oddělení, útvaru, firmy, jak přispěje k naplňování pozitivních vztahů a jakým způsobem bude přispívat k vytváření žádoucí firemní kultury.⁸⁰

Souladu mezi osobností zaměstnance a firemní kulturou je v poslední době věnována značná pozornost, v anglické literatuře se označuje jako tzv. konstrukt P-O fit (person organization fit).⁸¹ Tento konstrukt stojí na myšlence, že adaptace je procesem především socializačním, ve kterém nový zaměstnanec internalizuje požadované chování, hodnotové vzorce a normy organizace, existuje shoda mezi zájmy, přesvědčením, potřebami zaměstnance a firmy. Jedna z teorií konceptu (ASA) pracuje s tvrzením, že lidé jsou přitahováni k určitým firmám, které odpovídají jejich zájmům a potřebám; rovněž platí, že firmy si mají tendenci vybírat ty zaměstnance, kteří jsou nejvíce podobní organizaci. Pokud nedojde k této vzájemné shodě, často dochází k odchodu zaměstnanců ať dobrovolně či nedobrovolně, firmy si tímto zachovávají určitou homogenitu.⁸²

⁸⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156. ISBN 80-7261-033-3.

⁸¹LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 190-191. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁸²WINFRED A., BELL, S. T., VILLADO, A. a D. DEVORPIKE. *The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 4, s.786–801.

V konečném rozhodování o výběru sehrávají roli faktory shody předpokladů a požadavků pracovní způsobilosti (dovednosti, schopnosti, potenciál), stejně jako požadavky na osobnostní soulad s firmou, resp. její firemní kulturou.

4. PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání zaměstnanců představuje procedury, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s uchazečem, který byl vybrán. Důležitou fází přípravné etapy je podpis pracovní smlouvy, ta je oboustranným pracovním aktem. Budoucí zaměstnanec by měl mít možnost v rámci tohoto procesu vyjednávat.⁸³

V pracovní smlouvě musí být sjednány tzv. povinné náležitosti:

- Druh práce vymezuje okruh pracovních úkolů zaměstnance, musí být sjednán určitou formou, aby nevznikaly pochybnosti o pracovních povinnostech (například účetní, mzdová účetní-účetní, personalistka-mzdová účetní). Sjednaný druh práce obvykle obsahuje i vymezení konkrétních pracovních činností - pracovní náplň.
- Místo nebo místa výkonu práce je dáno pracovištěm zaměstnavatele nebo jiným dohodnutým místem, kde bude zaměstnanec vykonávat práci. Pokud to vyžaduje specifický druh práce, uvádí se sídlo, obec, region, popř. stát (případ obchodních zástupců a dalších profesí).
- Den nástupu do práce je dnem vzniku pracovního poměru, od tohoto dne jsou plněny práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru. Zaměstnavatel může od pracovní smlouvy odstoupit, pokud zaměstnanec nenastoupí v ujednaný den do práce.

Pracovní smlouva musí být sjednána písemně.⁸⁴

Poté, co je podepsána pracovní smlouva, personalista shromáždí potřebné osobní údaje a zakládá personální složku, měla by obsahovat tyto údaje:

- *„jméno, příjmení, akademický titul, rodné a všechna předcházející příjmení,*
- *rodné číslo, datum a místo narození zaměstnance,*
- *bydliště zaměstnance (tzv. trvalé a přechodné),*
- *státní příslušnost,*
- *přehled o školním vzdělání zaměstnance,*

⁸³KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 118. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁸⁴ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 93. ISBN 978-80-247-4151-2.

- osoba se zdravotním postižením,
- zda je zaměstnanec poživitelem důchodu,
- přehled o předchozích zaměstnáních zaměstnance,
- nařízené srážky ze mzdy.⁸⁵

Pracovní poměr

Pracovní poměr patří mezi základní pracovněprávní vztahy určené pro výkon závislé práce, zakládá se pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní poměr podle zákoníku práce vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo jmenováním do vedoucí funkce dnem jmenování. Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel je povinen uchazeče seznámit s těmito náležitostmi:

- Právy a povinnostmi vyplývající z pracovní smlouvy.
- Pracovními podmínkami a podmínkami odměňování za práci.
- Povinnostmi vyplývající z právních předpisů.

Ve stanovených případech dle zákona zaměstnavatel zajišťuje, aby se budoucí zaměstnanec podrobil vstupní lékařské prohlídce.⁸⁶

Se vznikem pracovní smlouvy vzniká zaměstnavateli řada povinností, jde zejména o oznamovací povinnost k příslušné zdravotní pojišťovně a příslušné správě sociálního zabezpečení, do 8 dnů ode dne vzniku pracovního poměru je povinen zaměstnavatel informovat tyto instituce o nástupu zaměstnance.⁸⁷

Zaměstnanec by měl být informován o těchto náležitostech:

- práci (funkci), kterou bude vykonávat,
- zkušební době a její délce,
- délce uzavření pracovního poměru,

⁸⁵MZDOVÁ PRAXE 2014. [online]. 2013 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CB4QFjAAOApqFQoTCPu9hdGdrcgCFQI_GgodfJMhZw&url=http%3A%2F%2Fobchod.wolterskluwer.cz%2Fcz%2Fukazka.dm-14278.pdf&usq=AFQjCNHnWECz8drveo1CcQOKHQPLtzBWaQ&bvm=bv.104317490,d.d2s

⁸⁶ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 90-91. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸⁷ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 93. ISBN 978-80-247-4151-2.

- mzdových/platových podmínkách,
- pracovní době,
- délce dovolené,
- kolektivní smlouvě,
- způsobu stravování (zajištěném zaměstnavatelem),
- uzavření dohody o odpovědnosti (bude-li realizována po provedení řádné inventarizace),
- možnosti prohlubování či zvyšování kvalifikace,
- postupu v případě, že zaměstnanec zamýšlí mimo zaměstnání v základním pracovněprávním vykonávat jinou výdělečnou činnost ve shodě s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- způsobu výplaty mzdy/platu (dohoda v případě bezhotovostní platby).⁸⁸

Zkušební doba

Záměrem zkušební doby je vzájemné poznání, zda pracovní vztah a pracovní podmínky jsou vyhovující pro obě smluvní strany. Zkušební doba může být sjednána maximálně na dobu tří (zaměstnanec) až šesti (vedoucí zaměstnanec) po sobě jdoucích kalendářních měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Zkušební dobu nelze prodlužovat, lze ji však prodloužit o dobu, po kterou trvaly celodenní překážky v práci (nemoc) a také o dobu dovolené.⁸⁹

⁸⁸MZDOVÁ PRAXE 2014. [online]. 2013 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CB4QFjAAOApqFQoTCPU9hdGdrcgCFQl_GgodfJMhZw&url=http%3A%2F%2Fobchod.wolterskluwer.cz%2Fcz%2Fukazka.dm-14278.pdf&usg=AFQjCNHnWECz8drveo1CcqOKHQPLtzBwaQ&bvm=bv.104317490,d.d2s

⁸⁹NEŠČÁKOVÁ, L. a J. JAKUBKA. *Zákoník práce 2014 v praxi-komplexní průvodce* k 1. 1. 2014. Praha: Grada, 2009, s. 77-79. ISBN 978-80-247-5124-5.

5. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Nejobecnější výklad termínu adaptace se vztahuje k původnímu významu latinského slova *adapto* (přizpůsobit se), znamená takové chování lidí, které jim umožňuje přizpůsobit se na nové podmínky života. Adaptace v sobě obsahuje dva základní rozměry, pasivní (*akomodace*), kdy se člověk reaguje na nové podmínky, pasivně se přizpůsobuje a aktivní (*asimilace*), kdy si prostředí přizpůsobuje svým potřebám.⁹⁰

Z pohledu pracovní adaptace jde tedy o proces, ve kterém se zaměstnanec přizpůsobuje nové práci, nejde však o pouhé pasivní přizpůsobení, ale rovněž o aktivní „vrůstání“ člověka do firemního života.⁹¹

V pracovní adaptaci nejde pouze o oblast pracovní, lidé se přizpůsobují sociálním podmínkám i firemní kultuře.⁹² Efektivní adaptace předpokládá zvládnutí roviny pracovní i sociální.

Záměrem adaptačního procesu je z pohledu firmy naplnění očekávání, spjaté s pracovní pozicí i rolí pracovníka a efektivita jeho činností při naplňování cílů útvarů i firmy. Adaptace má strategický rozměr, je nástrojem pro dosahování cílů organizace.⁹³

Ve směru k zaměstnancům má adaptace tyto cíle:

- Napomáhá překonat etapu, kdy je pro zaměstnance všechno nové.
- Vytváří pozitivní vztah k firmě, který zvyšuje pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Umožňuje, aby v co nejkratším období dosáhl pracovního výkonu, který se očekává.

⁹⁰PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 11.

ISBN 978-80-247-2959-6.

⁹¹DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, s. 162-163. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁹²KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 130-132. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹³NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 158. ISBN 80-247-1705-0.

- K dalším funkcím můžeme přiřadit informační (zaměstnanec získává systematické informace), psychohygienická (umožňuje pracovníkovi zbavit se počáteční úzkosti), rozvojová (učí se), sebereflexní (umožňuje získat zpětnou vazbu o tom, nakolik je ve firmě úspěšný).^{94 95}

Proces adaptace lze rozdělit na tyto fáze:

- Anticipační socializace – dochází k rozhodnutí pracovat v dané pozici.
- Nástup. Nástup do organizace je obdobím konfrontace mezi očekáváním a realitou.
- Odborná a sociální integrace - zapracování a začlenění do kolektivu.
- Členství v organizaci - pracovník je plnohodnotným členem firmy.⁹⁶

Odpovědnost za průběh adaptace nesou přímý nadřízený, personalista, pracovníci vzdělávacího oddělení a další pracovníci, kteří se charakterem aktivit podílí na adaptaci.

Většina firem má vypracované strategie, jakým způsobem adaptovat nové zaměstnance, neplatí to však pro všechny firmy. Podle výsledků výzkumu HR Monitoru (266 firem napříč spektrem velikostí a odvětví) 34% firem přiznalo, že ve firmě nejsou dána žádná pravidla adaptačního procesu. Naproti tomu 42 % dotazovaných firem vnímalo adaptační proces jako systematický postup, který napomáhá rychlému začlenění zaměstnance do firmy. Celkem 23% firem vykonávalo v době adaptace pouze určitý seznam nezbytných činností a 2% firem adaptaci považovalo za pouhou formalitu.⁹⁷

⁹⁴VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93.

ISBN 978-80-247-1739-5.

⁹⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁶KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 132-136. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹⁷HR MONITOR. *Každá třetí firma nepomáhá nováčkům se adaptovat v práci*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/adaptacni-proces>

Adaptační plán pracovníka

Úspěšný adaptační program by měl zhodnocovat nejenom potřeby firmy, ale taktéž individuální potřeby zaměstnanců, praxí firem v této oblasti jsou tzv. adaptační plány pracovníků.⁹⁸

Adaptační plány obvykle obsahují vstupní pohovor (celopodniková orientace), jsou sděleny základní informace o firmě, její struktuře a politice. Pracovník je seznámen se zásadami odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod, péči o zaměstnance apod., řada firem rozdává svým zaměstnancům tzv. informační balíčky, ve kterých tyto informace získají. Personalista formálně uvádí zaměstnance na pracoviště, kde jej vedoucí informuje o pracovních úkolech organizační jednotky. Přímý nadřízený seznamuje zaměstnance s právy a povinnostmi, činnostmi, úkoly, pracovními pomůckami, tedy zcela konkrétními náležitostmi práce. Ve firemní praxi někdy dochází k tomu, že některý se zaměstnanců se stává „patronem“ nového zaměstnance, zaškoluje do výkonu práce, pomáhá integrovat do pracovních vztahů. Zaměstnanci v kategorii klíčových zaměstnanců mají zpracován individuální pracovní plán. Součástí adaptačního programu jsou nejenom cíle, ale i kontroly v průběhu adaptační doby, závěrečné vyhodnocení. Na konci zkušební doby by měl proběhnout rozhovor s přímým nadřízeným, ve kterém je shrnuta zpětná vazba. Výsledkem adaptace je adaptovanost, kterou charakterizují výsledky pracovní činnosti kvantifikovatelných, slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů.⁹⁹

Proces přijímání zaměstnanců je jedním z klíčových personálních procesů firmy, zajišťuje, aby firma měla dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců pro naplňování svých strategických cílů. Jak bylo popsáno v teoretické části, skládá se z činností definování požadavků na profil kandidáta, přilákání uchazečů a výběru uchazečů, které na sebe navazují. Následuje proces adaptace, který umožňuje začít pracovníkům v co nejkratší době podávat optimální výkon. Proces získávání zaměstnanců musí vycházet z personální a podnikové strategie a být v souladu

⁹⁸KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada, 2010, s. 130-136. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹⁹KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 134-136. ISBN 978-80-247-2497-3.

s dalšími procesy, jako je řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace, budování vztahů se zaměstnanci, plánování lidských zdrojů.

V empirické části jsou aplikovány poznatky o procesu získávání a přijímání zaměstnanců na podmínky konkrétní společnosti Mlékárna Klatovy, a.s. Jedná se o středně velkou společnost, která ročně přijme či propustí několik desítek zaměstnanců, personalisté mají dostatečné zkušenosti s problematikou přijímání nových zaměstnanců. Trh mlékárenských výrobků, na kterém společnost působí, je náročný z pohledu flexibility pracovní síly. Firma reaguje na aktuální poptávku po výrobcích v řádu týdnů, což na personální oddělení klade vysoké požadavky i z hlediska rozvinutých dovedností lidské zdroje plánovat.

V empirické části bude popsán proces získávání a přijímání zaměstnanců podrobně tak, aby bylo možné tento proces analyzovat. Je pracováno i s takzvanými ukazateli HR controllingu v pojetí moderních poznatků personálního managementu. Cílem je vyhodnotit efektivitu jednotlivých personálních činností i procesu jako celku.

Autorka na základě vyhodnocení jednotlivých částí procesu přijímání a získávání zaměstnanců shrnuje v závěru šetření ve firmě do SWOT analýzy, zaměřené především na silné a slabé stránky realizace uvedeného procesu. Závěry poslouží personalistům společnosti jako externí zpětná vazba.

6. CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem empirické části práce je analyzovat proces přijímacího řízení na různé pozice ve firmě Mlékárny Klatovy. Cílem je nalézt nejobtížnější a nejvalidnější část celého procesu, definovat silné a slabé stránky procesu a poskytnout návrhy opatření na zvýšení efektivity procesu.

Výzkumné otázky

- 1) Která část procesu získávání a výběru zaměstnanců vykazuje nejnižší efektivitu z pohledu zajištění potřebných lidských zdrojů?
- 2) Která část procesu získávání a výběru zaměstnanců vykazuje nejvyšší efektivitu z pohledu zajištění potřebných lidských zdrojů?
- 3) Jaký je rozsah a obsah biografických dat, která poskytl uchazeči o zaměstnání v rámci výběrového procesu na vedoucí pozici?

Dílčí cíle

- 1) Analýza procesu výběru a přijímání zaměstnanců.
- 2) Zjištění efektivity jednotlivých částí procesu podle definovaných kritérií, nalezení kritických míst.
- 3) Analýza vybraných biografických údajů uchazečů o zaměstnání v organizaci.

Hypotéza

Kritická část procesu získávání a výběru zaměstnanců v analyzované společnosti Mlékárny Klatovy za období let 2013-2014 se nachází v oblasti efektivního využívání nástrojů získávání zaměstnanců.

7. METODOLOGIE

Pro naplnění cílů analytické části je zvolen přístup kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu.

V případě zjišťování efektivity procesu přijímání a výběru zaměstnanců je zvolen přístup kvantitativní.

Kvantitativní přístup vychází ze základního předpokladu, že fenomény sociálního světa (objekty, procesy), které jsou předmětem zkoumání, jsou měřitelné nebo minimálně určitým způsobem tříditelné, uspořádané. Vyznačuje se těmito charakteristikami:

- Jde o extenzivní šetření.
- Nejprve jsou formulovány vztahy, pak je proveden sběr dat.
- Cílem je ověřování hypotéz.
- Zkoumá se několik aspektů u mnoha objektů.
- Způsob získávání dat je vysoce standardizovaný.
- Data jsou zpracována statisticky.

Metoda sběru dat: dotazníkové šetření, sekundární analýza statistických dat.¹⁰⁰

Kvantitativní šetření bude provedeno na základě statistického zpracování dat – personálních údajů o zaměstnancích v průběhu let 2013-2014 ve společnosti Mlékárny Klatovy.

Budou zpracovány interní materiály, které se váží k procesu získávání a výběru zaměstnanců, konkrétně jde o tyto dokumenty:

- Katalog funkcí.
- Evidenční stavy zaměstnanců.
- Požadavky na obsazení pracovního místa.
- Organizační schéma.
- Údaje osob, které se účastnily výběrového řízení (životopisy profesní).
- Pracovní řád.

¹⁰⁰REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 40-41. ISBN 978-80-247-3006-6.

- Pracovní smlouva (formulář).
- Souhrnné údaje o uchazečích o pracovní místo ve společnosti.

Kritéria efektivity (ukazatele, které budou sledovány). Kritéria efektivity jednotlivých částí procesu získávání a výběru zaměstnanců budou sledovány ukazateli, které jsou uváděny v odborné literatuře jako ukazatele tzv. HR controllingu (monitoringu).

- Míra fluktuace (celkový počet odchodů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra nedobrovolné fluktuace (celkový počet nedobrovolných odchodů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra dobrovolné fluktuace (celkový počet dobrovolných odchodů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra interních přesunů (počet pozic obsazených na základě interních přesunů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra kariérního rozvoje (povýšení zaměstnanci:pozice obsazené z interních zdrojů).
- Míra externího náboru (počet externě přijatých zaměstnanců: celkový počet zaměstnanců).
- Počet přijatých nabídek v rámci jednotlivých forem získávání zaměstnanců.
- Akceptační poměr (počet akceptovaných pracovních nabídek: počet učiněných pracovních nabídek).
- Náklady na 1 zaměstnance přijatého z externích zdrojů.¹⁰¹

Techniky sběru dat. Analýza dokumentů sleduje zkoumané fenomény, zejména u rozsáhlých a v minulých časových obdobích. Princip práce s dokumentem spočívá v hledání určitých znaků, prvků, vztahů v něm, aspektů v okolnostech jeho vzniku, popř. srovnávání s dalšími dokumenty.¹⁰²

Metodologie kvantitativní umožňuje získat informace o souhrnných statistických údajích, ze kterých lze vyvodit efektivitu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

¹⁰¹HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. V Brně: MotivPress, 2007, s. 30-32. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁰²REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, s. 125-130. ISBN 978-80-247-3006-6.

Kvalitativní metodologie

Analýza biodat bude realizována metodologií kvalitativní. Metodologie kvalitativní se vyznačuje těmito charakteristikami:¹⁰³

Kvalitativní šetření se snaží o porozumění zkoumanému sociálnímu problému. Přístup se pokouší na určitý fenomén pohlížet v co nejkomplexnější podobě včetně vztahu s dalšími aspekty.

- V kvalitativním výzkumu dochází nejprve ke sběru dat až poté k formulaci vztahů.
- Zkoumá mnoho aspektů u málo subjektů.
- Získávání údajů je nestandardizované, sběr a analýza
- Využití statistiky je minimální až nulové.
- V rámci kvalitativní metodologie bude aplikována metoda analýzy dat - životopis, motivační dopis.

Technika sběru dat -analýza biodat

Vysoce strukturovanou metodou v procesu výběru zaměstnanců je tzv. analýza biodat. Jedná se určité životopisné údaje korespondující s kritérii výběru pracovníků. Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky, vzdělávání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, aktivity volného času týkající se práce. Technika bude využita u vybraného souboru respondentů (vybraných biodat). Metodologie kvalitativní umožňuje porozumět problému hlouběji, dát do kontextu s dalšími jevy.¹⁰⁴

¹⁰³REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 40-41. ISBN 978-80-247-3006-6.

¹⁰⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 367-368. ISBN 80-247-0469-2.

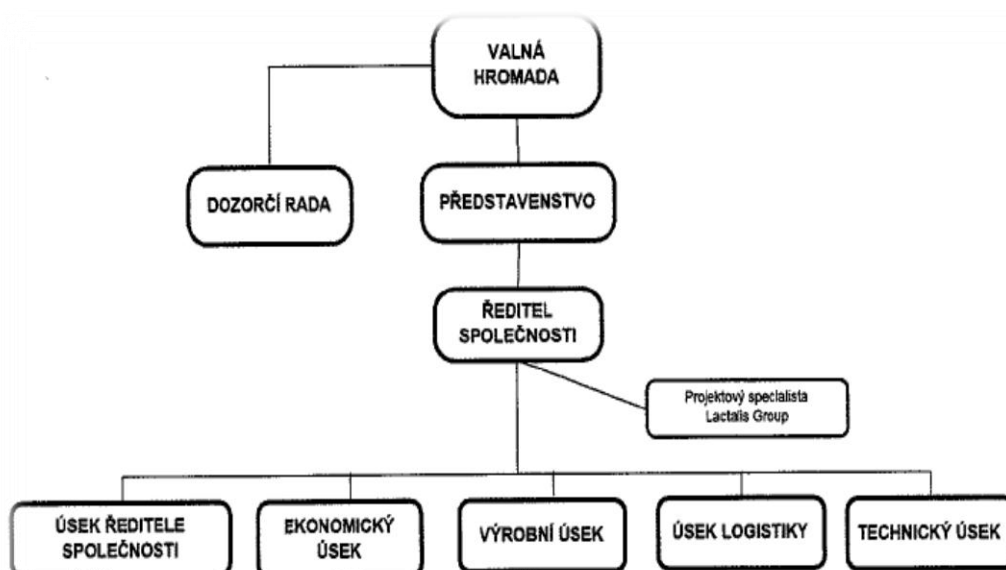
8. POPIS ORGANIZACE, CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

8.1 Organizace

Mlékárna Klatovy, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku (Plzeň) v roce 1993, právní forma akciová společnost. Předmětem podnikání je mlékárenství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách číslo 1 až 3 živnostenského zákona.

Jediným akcionářem společnosti od roku 2009 je společnost Lactalis CZ, s. r. o. se sídlem v Praze. Tento rok byl rozvoj firmy klíčový, nový majitel rozšířil sortiment o tvrdé a krájené sýry. Mlékárna dodává na trh výrobky především prostřednictvím obchodních řetězců.

Obrázek 4: Organizační schéma společnosti



Zdroj¹⁰⁵

¹⁰⁵MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která přímo řídí dozorčí radu a představenstvo. Ředitel společnosti zodpovídá za úsek ředitele, ekonomický úsek, výrobní úsek, úsek logistiky a technický úsek.

Úsek ředitele se skládá z oddělení nákladového controllingu, personálního oddělení, recepce, dispečerové služby (dopravy), quality managementu a nákupu mléka. Ekonomický úsek zaštiťuje finanční odbor, odbor účetní evidence a odbor informační soustavy. Výrobní úsek je (jako pro každou výrobní firmu) klíčový, je zastoupen úseky: výroba, provozní technologie, oddělené provozy (sušárna, sýrárna, porcovna, tavírna). V úseku logistiky působí specialisté logistiky, expedice, skladníci. Do technického úseku spadá odbor energetiky a vodního hospodářství, odbor údržby, metrologie a vnitřní správa a také investice.

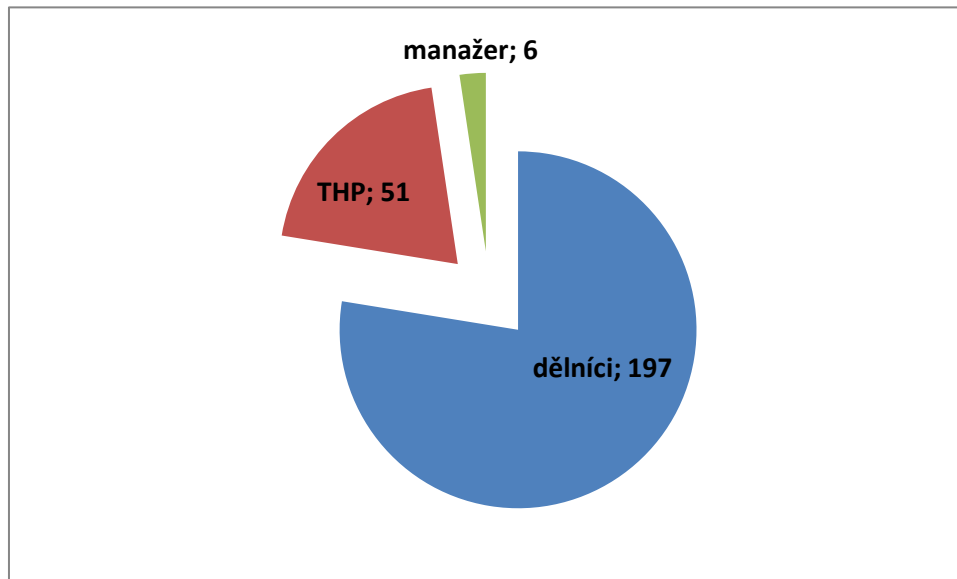
Produkty společnosti

Mlékárna Klatovy, a. s. se orientuje na vývoj a výrobu mlékárenských produktů s vysokou přidanou hodnotou, které nabízejí spotřebiteli kvalitu, dlouhodobou trvanlivost při zachování jakosti. Cílem společnosti je posilovat společné značky skupiny Lactalis „Président“, „Galbani“ a zachovat svůj tržní podíl. Od roku 2009 jsou všechny produkty distribuovány prostřednictvím mateřské společnosti Lactalis CZ, s. r. o. Společnost prodává výrobky v tuzemsku i zahraničí (přibližně 25% produkce). Ze zahraničí jsou cílovými trhy zejména v rámci Evropské unie (německý, francouzský, rumunský, maďarský trh).

8.2 Údaje o zaměstnancích

Společnost zaměstnává dlouhodobě přibližně 240-260 vlastních zaměstnanců, kromě nich ještě takzvaně agenturní zaměstnance. Nyní společnost zaměstnává 254 vlastních zaměstnanců a 29 agenturních pracovníků. Ve společnosti je tedy zaměstnáno 90% vlastních zaměstnanců (hlavní pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce) a 10% agenturních. Současné složení všech interních pracovníků ve společnosti – viz graf.

Graf 1: Složení zaměstnanců dle pozic



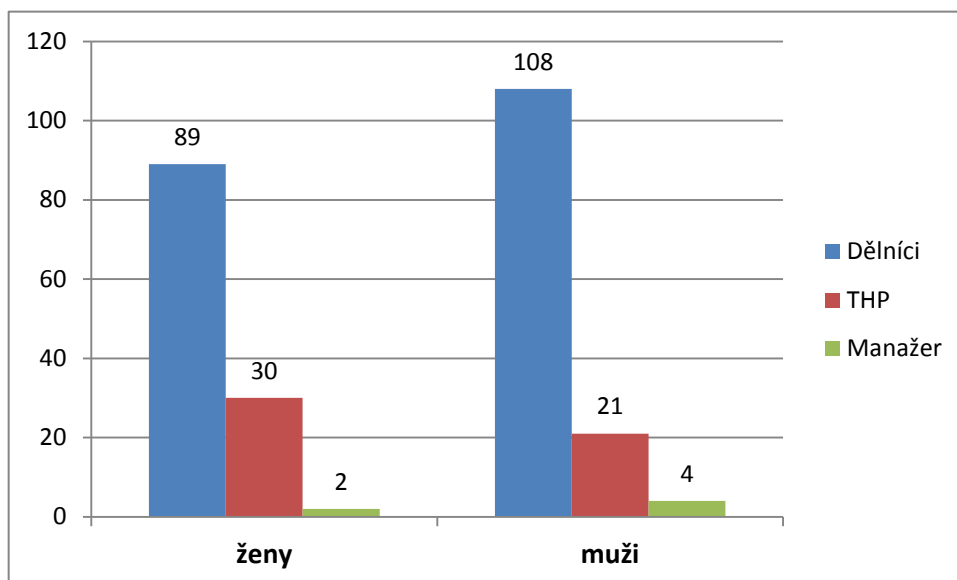
Zdroj¹⁰⁶

Největší podíl zaměstnanců je v pozicích dělnických (78%), pozicích technicko-hospodářských (20%), manažeři jsou zastoupeni (2%). Do manažerských pozic společnost nezapočítává liniový management na třetí úrovni (vedoucí jednotlivých výrob a úseků, 11 pozic). Poměr manažerů a zaměstnanců je 1 manažer ku 42 zaměstnancům.

¹⁰⁶KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Složení zaměstnanců dle pohlaví a pozice viz graf.

Graf 2: Složení zaměstnanců dle pohlaví a pozice (počet)



Zdroj¹⁰⁷

Ve společnosti pracuje 52% mužů, 48% žen. Muži jsou více zastoupeni v profesích dělnických (55%), ženy v profesích THP 59%. Manažerské pozice jsou v poměru 66% muži a 33% žen.

Agenturní pracovníci

Agenturní pracovníci jsou krátkodobě najímáni přes personální agentury práce. Jde především o agenturu Jaja, spol. s r. o., personální agenturu pro potravinářské obory se sídlem v Praze, agenturu Interservice HR Group, s. r. o., se sídlem v Klatovech (outsourcing pracovních sil). Agenturní zaměstnanci jsou flexibilní pracovní silou k pokrytí aktuálních potřeb.

¹⁰⁷ KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Cíle personálního oddělení vzhledem k zajištění pracovní síly

- Klíčovým cílem v oblasti řízení lidských zdrojů je zajistit dostatečný počet zaměstnanců v potřebné kvalitě (odpovídající požadavkům na profesi).
- Za další je to stabilizace zaměstnanců, zejména v klíčových pozicích.
- Třetí cíl souvisí s potřebou kvalifikované pracovní síly, zajišťovat osobní rozvoj, vzdělávání formou vzdělávacích programů odborných i jazykových.

8.3 Proces získávání zaměstnanců

K identifikaci potřeby pracovníků dochází na základě plánů výroby (plánované získávání zaměstnanců) nebo v případě, že dojde k odchodu stávajícího zaměstnance.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa je zpracován na formuláři „Požadavek na obsazení pracovního místa“ (viz příloha 1). Specifika výběru a vzdělávání vždy uvádí vedoucí pracovník na požadavku. Na dělnické pozice je stanoveno SO vzdělání v potravinářském oboru, na mistry, vedoucí minimálně ÚSO s maturitou, na specializované pozice a management vysokoškolské.

Popisy pracovních míst jsou systemizovány a aktualizovány všemi vedoucími pracovníky aktuálně na základě vzniklé potřeby a pravidelně jednou ročně v měsíci září. Kontrola je realizována dle směrnice s názvem „Popis pracovních míst“ v souladu se směrnicí „Systemizace pracovních míst“. Kontrola je cílena na správné vymezení pracovních činností a definici kvalifikačních požadavků zaměstnance.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů. 1) Interní zdroje. Při volné pracovní pozici jsou vždy informováni všichni zaměstnanci na vývěsce a prioritně, pokud se jedná o kvalitního uchazeče, je dáována přednost uchazečům z interních zdrojů 2) Externí zdroje. Potenciální uchazeči jsou kvalifikováni účastníci trhu práce v lokalitě pracoviště (obec, okres), v případě specialistů napříč krajem.

Volba metod získávání pracovníků. Získávání zaměstnanců se realizuje prostřednictvím několika ověřených metod: vývěska před společností, internet –

inzerce na specializovaných serverech, webové stránky společnosti, úřady práce, osobní doporučení.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Volba dokumentů záleží na pracovní pozici. U všech pozic se požaduje profesní životopis, u specializovaných a manažerských pozic motivační dopis. V dalších fázích výběrového řízení jsou vyžadovány dokumenty – kopie osvědčení o vzdělávání. Další potvrzení (zdravotní způsobilost, způsobilost k řízení motorových vozidel, výpis z rejstříku trestů apod.) se dokládá až v průběhu procedur spojených s přijetím. U všech uchazečů, kteří zasílají profesní životopis a další dokumenty, se vyžaduje souhlas s nakládáním s osobními údaji.

Formulace nabídky a uveřejnění zaměstnání. Pozice je zveřejňována vždy v interním systému (vývěska, sdělení). Z externích zdrojů jsou využívány především specializované portály na pracovní trh (Jobs, Práce), dále místní tiskoviny (Kladenský deník), v případě specializovaných pozic regionální přílohy MF DNES. Každá pozice je rovněž zaslána na příslušný úřad práce.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací. Předvýběr realizuje personalista na základě zkoumání zasláního životopisu formou porovnání s předem definovanými klíčovými kritérii pracovní pozice. Na základě analýzy dokumentů jsou uchazeči rozděleni na kategorii „nevyhovující základním kritériím“, „zcela vyhovující základním kritériím“ a za třetí „vyhovující kritériím zčásti“. První skupině uchazečů, kteří nevyhovují kritériím, je odeslán informační dopis s poděkováním nabídky. Další kategorie uchazečů, kteří vyhovují, obdrží pozvání na osobní pohovor. Pokud vyhovuje větší počet uchazečů, je stanoveno pořadí podle kompatibility pracovního profilu uchazeče (zkušenosti, znalosti, vzdělání, praxe) a požadavku pozice, nejdříve jsou na pohovor zváni uchazeči, kteří se jeví jako nejvíce vyhovující, postupně další. Uchazeči, kteří naplňují kritéria jen zčásti, tvoří poslední kategorii, s těmito uchazeči se jedná v případě, že není dostatečný počet kvalitnějších uchazečů, pokud např. splňují požadavky na jinou pozici nebo do budoucna se předpokládá, že by se mohli ucházet o (jinou) pozici. Všem kandidátům se průběžně zasílají informační dopisy s poděkováním za nabídku.

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Na základě analýzy dokumentů jsou zpracovány seznamy vyhovujících uchazečů a jsou naplánovány pohovory.

Výběr uchazečů. Ve společnosti se prakticky využívá jako metoda výběru analýza životopisu a motivačního dopisu, výběrový pohovor, test znalostí u vybraných profesí a ukázka práce v ojedinělých případech (ukázka sestavení rozpočtu, fakturace apod.). V případě přijímání pracovníka na pozici vyššího managementu se spolupracuje s personální agenturou, která zajistí kandidáty a podle požadavků provede diagnostiku.

Výběrový pohovor má v případě dělnických profesí charakter jednokolový (přijetí navrhuje personalista), v případě specializovaných a manažerských pozic se provádí dva až tři pohovory. První kolo je selektivní za účasti personalisty, druhé, do kterého postupuje několik nejlepších uchazečů má za úkol vybrat dva až tři nejlepší kandidáty za účasti personalisty a přímého nadřízeného a ve třetím kole je vybrán nejlepší uchazeč. Způsob vedení pohovoru je strukturovaný v případě dělnických a administrativních pozic, polostrukturovaný v případě specializovaných a manažerských pozic.

Přijetí. Nově přijatí zaměstnanci u většiny pracovních pozic dostávají smlouvu na dobu určitou na 6 měsíců se zkušební dobou 3 měsíce. U některých specializovaných pozic se navrhuje smlouva na 1 rok se zkušební dobou 3 měsíce. Pokud se zaměstnanec zapracuje bez problémů a nemá žádné kázeňské ani pracovní problémy, prodlužuje se po půl roce na dobu neurčitou.

S procesem získávání a výběru úzce souvisí proces odměňování a vzdělávání.

Odměňování se řídí mzdou na základě tabulky (mzdový stupeň dle pozice a počtu odpracovaných let). Jde jen o základní plat, společnost nabízí široké spektrum benefitů.

- bonus za odpracovanou dobu (pokud je přítomen celý měsíc bez nemoci a odchodů k lékaři a splní fond pracovní doby, netýká se dovolené, školení apod.),
- 5 dní regenerační volno nad rámec dovolené,
- 3% příspěvek na penzijní spoření po jednom odpracovaném roce,
- příspěvek na stravování v závodní jídelně (zajištěné obědy, večeře a svačtinové balíčky na noční směny, svátky a víkendy),
- možnost zakoupení určených vzorků výrobků firmy za ceny pro zaměstnance
- různé sportovní a společenské akce (vánoční večírek, Mikuláš pro děti zaměstnanců, sportovní akce),
- možnost výhodného volání v zaměstnaneckém programu až na šest telefonních čísel pro každého zaměstnance (podmínka odpracování 6 měsíců).

To jsou všechny hlavní benefity, podle pozice jsou dále nabízeny: služební telefony, služební auto i k soukromým účelům (pro management), přenosný počítač apod.

Vzdělávání. Ve společnosti se využívají definované postupy vzdělávání zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a příprava zaměstnanců, které vyplývají z vnitropodnikové směrnice „Příprava zaměstnanců“. Směrnice upravuje procesy, které je povinen personalista vykonat při zabezpečení vzdělávacích aktivit. Za kvalifikaci zaměstnanců odpovídají přímí nadřízení.

Za kvalifikaci se považuje pracovní způsobilost zaměstnance, souhrn určitých reálných a ověřených znalostí, schopností a dovedností, kterými zaměstnanec disponuje v určitém čase a které získal dosavadní odbornou přípravou a praktickým výkonem pracovních činností. U nově nastupujících zaměstnanců je plán vzdělávání vytvořen ke dni nástupu. U dalších zaměstnanců se postupuje porovnáváním požadavků a reálného stavu v pravidelných intervalech. Pokud je zjištěna „neshoda“, vedoucí pracovník zpracuje „Požadavek na zařazení zaměstnance do přípravy“, který schvaluje ředitel příslušného úseku. Poté požadavek získá personalista, odpovědný za oblast vzdělávání. Do 30. 11. kalendářního roku jsou požadavky sumarizovány

a odeslány ke schválení a uvolnění finančních prostředků. Personalista garantuje takzvané školení ze zákona (příprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrana, příprava řidičů motorových vozíků, jeřábníků a vazačů), je odpovědný za výběr dodavatele vzdělávací akce.

9. ANALÝZA, INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY

9.1 Identifikace kritérií analýzy

V této části bude analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců na základě předem daných kritérií. V následném textu budou uvedena kritéria, která budou v každé etapě sledována.

K identifikaci potřeby pracovníků dochází na základě plánů výroby (plánované získávání zaměstnanců) nebo v případě, že dojde k odchodu stávajícího zaměstnance. V této části analýzy se zaměříme na 1) personální plánování z pohledu pozic, které jsou plánovány v rámci ročních plánů k obsazení, 2) fluktuaci zaměstnanců, to znamená pracovní pozice, které je nezbytné obsadit po uvolnění pracovní pozice.

Kritéria:

- Počet dnů, po kterých nebyla pracovní pozice obsazena, a přitom bylo nezbytné, aby obsazena byla.
- Míra fluktuace (celkový počet odchodů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra nedobrovolné fluktuace (celkový počet nedobrovolných odchodů:celkový počet zaměstnanců).
- Míra dobrovolné fluktuace (celkový počet dobrovolných odchodů:celkový počet zaměstnanců).

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. Budeme sledovat, zda dochází k aktualizaci na základě povinné revize či v průběhu roku, to znamená aktuálnost zpracování. Kritéria:

- Počet změn na formuláři Požadavek na obsazení pracovního místa každoročně v rámci revize.
- Počet změn na formuláři Požadavek na obsazení pracovního místa každoročně mimo revizi.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů. V této kategorii bude sledováno, nakolik společnost využívá k obsazení pracovních pozic interních a externích zdrojů.

Kritéria:

- 1) Interní zdroje – stávající zaměstnanci společnosti.
 - Míra interních přesunů (počet pozic obsazených na základě interních přesunů:celkový počet zaměstnanců).
 - Míra kariérního rozvoje (povýšení zaměstnanci:pozice obsazené z interních zdrojů).
- 2) Externí zdroje. Potenciální uchazeči jsou kvalifikováni účastníci trhu práce v lokalitě pracoviště (obec, okres), v případě specialistů napříč krajem.
 - Míra externího náboru (počet externě přijatých zaměstnanců:celkový počet zaměstnanců).

Volba metod získávání pracovníků. V této oblasti je sledováno, kolik pracovních nabídek je učiněno prostřednictvím jednotlivých forem náboru uchazečů o zaměstnání. Kritérium:

- Počet (absolutní počet nabídek) přijatých nabídek v rámci jednotlivých forem získávání zaměstnanců.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Je sledováno, v jakých pozicích jsou vyžadovány uvedené konkrétní dokumenty. Kritéria:

- Výčet pozic, u kterých je požadováno profesní CV.
- Výčet pozic, u kterých je požadován motivační dopis.
- Výčet pozic, u kterých jsou vyžadovány další dokumenty typu osvědčení k výkonu profese.

Formulace nabídky a uveřejnění zaměstnání. V rámci této části výběrového řízení je sledováno, jaké jsou finanční náklady na jednotlivé metody získávání zaměstnanců celkově i v přepočtu na 1 zaměstnance.

- Náklady na jednotlivé formy uveřejnění nabídky.
- Náklady na uveřejnění nabídky na jednoho přijatého zaměstnance.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací. Analýza se zaměřuje na zjištění faktu, nakolik personální činnost získávání zaměstnanců je efektivní v kritériu získání nabídek dostatečně kvalitních lidských zdrojů. Kritérium:

- Akceptační poměr (počet akceptovaných pracovních nabídek:počet učiněných pracovních nabídek).

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Je zjišťováno, kolik uchazečů je pozváno k přijímacímu pohovoru a kolik pohovorů je ve skutečnosti realizováno. Kritéria:

- Počet uchazečů pozvaných k pohovoru (absolutní počet, procentní vyjádření z celkového počtu uchazečů).
- Počet uchazečů, se kterými byl realizován pohovor (absolutní počet, procentní vyjádření z celkového počtu uchazečů).

Výběr uchazečů. Analýza se zaměřuje na zjištění skutečnosti, kolik zaměstnanců je vybráno na základě jakých konkrétních metod výběru. Kritéria.

- Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě analýzy CV.
- Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě výběrového pohovoru.
- Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě další metody výběru.

Efektivita výběru zaměstnanců je souhrnným ukazatelem, jaké finanční prostředky jsou investovány do výběru zaměstnanců (z externích zdrojů). Kritérium:

- Náklady na 1 zaměstnance přijatého z externích zdrojů (celkové náklady: celkový počet zaměstnanců).

9.2 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců

Identifikace potřeby pracovníků

Na úvod budou uvedeny všechny pozice, které existují ve firmě s označením pozic, které byly v průběhu analyzovaných let 2013-2014 obsazovány.

Tabulka 2: Pozice ve společnosti a počet přijímaných zaměstnanců (1. část)

číslo ev.	název pozice	2014	2013
1	manipulační dělník v potravinářském průmyslu	3	2
2	skladník odpadového hospodářství	2	0
3	vozičkář	1	2
4	expedient	4	2
5	obsluha strojního zařízení na výrobu mlékárenských výrobků	2	3
6	přípravář surovin a polotovarů	1	1
7	administrativní pracovník	1	0
8	topič	0	0
9	vzorkař nákupu mléka	0	0
10	skladník	3	2
11	strojník chlazení	1	0
12	referent odbytu	0	1
13	laborant	1	0
14	kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti	0	0
15	střídač sýrárna	4	3
16	syří - obsluha sýrařských výrobníků	7	5
17	tavič sýrů	5	3
18	výrobní dělník pasterant	9	6
19	výrobní dělník pro sušárenskou výrobu	8	2
20	elektromechanik, elektroúdržbář	1	0
21	seřizovač	0	0
22	operátor ASŘTP	0	0
23	referent evidence výroby	0	1
24	přední dělník - porcovna	2	0
25	mistr sýrárny	0	1
26	mistr porcovny	1	0
27	mistr tavrny	0	0
28	přední dělník-sušárny (odparka)	0	2
29	přední dělník-elektroúdržbář	0	1
30	přední dělník-seřizovač	0	2
31	přední dělník-topič	0	0
32	přední dělník - chlazení	2	0
33	přední dělník tavrny	1	2
34	odborný tlumočník a překladatel	0	0

Zdroj¹⁰⁸

¹⁰⁸MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

Tabulka 3: Pozice ve společnosti a počet přijímaných zaměstnanců (2. část)

35	technik bezpečnosti práce a ochrany zdraví, metrolog	1	0
36	vedoucí laboratoří	0	0
37	specialista personalistiky a mezd	0	0
38	vedoucí expedice	0	0
39	energetik + vodohospodář + ekolog	0	0
40	technik správy operačního systému, databáze PC sítě.	1	0
41	vedoucí údržby	0	1
42	investiční technik	0	0
43	vedoucí ASŘTP	0	0
44	vedoucí nákupu	0	0
45	provozní technolog	0	0
46	vedoucí provozu sušárny	0	0
47	vedoucí provozu sýrárny	0	1
48	vedoucí provozu porcovny	1	0
49	vedoucí informační soustavy	0	1
50	vedoucí nákupu mléka	0	0
51	hlavní technolog	0	0
52	přední dělník sýrárny	2	0
53	vedoucí provozu Mozzarella	1	0
54	mistr provozu Mozzarella	1	1
55	přední dělník provozu Mozzarella	2	0
56	asistent odborného ředitele	0	0
57	specialista logistiky	0	0
58	specialista investic	0	0
59	logistik	1	0
60	recepce, dispečer dopravy	2	1
61	specialista controllingu	0	0
62	hlavní mistr	0	1
63	referent oběhu dokladů	1	0
64	vedoucí odboru nákupu mléka a distribuce krmných směsí	0	0
65	zástupce výrobního ředitele	0	0
66	referent příjmu mléka	1	0
67	specialista nákupu mléka	0	0
68	vedoucí administrativy	0	0
69	přední kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti	0	0
70	zástupce ředitele kvality	0	0
71	specialista pro kvalitu	0	1
72	vedoucí prodejny	1	1
73	prodavač	2	2
74	zástupce technického ředitele	0	1
75	specialista pro inovace a normy	0	0
	Celkem	76	52

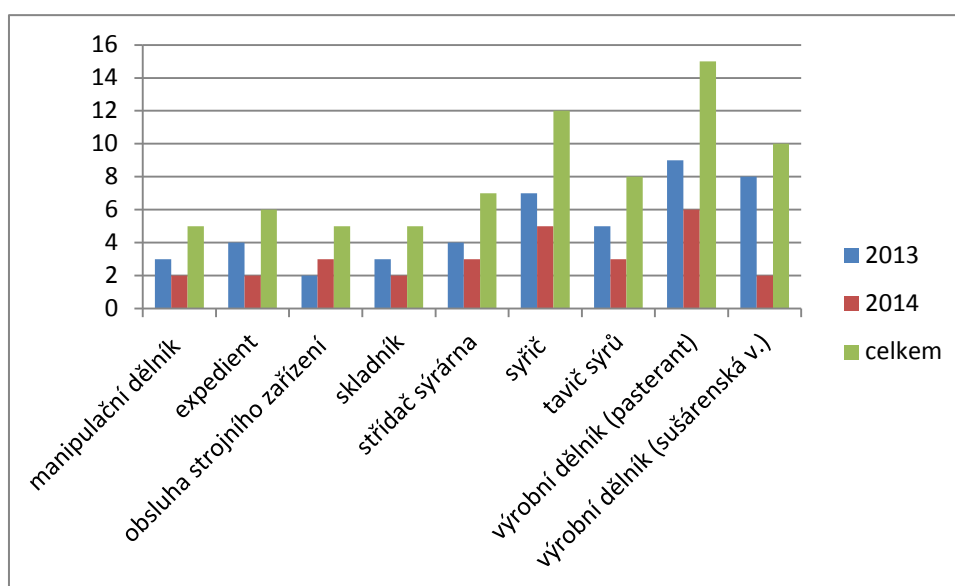
Zdroj¹⁰⁹

¹⁰⁹MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

V letech 2013-2014 nebylo obsazováno 28 pozic ze 75 celkem, tj. 37% pozic. Bylo obsazováno 63% pozic ve společnosti.

Některé pozice jsou obsazovány podstatně více (až několikanásobně) ve srovnání s jinými pozicemi. V grafu jsou uvedeny ty pozice, které byly obsazovány častěji, konkrétně na které nastoupilo v letech 2013 a 2014 více než 5 zaměstnanců.

Graf 3: Pozice, které byly ve společnosti obsazovány nejčastěji (2013-2014)



Zdroj¹¹⁰

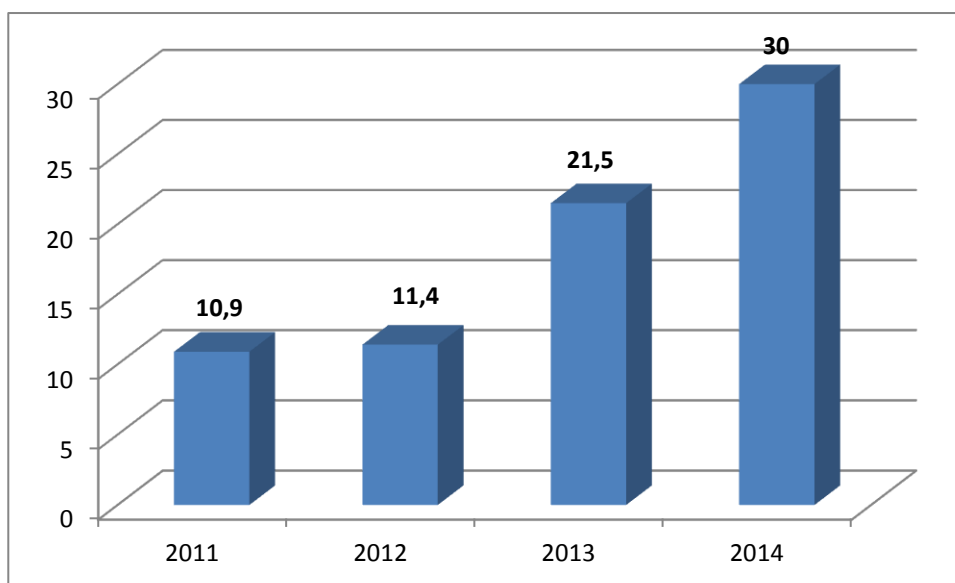
Jde o pozice dělnické, nejčastěji v provozu expedice a výroba sýrů (především úsek Mozzarella) - výrobní dělník (sušárenská výroba a pasterant), tavič sýrů, syříč, střídač sýra, skladník, obsluha strojního zařízení, expedient, manipulační dělník.

¹¹⁰KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Fluktuace zaměstnanců

Nejdříve bude uvedena míra celkové fluktuace.

Graf 4: Celková fluktuace zaměstnanců v letech 2011-2014 (fluktuační koeficient)



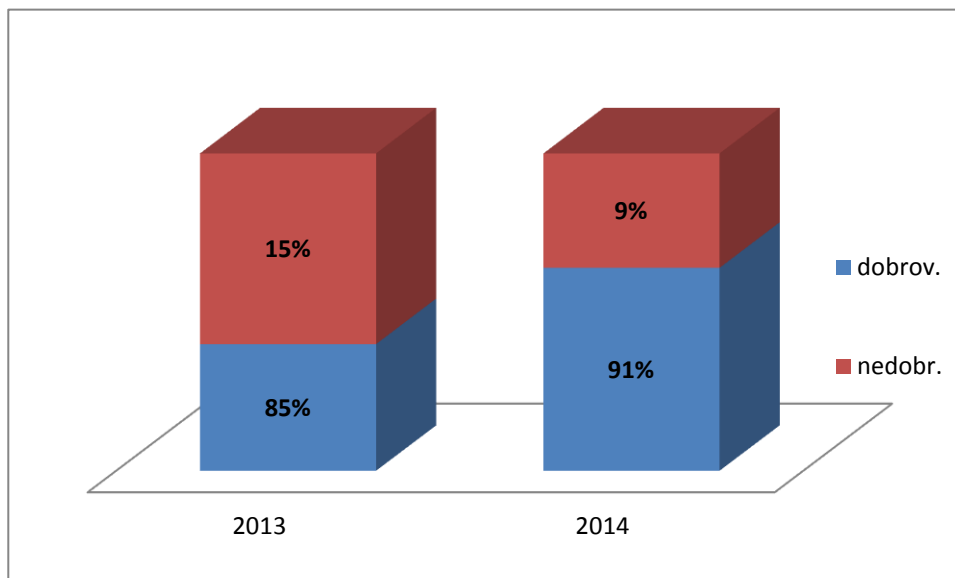
Zdroj¹¹¹

Pro srovnání v delším časovém horizontu je uvedena fluktuace v letech 2011-2014. Fluktuace v letech 2011-2014 měla vzestupný charakter, na zvyšující se fluktuaci se nejvíce podílí dva faktory. Za prvé, ekonomická krize v letech 2008-2013 s vysokou nezaměstnaností, a za druhé rozšíření výroby Mozarella v roce 2014. Zaměstnanci byli přijati v měsících červen až září 2014, kdy byla poptávka po zaměstnancích nejvyšší, řada z nich nevydržela vysoké tempo výroby a během zkušební doby odcházela.

¹¹¹KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Míra nedobrovolné a dobrovolné fluktuace (2013-2014)

Graf 5: Míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace (fluktuační koeficient)



Zdroj¹¹²

Jak je patrné z grafu, míra nedobrovolné fluktuace v roce 2014 poklesla, což souvisí především s nedostatkem pracovníků na trhu práce. Společnost se snaží udržet získané pracovníky, v těch případech, kdy se vyskytnou problémy, se s lidmi pracuje individuálně.

V roce 2013 odešlo celkem 52 zaměstnanců (44 tj. 85% dobrovolně, 8, tj. 15% nedobrovolně). V roce 2014 odešlo 76 zaměstnanců (69, tj. 91% dobrovolně, 7, to je 9% nedobrovolně).

Specifickou kategorií tvoří tzv. přirozené odchody (starobní a invalidní důchod, mateřská dovolená). V roce 2013 odešlo tímto způsobem 9 zaměstnanců (v 6 případech starobní důchod a ve 3 případech odchod na mateřskou dovolenou).

¹¹²KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

V roce 2014 celkem 11 zaměstnanců (ve 4 případech starobní důchod a v 7 případech odchod na mateřskou dovolenou).

U fluktuace je důležité znát nejenom souhrnný údaj, ale taktéž, u kterých pozic dochází k nejvyšší fluktuaci.

Tabulka 4: Pozice s nejvyšší fluktuací

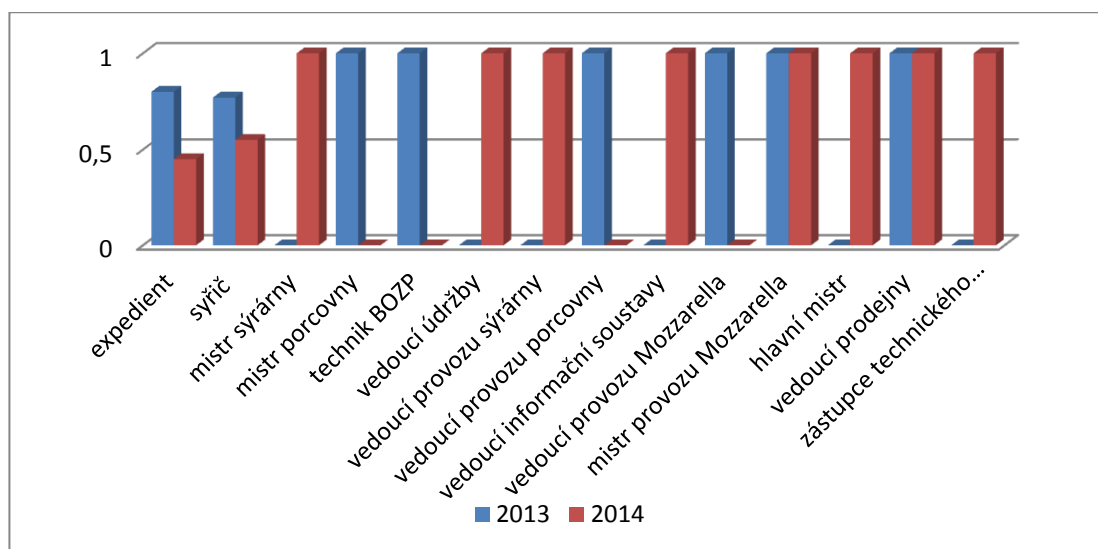
ev.č.	pozice	2013	2014
1	manipulační dělník	0,6	0,4
2	skladník odpadového hospodářství	0,5	0
4	expedient	0,8	0,45
5	obsluha strojního zařízení	0,4	0,6
10	skladník	0,6	0,4
15	střídač sýrárna	0,45	0,33
16	syřič - obsluha sýrařských výrobníků	0,77	0,55
17	tavič sýrů	0,41	0,25
18	výrobní dělník pasterant	0,65	0,43
19	výrobní dělník pro sušárenskou výrobu	0,44	0,11
25	mistr sýrárny	0	1
26	mistr porcovny	1	0
28	přední dělník-sušárny	0	0,4
30	přední dělník-seřizovač	0	0,4
32	přední dělník - chlazení	0,4	0
33	přední dělník tavní	0,2	0,4
35	technik BOZP	1	0
40	technik PC sítí.	0,5	0
41	vedoucí údržby	0	1
47	vedoucí provozu sýrárny	0	1
48	vedoucí provozu porcovny	1	0
49	vedoucí informační soustavy	0	1
52	přední dělník sýrárny	0,66	0
53	vedoucí provozu Mozzarella	1	0
54	mistr provozu Mozzarella	1	1
55	přední dělník Mozzarella	0,66	0
60	recepce, dispečer dopravy	0,66	0,33
62	hlavní mistr	0	1
66	referent příjmu mléka	0,33	0
72	vedoucí prodejny	1	1
73	prodavač	0,66	0,66
74	zástupce technického ředitele	0	1

Zdroj¹¹³

¹¹³MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

V tabulce jsou uvedeny pozice s fluktuací, která dosáhla hodnoty min. 0,40v daném roce (2013, 2014). Hodnoty jsou vysoké u těch pozic, ve kterých pracuje málo zaměstnanců. Jde zejména o pozice liniového managementu (jako je tomu v případě mistrů, vedoucích oddělení) a specializovaných profesí zástupce vedoucího, technik BOZP, technik PC). Pokud odejde z firmy jediný mistr sýrárny, je fluktuace 100% (hodnota fluktuace v dané pozici = celkový počet odchodů na pozici:celkový počet zaměstnanců na dané pozici). Pokud odejde jeden dělník ve výrobě – pasterant, je míra fluktuace 7,2%. Fluktuace vyjádřená na jednotlivé pozice se vzhledem k rozdílným počtům může jevit jako zkreslená, nicméně odráží realitu firmy, pro kterou ztráta jednoho mistra specializované výroby znamená, že přišla o jediného zaměstnance v klíčové profesi, který se nahrazuje podstatně obtížněji než jeden dělník výroby ze 14 zaměstnaných dělníků. Z pohledu fluktuace v jednotlivých pozicích na chod společnosti jsou klíčové ty pozice, ve kterých jsou zaměstnanci, vykonávající specializovanou práci v malém počtu. Stabilizace těchto zaměstnanců je prioritní.

Graf 6: Pozice s nejvyšší fluktuací v roce 2013 a 2014 (fluktuační koeficient)



Zdroj¹¹⁴

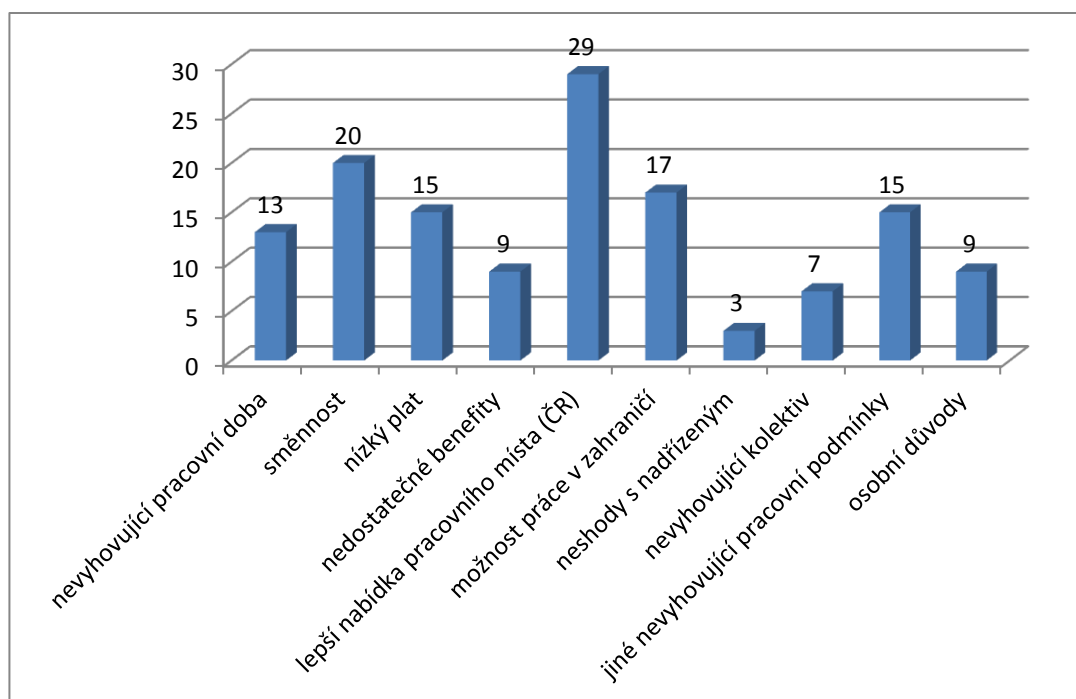
¹¹⁴KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Nejvíce ohrožuje společnost fluktuace zaměstnanců ve třetí úrovni řízení, v pozicích mistrů a vedoucích jednotlivých výrobních jednotek. Z dělnických profesí je vysoká u expedientů a syřičů.

Důvody fluktuace

Zjišťovat důvody fluktuace u zaměstnanců je stanoveno v rámci personálních opatření při odchodu pracovníka. Personalistům se ne vždy podaří zjistit důvod odchodu zaměstnance, důvod zaměstnanec nemusí sdělit. Máme k dispozici údaje o příčinách fluktuace za rok 2014, které shromáždilo personální oddělení u zaměstnanců, kteří rozvázali pracovní poměr v roce 2014 (zjištěno u 54 zaměstnanců, každý měl možnost tří voleb z uvedených nabídek).

Graf 7: Příčiny fluktuace u zaměstnanců v roce 2014



Zdroj¹¹⁵

¹¹⁵KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

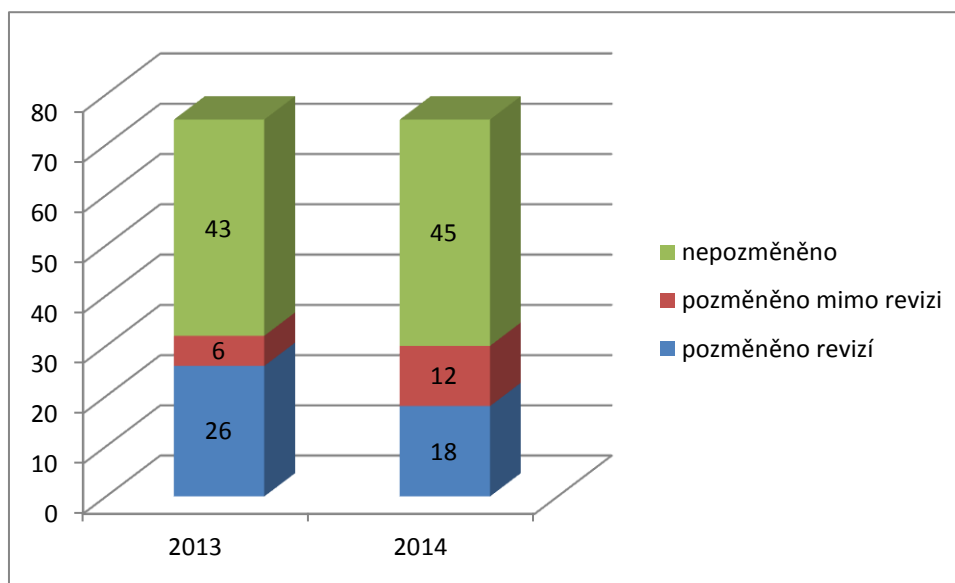
První příčinou je lepší nabídka práce v Česku. Dalšími nejčtenějšími důvody jsou tyto faktory: nabídka práce v zahraničí (dostupnost práce v Německu je dobrá geograficky i mírou poptávky), podmínky vážící se k pracovní době – směnnost, nevyhovující pracovní doba, jiné nevyhovující pracovní podmínky, nízký plat. Méně jsou zastoupeny osobní důvody a nedostatečné benefity. Nejméně se podílely faktory „lidské“, konflikty s nadřízeným nebo nevyhovující pracovní kolektiv.

Popis a specifikace pozic

Sledujeme, zda dochází k aktualizaci na základě povinné revize či v průběhu roku, to znamená aktuálnost zpracování. V konečném důsledku to znamená, nakolik popisy pracovních míst odráží aktuální podmínky.

Ve společnosti je celkem 75 pozic.

Graf 8: Změny popisu a specifikace pracovního místa (absolutní počet)



Zdroj¹¹⁶

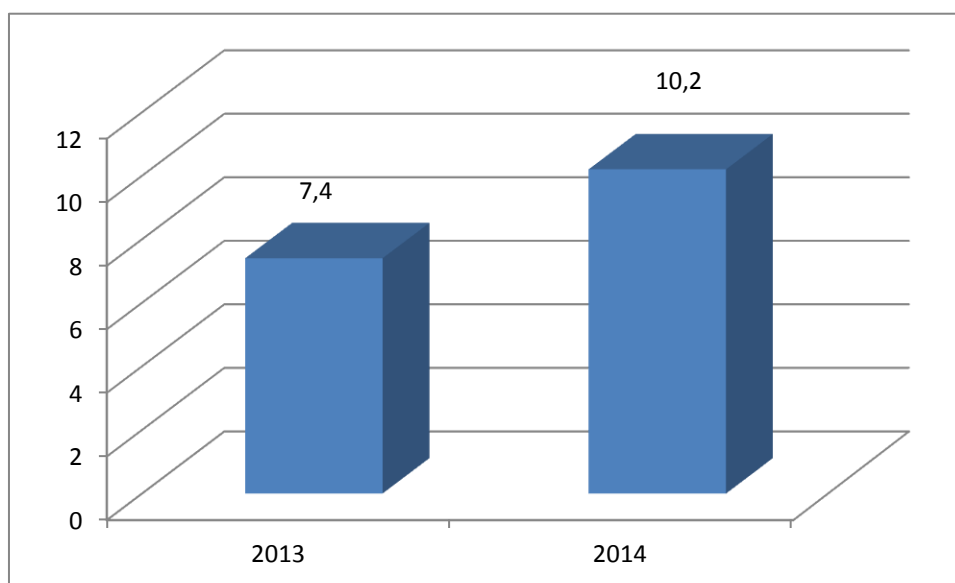
¹¹⁶KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Počet změn na formuláři „Požadavek na obsazení pracovního místa“, které se provádí každoročně v rámci revize, byl 26 v roce 2013 a 18 v roce 2014. Počet změn na formuláři „Požadavek na obsazení pracovního místa“, které byly provedeny mimo každoroční revizi, byl 6 v roce 2013 a 12 v roce 2014. Ze zjištění vyplývá, že popis pozic pravděpodobně nezahrnuje aktuální změny ve specifikaci pracovních míst. I při relativní konzistentnosti náplně pracovních pozic dochází ke změnám v důsledku změn v produktech, postupech apod. Přibližně 70 až 80% pozic každoročně je pozměněno personalistou, zbývající vedoucími pracovníky.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Uchazeči z interních zdrojů. Míra interních přesunů označuje počet pozic, které byly obsazeny zaměstnanci společnosti (počet obsazených pozic na základě interních přesunů: celkový počet zaměstnanců).

Graf 9: Míra interních přesunů (v %)



Zdroj¹¹⁷

¹¹⁷KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

V roce 2013 bylo přesunuto v rámci firmy 18 zaměstnanců, v roce 2014 26 zaměstnanců, vyšší míra přesunů souvisí s rozšířením výroby, kde byli zčásti přemístěni zapracovaní zaměstnanci k zaměstnancům agenturním či novým. Společnost je flexibilní v obsazování pracovních pozic, je-li to možné a zaměstnanci mají zájem, umožňuje jim přesuny v rámci firmy. Tento přístup klade vyšší požadavky na vzdělávání (rozšíření kvalifikace) a adaptaci na novém pracovišti či v jiné profesi.

Míra kariérního rozvoje

Míra kariérního rozvoje udává možnost kariérového postupu ve společnosti (povýšení zaměstnanci:pozice obsazené z interních zdrojů).

Tabulka 5: Vedoucí pozice obsazované v letech 2013-2014

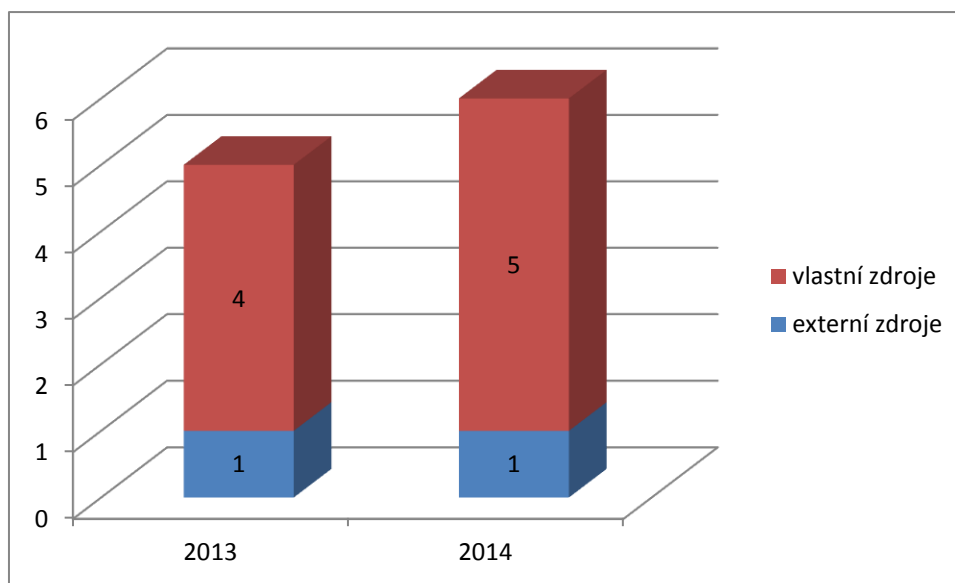
ev.č.	pozice	2014	2013
25	mistr sýrárny	0	1
26	mistr porcovny	1	0
47	vedoucí provozu sýrárny	0	1
48	vedoucí provozu porcovny	1	0
49	vedoucí informační soustavy	0	1
53	vedoucí provozu Mozzarella	1	0
54	mistr provozu Mozzarella	1	1
72	vedoucí prodejny	1	1
74	zástupce technického ředitele	0	1
	Celkem	5	6

Zdroj¹¹⁸

¹¹⁸KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Ve společnosti není mnoho pozic manažerských (6 v rámci středního managementu a 11 v rámci liniového), z toho vyplývá, že možnost povýšení je malá.

Graf 10: Obsazování vedoucích pozic (interní a externí zdroje)



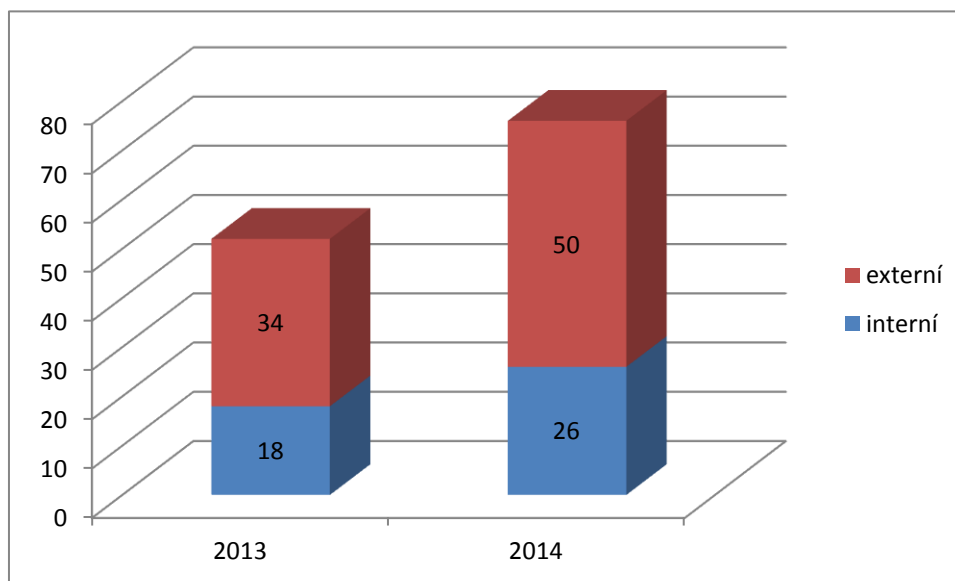
Zdroj¹¹⁹

V roce 2013 byla z externích zdrojů obsazena pozice zástupce technického ředitele a v roce 2014 vedoucí provozu Mozarella. V roce 2013 bylo z interních zdrojů povýšeno 83% zaměstnanců (5 z 6) a v roce 2014 80% (4 z 5). Společnost jednoznačně preferuje při povyšování interní zaměstnance.

Externí zdroje. Míra externího nábory ukazuje na poměr zaměstnanců, kteří byli přijati z externích zdrojů (počet externě přijatých zaměstnanců: celkový počet zaměstnanců).

¹¹⁹KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Graf 11: Počet zaměstnanců přijatých z interních a externích zdrojů (2013, 2014)



Zdroj¹²⁰

V roce 2013 dosahovala míra externího náboru 14%, v roce 2014 19,6%. Při vysokém počtu obsazování pracovních míst z interních zdrojů to znamená, že část zaměstnanců v organizaci přechází na jinou pozici a z externích zdrojů se obsazuje uvolněná pozice.

Volba metod získávání pracovníků

V této oblasti je sledováno, kolik pracovních nabídek je učiněno prostřednictvím jednotlivých forem náboru uchazečů o zaměstnání. U tohoto údaje je nezbytné doplnit, že zjistit původní zdroj informace uchazeče o pracovní pozici je obtížné, často to bývá několik zdrojů a uchazeči v zaslané nabídce v řadě případů neuvádí zdroj.

Na základě kvalifikovaného odhadu personalistů je nejefektivnější metodou využití internetových portálů (Jobs.cz, Práce.cz, Pracebrigada.cz), odkud je získáno

¹²⁰KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

celkem 50% nabídek. K dalším patří úřad práce (přibližně 60% všech dělnických profesí), Klatovský deník (přibližně 30% dělnických profesí a 50% administrativních). Inzerce MF DNES je efektivní zejména u specializovaných profesí, kde jsou zaměstnanci vyhledáváni v rámci širšího regionu.

Nelze říci, která metoda je jednoznačně nejefektivnější, protože jednak chybí přesná statistická data a každá metoda získávání je efektivní pro jiný okruh zájemců v určitých pozicích. Aktuální mix metod získávání uchazečů lze hodnotit v letech 2013-2014 jako vyhovující.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Je sledováno, v jakých pozicích jsou vyžadovány uvedené konkrétní dokumenty.

Počet pozic, u kterých je požadováno profesní CV - jde o všechny pozice, tedy 100%.

Počet (a charakter) pozic, u kterých je požadován motivační dopis. Jde o následující pozice. Referent odbytu, laborant, kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti, odborný tlumočnick a překladatel, technik BOZP, vedoucí laboratoří, specialista personalistiky a mezd, vedoucí expedice, energetik + vodohospodář + ekolog, technik správy operačního systému, databáze PC sítí, vedoucí údržby, investiční technik, vedoucí nákupu, provozní technolog, vedoucí provozu sušárny, vedoucí provozu sýrárny, vedoucí provozu porcovárny, vedoucí informační soustavy, vedoucí nákupu mléka, hlavní technolog, vedoucí provozu Mozzarella, mistr provozu Mozzarella, asistent odborného ředitele, specialista logistiky, specialista investic, logistik, specialista controllingu, hlavní mistr, vedoucí odboru nákupu mléka, zástupce výrobního ředitele, referent příjmu mléka, specialista nákupu mléka, vedoucí administrativy, přední kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti, zástupce ředitele kvality, specialista pro kvalitu, vedoucí prodejny, zástupce technického ředitele, specialista pro inovace a normy. Jde celkem o 41 pozic.

Počet (a charakter) pozic, u kterých jsou vyžadovány další dokumenty typu osvědčení k výkonu profese. Laborant, kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti, odborný tlumočník a překladatel, technik BOZP (metrolog), vedoucí laboratoří, energetik + vodohospodář + ekolog, provozní technolog, hlavní technolog, kontrolor kvality a zdravotní nezávadnosti, zástupce ředitele kvality specialista pro kvalitu, specialista pro inovace a normy. Jde celkem o 12 pozic, u kterých se požaduje, aby uchazeči předložili určený doklad (osvědčení). Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělávání se vyžaduje od všech uchazečů se středoškolským a vyšším vzděláním.

Formulace nabídky a uveřejnění zamětnání

Analýza sleduje, jaké jsou finanční náklady na jednotlivé metody získávání zaměstnanců celkově i v přepočtu na 1 zaměstnance.

Tabulka 6: Náklady na uveřejnění pracovní nabídky (2013-2014) v Kč

Forma/rok	2013	2014
Internetové portály Jobs.cz, Práce.cz, Pracebrigada.cz	105 600	121 250
Klatovský deník	5400	7600
MF Dnes, regionální příloha	4300	3850
Úřad práce	0	0
Místní úřad (vývěska)	0	0
Celkem	115 300	132 700

Zdroj¹²¹

¹²¹MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

Celková částka investovaná do uveřejnění pracovních nabídek činila v roce 2013 částku 115 300 Kč, v roce 2014 částku 132 700 Kč.

Po propočtení na jednoho zaměstnance získaného externě finanční náklady činí částku 2217 Kč v roce 2013 a 1746 Kč v roce 2014.

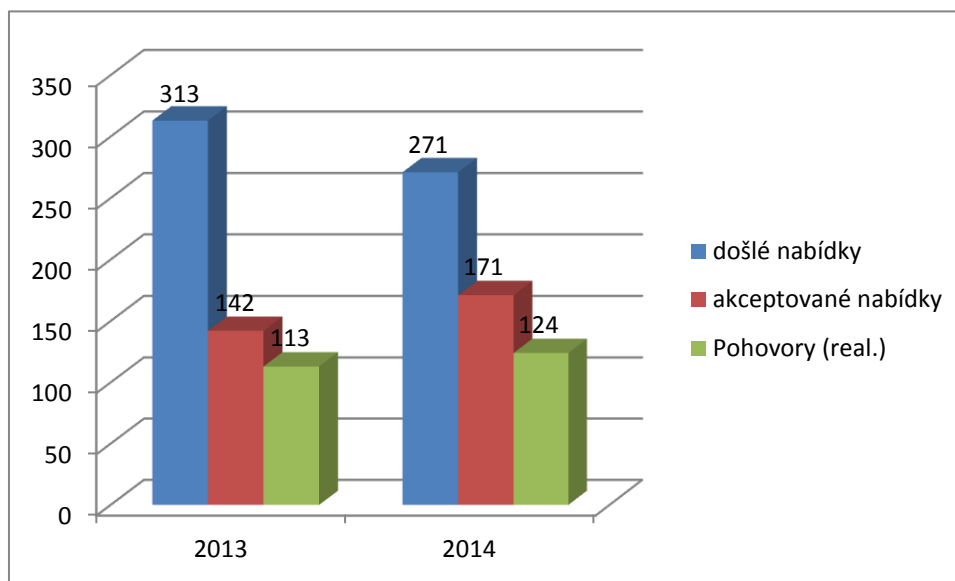
Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Zaměřeno na zjištění tzv. akceptačního poměru (počet akceptovaných pracovních nabídek:počet učiněných pracovních nabídek). Ve výsledku zjištění, nakolik získávání zaměstnanců je efektivní v kritériu získání nabídek dostatečně kvalitních lidských zdrojů

V roce 2013 došlo celkem 313 nabídek, tj. 6 nabídek na jednu pozici. V roce 2014 to bylo 271 nabídek, tj. 3,5 nabídek na jednu pracovní pozici. Mezi roky 2013 a 2014 došlo k významnému poklesu nabídek s ohledem na snižující se nezaměstnanost a nižší dostupnost pracovní síly.

Z počtu 313 nabídek v roce 2013 bylo akcentováno 142 nabídek tj. 45% z celkového počtu nabídek uchazečů, celkem došlo k 113 pohovorům. Z počtu 271 nabídek v roce 2014 bylo akcentováno 171 nabídek tj. 63% z celkového počtu nabídek uchazečů, celkem došlo k 124 pohovorům. Výsledky jsou graficky zpracovány v následujícím grafu.

Graf 12: Poměr došlých a akceptovaných nabídek



Zdroj¹²²

Při sníženém počtu nabídek bylo v roce 2014 akceptováno více nabídek a provedeno více pohovorů. Lze vyslovit hypotézu, že je pracováno s uchazeči naplňující kritéria méně než v případě předcházejícího roku (let), kdy bylo na trhu více dostupné pracovní síly, úsilí personalistů se soustředí na získání uchazečů, kteří nenaplní všechna kritéria v dané pozici, ale mohou naplňovat kritéria pro pozici jinou, popř. v delším čase (databáze vhodných uchazečů).

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. V této kategorii se zaměřujeme na to, jak se daří zajišťovat realizaci pohovorů u vyhovujících uchazečů.

V roce 2013 byl realizován pohovor u 80% akceptovaných uchazečů, kteří byli pozváni, v roce 2014 poklesl počet na 73% (tj. o 7%). Přes snižující se procentní

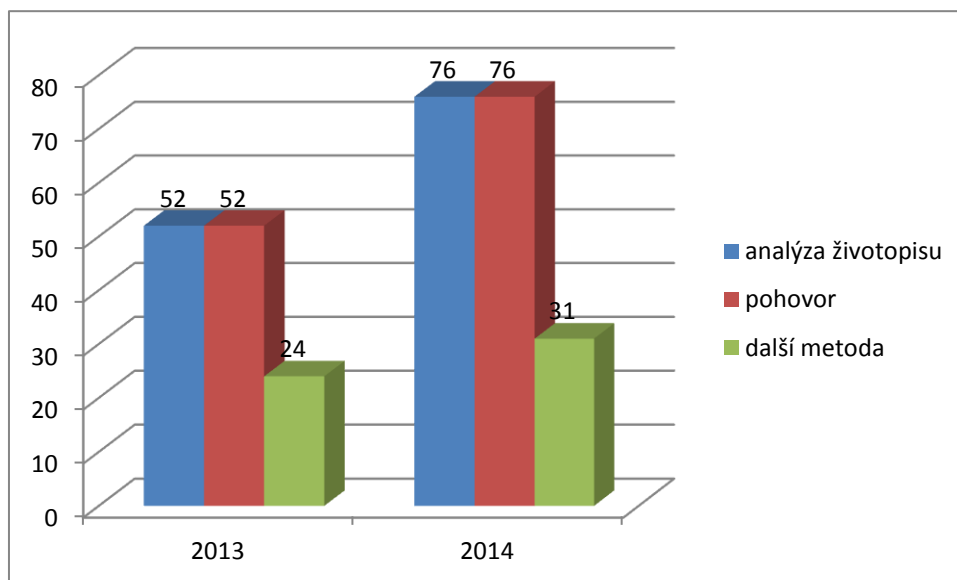
¹²²KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

zastoupení dochází k navýšení počtu pohovorů. Pokles počtu uchazečů, kteří se nedostaví na pohovor, může souviset s vyšší vyjednávací silou uchazečů o práci nebo je na straně personalisty (organizační zajištění, motivace k pohovoru apod.). Jde o hypotézu, k zjištění příčiny by bylo nezbytné provést další šetření.

Výběr uchazečů

Analýza dat se zaměřuje na údaj, kolik zaměstnanců je vybráno na základě jakých konkrétních metod výběru.

Graf 13: Metody výběru



Zdroj¹²³

Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě analýzy CV, se shoduje s počtem celkově přijatých uchazečů (100% uchazečů)

¹²³KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě výběrového pohovoru, se shoduje s počtem celkově přijatých uchazečů (100% uchazečů).

Počet uchazečů, kteří byli vybráni na základě další metody. V roce 2013 to bylo 46% uchazečů, u kterých bylo vyžadováno osvědčení o způsobilosti-doklad o kvalifikaci a ukázka pracovní činnosti (4). V roce 2014 se snížil počet na 41% (větší počet méně kvalifikovaných pozic).

Efektivita výběru zaměstnanců

Efektivita sleduje finanční náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů (počet externě přijatých zaměstnanců:celkový počet zaměstnanců). V případě společnosti jde o náklady na uveřejnění nabídky a náklady mzdové na pracovníka, který zajišťuje výběr zaměstnanců (personalista). Časová dotace získávání a výběru zaměstnanců tvoří přibližně 40% z celkové pracovní doby. Při platu 34 500 (včetně zdravotních a sociálních odvodů) to činí 13 800 Kč měsíčně a 165 600 Kč ročně. K této položce je třeba přičíst náklady na inzerci (viz výše).

Za rok 2013 činí celkové náklady částku 280 900 Kč, při 52 přijatých uchazečích z externích zdrojů činí náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance z externích zdrojů částku 5400 Kč. V roce 2014 činí celkové náklady částku 298 300 Kč, při 76 přijatých uchazečích z externích zdrojů činí náklady 3925 Kč. Částky je nezbytné považovat za orientační vzhledem k tomu, že je obtížné přesně vyčíslit mzdové náklady na personalistu, přesnou časovou dotaci investovanou na zajištění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Platí však, že náklady v roce 2014 jsou nižší. Relativně nízká hodnota nákladů je dána faktem, že společnost provádí výběr interními zaměstnavateli, nevyužívá služeb externích personálních agentur, kde získání jednoho zaměstnance znamená náklady ve výši jedno až pěti násobku průměrné měsíční mzdy.

10. ANALÝZA BIODAT

Analýza biodat bude provedena u vybraného souboru uchazečů o pozici „Vedoucí laboratoře“ v roce 2015.

10.1 Požadavky na pozici

Inzerát na pozici uveřejněný na Jobs.cz a Práce.cz

„Vedoucí laboratoře“

„MLÉKÁRNA KLATOVY je význačným výrobcem a distributorem přírodních, tavených a čerstvých sýrů, jejíž výrobky došly a stále docházejí mnoha oceněními na různých výstavách a přehlídkách. Od roku 2007 je MLÉKÁRNA KLATOVY součástí francouzské skupiny LACTALIS, která v 70 zemích světa zaměstnává přes 70 000 zaměstnanců a je v současnosti největší mlékárenskou společností na světě.

Do našeho týmu hledáme nového kolegu/kolegyni na pozici: Vedoucí laboratoře

NÁPLŇ PRÁCE - pracovník na této pozici

- *Řídí a organizuje činnost kontrolních laboratoří*
- *Vytváří kontrolní plány zkoušení surovin, fázových vzorků a hotových výrobků*
- *Vytváří trendy mikrobiologických a analytických výsledků*
- *Stanovuje kontrolní plány pro odběr vzorků v externí laboratoři*
- *Zpracovává statistiku vývoje mikrobiologické jakosti výrobků*
- *Zodpovídá za uvolňování hotových výrobků k expedici a surovin do výroby*
- *Zodpovídá za efektivitu a ekonomiku činnosti laboratoří*

POŽADUJEME

- *VŠ chemického zaměření, obor: potravinářství a potravinářská chemie výhodou*
- *Praxe v oboru min 2 roky na vedoucí pozici*

- *Uživatelská znalost práce na PC – MS Office*
- *Znalost AJ na úrovni B2*

NABÍZÍME

- *Zázemí velké mezinárodní společnosti*
- *Možnost dalšího vzdělávání, seberealizace, odborného a profesního růstu*
- *Platové ohodnocení dle zkušeností a schopností zaměstnance*
- *Řadu zaměstnaneckých výhod (příspěvek na stravování, bonus za odpracovanou dobu, příspěvek na penzijní připojištění...)*

Pokud Vás naše nabídka zaujala a splňujete požadavky uvedené v inzerátu, těšíme se na Váš životopis a motivační dopis. Vhodné kandidáty budeme kontaktovat a pozveme je co nejdříve na osobní pohovor.

*V případě, že Vás nebudeme kontaktovat v době do čtyř týdnů od zaslání životopisu, byla v prvním kole výběrového řízení dána přednost jiným uchazečům. Děkujeme za pochopení.*¹²⁴

10.2 Analýza biografických dat

Celkem bylo doručeno 24 nabídek na uvedenou pozici. V následujícím textu je provedena analýza údajů, které byly zjištěny z profesního životopisu a z motivačního dopisu.

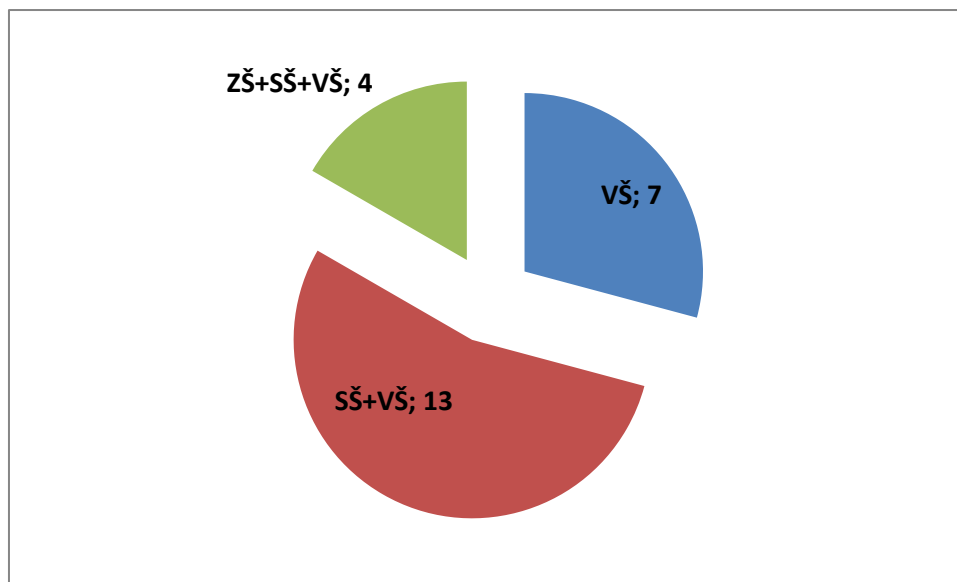
Analýza zjišťuje:

- 1) Rozsah a obsah poskytovaných informací o vzdělání.
- 2) Rozsah a obsah poskytovaných informací o praxi (profesních zkušenostech).
- 3) Uváděné důvody uchazeči pro přijetí (argumenty pro přijetí).
- 4) Míra shody mezi uváděnými požadavky v inzerátu a uváděnými informacemi v osobních dokumentech (profesní životopis, motivační dopis).

¹²⁴MLÉKÁRNA KLATOVY, a. s., personální oddělení, 2015

Informace o vzdělání a praxi, které vychází z profesních životopisů uchazečů do společnosti Mlékárna Klatovy, a.s.

Graf 14: Informace o vzdělání



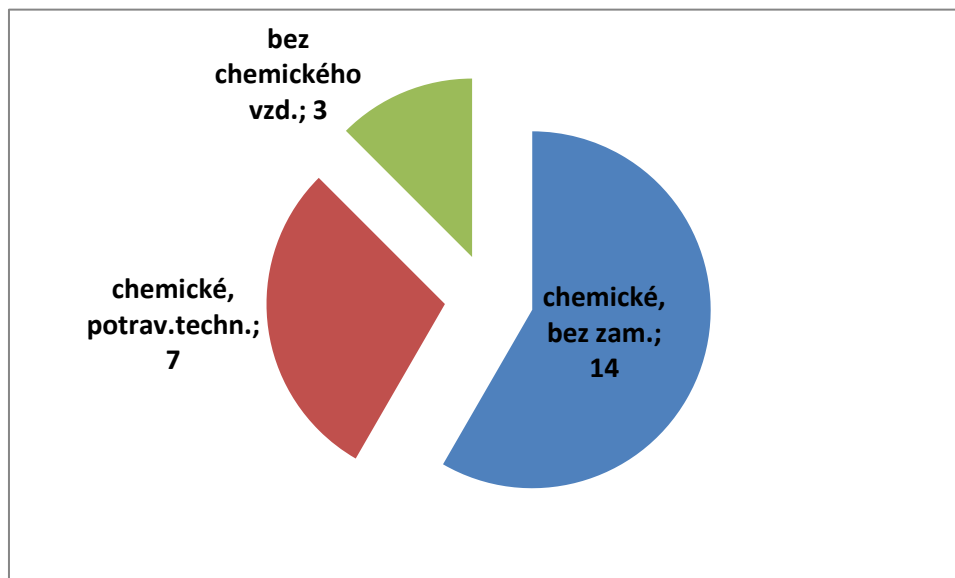
Zdroj¹²⁵

Uchazeči v nejvyšším počtu uváděli údaje o vysokoškolském a středoškolském vzdělání (13), v 7 případech uvedli pouze vysokou školu. Čtyři životopisy obsahovaly všechny typy vzdělání od základního po vysokoškolské.

¹²⁵KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Typ vzdělání

Graf 15: Typ vzdělání



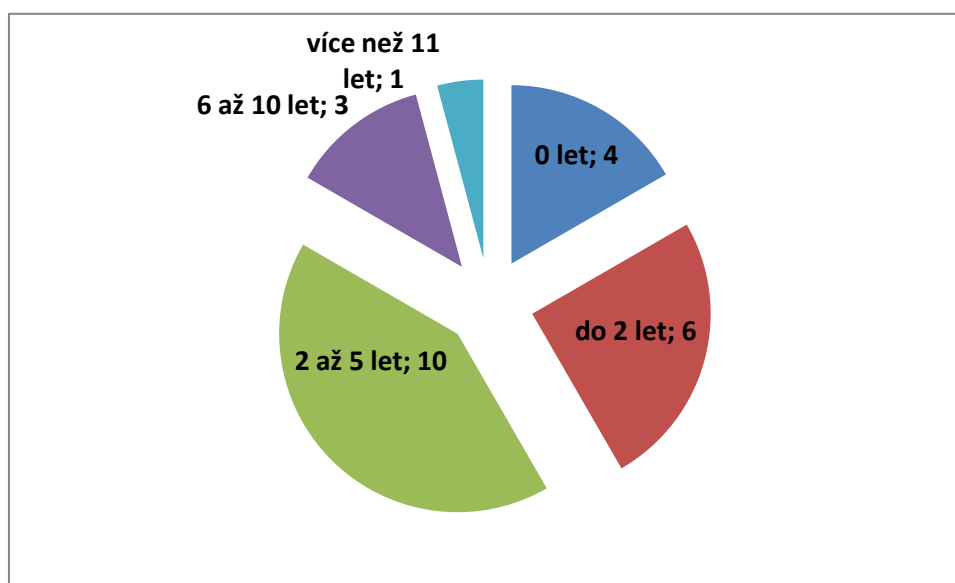
Zdroj¹²⁶

Přes jednoznačné vymezení kvalifikačního požadavku absolutoria chemické vysoké školy v případě 3 uchazečů mělo vzdělání jiný charakter než požadované (ve 2 případech bez ukončeného vysokoškolského vzdělání). 14 uchazečů uvádí, že je absolventem chemického zaměření a v 7 případech se specializací na potravinářské technologie. Kvalifikačnímu požadavku vzdělání vyhovuje 21 uchazečů.

¹²⁶KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Informace o praxi

Graf 16: Délka praxe uchazečů



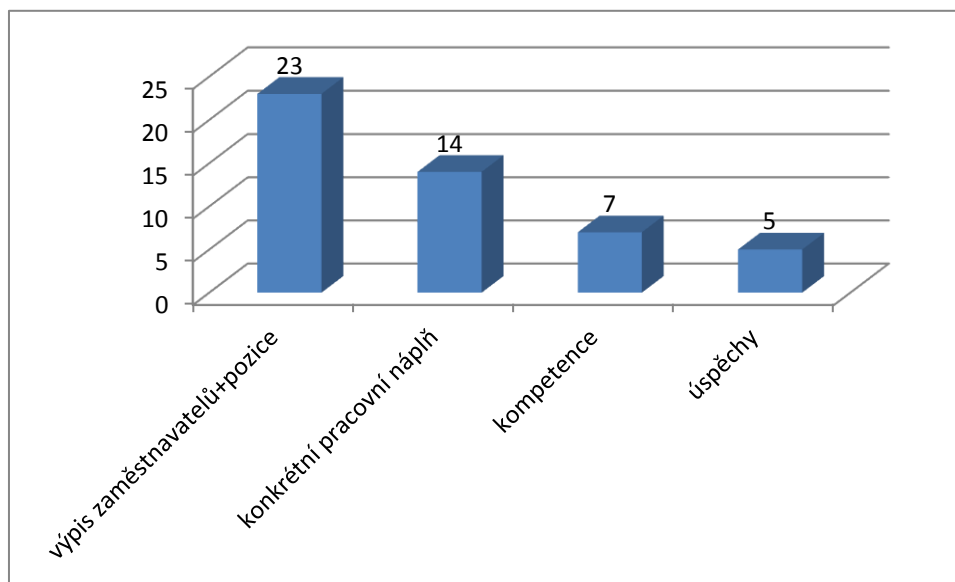
Zdroj¹²⁷

Požadavek na manažerskou praxi byl jednoznačně uveden v inzerátu. Přesto se přihlásili čtyři uchazeči bez manažerské zkušenosti a šest uchazečů se zkušeností do dvou let. 10 uchazečů uvádí manažerskou zkušenost v délce 2 až 5 let, tři uchazeči v délce 6 až 10 let a jeden uchazeč nad 10 let.

¹²⁷KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Informace o rozsahu praxe

Graf 17: Rozsah informací o praxi uchazečů



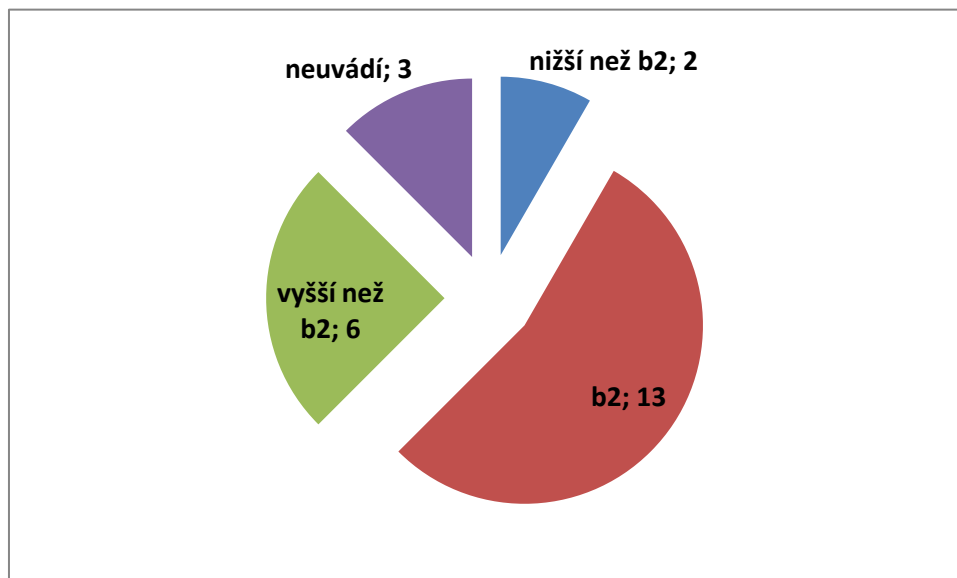
Zdroj¹²⁸

V profesním životopise se uvádí přehled zaměstnavatelů, pozice a velmi často konkrétní pracovní náplň. V zaslaných materiálech 23 uchazečů uvedlo výpis zaměstnavatelů a konkrétní pozici ve firmě, u jednoho uchazeče chyběl poslední zaměstnavatel (firma). 14 uchazečů popsalo pracovní pozici konkrétněji, na úroveň vykonávaných pracovních činností, v 7 případech byly uvedeny kompetence nezbytné k vykonávání pozice (ve smyslu kompetenčního modelu). Pět osob uvedlo i konkrétní pracovní úspěchy v některé z uvedených pozic.

¹²⁸KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Jazykové znalosti

Graf 18: Jazykové znalosti uchazečů



Zdroj¹²⁹

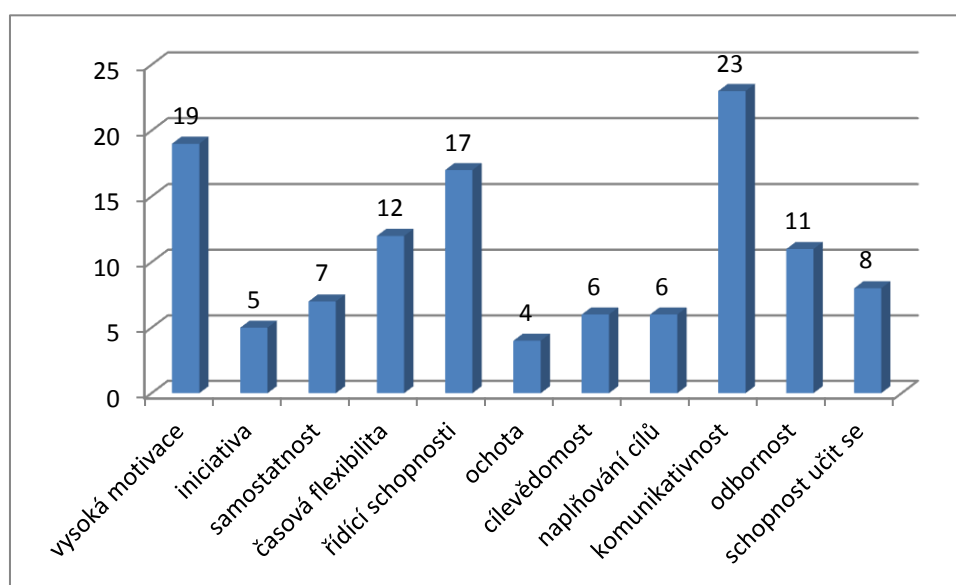
Požadovaná úroveň znalosti jazyka je na úrovni B2 evropského referenčního rámce. Tři uchazeči neuvedli rozsah jazykových dovedností, nižší než požadovanou znalost uvedli 2 uchazeči. Odpovídající jazykové znalosti vykázalo 19 uchazečů, z toho 13 na požadované úrovni a 6 na úrovni vyšší.

¹²⁹KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

Důvody pro přijetí

Důvody k tomu, aby lidé byli přijati na danou pracovní pozici, se nejčastěji uvádí v motivačním dopise. V grafu jsou zpracovány charakteristiky, uvedené uchazeči jako argumentace pro přijetí.

Graf 19: Argumentace pro přijetí (motivační dopis uchazečů)



Zdroj¹³⁰

Všichni uchazeči uváděli zájem, v 19 případech označeno jako motivační faktor (zajímá mě, baví mě) a v 5 jako iniciativa k výkonu dané profese (preferuji vysoký výkon, jsem iniciativní, proaktivní). Téměř všichni uchazeči (23) zmiňovali komunikační dovednosti. Dále v 17 případech své manažerské schopnosti, ve 12 časovou flexibilitu, v 11 případech odbornost. Méně je zastoupena

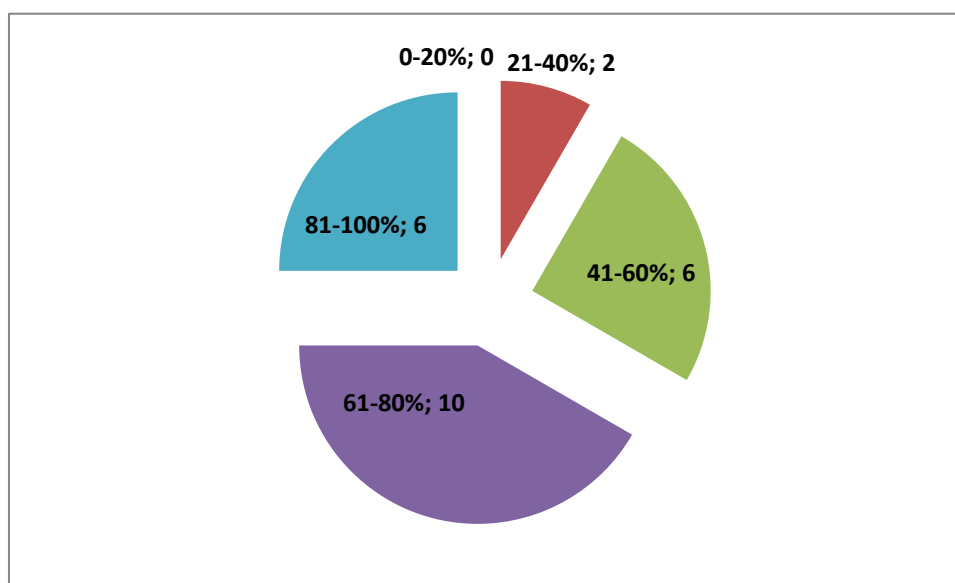
¹³⁰KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

argumentace schopnosti učit se (8), být samostatný (7), schopnost naplňovat cíle a cílevědomost (6), ochota k naplňování úkolů nebo cílů (4).

Míra shody mezi požadavky a údaji kandidáta

Tato kategorie sleduje, nakolik v profesním životopise a motivačním dopise byly shodné požadavky společnosti (v inzerátu uvedeno pod „náplň práce“ a „požadujeme“) a uváděné biografické údaje.

Graf 20: Míra shody požadavků a uváděných předpokladů



Zdroj¹³¹

Nejvyšší míru shody vykazovalo 6 kandidátů, to znamená, že splňovali základní požadavky a z velké míry uváděli, že dosud vykonávali stejné činnosti, jako byly uvedeny v inzerátu (náplň práce). Všichni kandidáti byli pozváni k pohovoru. Shoda 61-80% byla u 10 kandidátů, splňovali všechny základní požadavky a vykonávali část činností uvedených v inzerátu. Shoda 41-60% byla nalezena u 6 uchazečů, shoda

¹³¹KORBELOVÁ, L., 2016 (vlastní řešení)

21- 40% u 2 uchazečů. Tito kandidáti nebyli přizváni do dalšího kola výběrového řízení. Minimální shoda 0-20% nebyla nalezena u žádného kandidáta.

Do dalších fází výběrového řízení postoupili kandidáti, kteří naplňovali základní požadavky a zpracovali osobní dokumenty způsobem, který reflektoval zadání inzerce (požadavky a pracovní náplň). Ověření údajů uvedených v životopise je cílem výběrového pohovoru, který absolvovalo 6 kandidátů, jejichž shoda mezi požadavky a uváděnými předpoklady byla nejvyšší.

Zhodnocení přijímacího procesu v případě obsazování pozice „Vedoucí laborant“

Identifikace potřeby pracovníka. Pozice se obsazovala poté, co dosavadní zaměstnanec podal žádost o starobní důchod (přirozený odchod).

- Počet (pracovních) dnů na realizaci výběrového řízení: 40 dnů.
- Počet dnů, po kterých nebyla pracovní pozice obsazena, a přitom bylo nezbytné, aby obsazena byla: 0 dnů.
- Míra fluktuace. Tato pozice byla 13 let obsazena stejným pracovníkem. Stabilizace pracovníka na tomto místě je důležitá s ohledem na to, že jde o pozici klíčovou a je potřeba zachovávat určitou kontinuitu vedení laboratoře.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Činnosti a podmínky uvedeny v kapitole výše (inzerát na pozici), vyhovující a odpovídající popis.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Interní zdroje byly vyloučeny, ve společnosti se v dané chvíli nenacházel žádný zaměstnanec, který naplňoval požadovaná kritéria. Externí zdroje byly preferovány vzhledem k výše uvedenému. Jako zdroje byli identifikováni možní kandidáti z konkurenčních firem a osoby bez pracovního poměru či perspektivy pracovního poměru (nezaměstnaní, ve výpovědní době apod.).

Volba metod získávání pracovníků (efektivita)

Vzhledem k cílové skupině potenciálních uchazečů byl zvolen tento mix metod získávání:

- Inzerce uveřejněna na internetových pracovních serverech Jobs.cz a Práce.cz
- Inzerce uveřejněna na místní vývěsce, úřadu práce.
- Zaměstnanci byli požádáni o doporučení.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

- Profesní CV.
- Motivační dopis.
- Po 1. kole výběrového řízení osvědčení o kvalifikaci (diplom, zkouška z anglického jazyka).

Formulace nabídky a uveřejnění zaměstnání

- Náklady na uveřejnění nabídky činily 12 600 Kč.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Celkem došlo 24 nabídek. Z tohoto počtu bylo vyřazeno 8 jako nesplňující daná kritéria (33%). Ze zbývajících 16 nabídek bylo vybráno 6, které na základě analýzy vyhovovaly požadavkům nejlépe. Další 10 uchazečů splnilo požadavky zčásti. Poměr akcentovaných nabídek pro 1. kolo výběrového řízení byl 1:4 (25%). Na pohovor se dostavilo 6 kandidátů.

Výběr

Výběr zaměstnance byl proveden na základě metod analýzy dokumentů, přijímacího pohovoru (individuální i panelový), znalostního testu z oboru potravinářství a porozumění textu v anglickém jazyce. Výběrové řízení mělo 3 kola.

Efektivita výběru zaměstnanců

Přímé náklady na výběr zaměstnance do pozice „Vedoucí laboratoře“ činily 12 600 Kč. Nepřímé náklady je třeba navýšit o mzdy všech zaměstnanců, kteří se podíleli na výběrovém řízení (personalista, přímý nadřízený).

Závěr

Uvedené výběrové řízení na pozici „Vedoucí laborant“ je konkrétním příkladem, jakým jsou plánování, získávání a vybírání zaměstnanci společnosti. Výběrové řízení lze charakterizovat takto:

- Velmi dobré plánování pracovních sil z hlediska časového i zdrojového.
- Odpovídající popis pracovní náplně, který specifikuje danou pozici.
- Vhodný mix nástrojů získávání zaměstnanců, který akceptuje specifika cílové skupiny.
- Obsah nabídky odpovídal požadavkům a očekáváním uchazečů (byl pro ně srozumitelný), oslovil přiměřené množství uchazečů.
- Volba metod výběru byla odpovídající potřebě ověřit naplnění požadavků.
- Výběrové řízení bylo efektivní z pohledu finančních nákladů, potřebného času i výsledného efektu (zaměstnanec setrvává u organizace po zkušební době).

10.3 Shrnutí – silné a slabé stránky sledovaného procesu

V závěru budou shrnuta slabá a silná místa procesu získávání a výběru zaměstnanců v analyzované společnosti.

Silné stránky (a příležitosti)

- Plánování lidských zdrojů na dobré úrovni, požadavky na zaměstnance jsou komunikovány v dostatečném časovém předstihu pro jejich zajištění v odpovídajícím počtu a kvalitě.
- Fluktuace ve společnosti měla a má vzestupný charakter, což odpovídá fázi ekonomického cyklu (konjunktura v ekonomice) i zvyšující se výrobě. Existuje reálný předpoklad, že zvyšující se fluktuace je důsledkem objektivních faktorů, nikoliv zhoršujících se podmínek ve firmě.

- Předchozí konstatování potvrzují výsledky zjišťování příčin u fluktuujících zaměstnanců. Příčiny fluktuace tvořily v roce 2014 zejména faktory „lepší“ nabídek práce s ohledem na vyšší vyjednávací sílu uchazečů o práci. Dále faktory, které se váží k pracovním podmínkám (směnnost, pracovní doba, plat). Nejméně se podílí „lidský“ faktor (kolektiv, neshody s nadřízeným).
- Dělnické pozice jsou obsazovány podstatně více (až několikanásobně) ve srovnání s dalšími pozicemi (THP, manažeři, administrativa). Nároky na výběr zaměstnanců z pohledu zdrojů (časové, finanční, organizační) jsou nižší.
- Nejmenší fluktuace je ve střední úrovni řízení, stabilizovaný tým.
- Společnost preferuje při výběru interního zaměstnance, interní flexibilita, mobilita pracovní síly. Vyšší flexibilita pracovní síly předpokládá vyšší investice finanční, časové, organizační do vzdělávání a výcviku zaměstnanců.
- Míra externího náboru se zvyšuje v závislosti na zvyšující se potřebě zaměstnanců do zvýšení výroby (míra externího náboru mezi léty 2013-2014 se zvýšila o 5%).
- Požadované dokumenty od uchazečů odpovídají potřebám zjištění údajů od uchazečů vzhledem k pracovní pozici.
- Částky investované do nástrojů získávání jsou finančně efektivní s ohledem na počty získaných uchazečů.
- Akceptační poměr je možné považovat za vyhovující, obsah nabídek odpovídá požadavkům pracovní pozice (dobře formulovaná nabídka).
- Metody výběru zaměstnanců tvoří osvědčenou kombinaci metod (analýza dokumentů uchazeče, přijímací pohovor, ověřování znalostí-testy, certifikace). Metody odpovídají zkušenostem personalistů i firemním zvyklostem.

- Celková efektivita procesu získávání a výběru je z pohledu finančních zdrojů dobrá.

Slabé stránky (a hrozby)

- Míra nedobrovolné fluktuace v roce 2014 klesá v závislosti na nedostatku pracovní síly, což pro HR znamená potřebu individuální práce se zaměstnanci, kteří v některých požadavcích vyhovují jen zčásti. Potřeba řešení více pracovních-právních náležitostí.
- Fluktuace je nerovnoměrná, závisí od pracovní pozice. Nejvíce ohrožuje společnost fluktuace zaměstnanců ve třetí úrovni řízení (mistři a vedoucí jednotlivých výrobních jednotek), z dělnických profesí u expedientů a syřičů.
- Metody získávání zaměstnanců vytváří ověřený mix, který až dosud zajišťoval adekvátní počet nabídek nezbytných k pokrytí lidských zdrojů, což nyní a do budoucna přestává platit. Se vzrůstajícím nedostatkem uchazečů bude společnost nucena hledat nové metody získávání i zdroje potenciálních uchazečů (zahraniční dělníci, pracovníci konkurenčních firem), popřípadě zvyšující se počet agenturních zaměstnanců.
- Na změnách v popisu jednotlivých pracovních pozic se nejvíce podílí personalisté, nikoliv přímí nadřízení z praxe. Je žádoucí častěji aktualizovat popisy z iniciativy přímých nadřízených.

Shrnutí

Na závěr budou uvedeny stručné odpovědi na výzkumné otázky, stanovené v úvodu. Podrobně byly otázky komentovány v předchozích kapitolách.

Která část procesu získávání a výběru zaměstnanců vykazuje nejnižší efektivitu z pohledu zajištění potřebných lidských zdrojů? Jde o proces získávání zaměstnanců,

konkrétně v nalezení nových zdrojů uchazečů o práci v situaci, kdy klesá dostupnost pracovní síly.

Která část procesu získávání a výběru zaměstnanců vykazuje nejvyšší efektivitu z pohledu zajištění potřebných lidských zdrojů? Jde o procesy formulace pracovní nabídky, volby a využívání ověřených metod výběru.

Jaký je rozsah a obsah biografických dat, která poskytli uchazeči o zaměstnání v rámci výběrového procesu na vedoucí pozici? Uchazeči v rámci výběrového řízení na pozici „Vedoucí laboratoře“ ve většině nabídek uváděli podrobná a upřesňující data ke vzdělání, praxi a motivaci k tomu, aby se o danou pracovní pozici ucházeli. U kandidátů, kteří byli pozváni na výběrový pohovor, byla vysoká míra shody mezi předpoklady na pozici a uváděnými předpoklady, což ve výběrovém řízení na straně jedné může znamenat, že jde o „ideální“ kandidáty, na straně druhé může být odrazem faktu, že uchazeč má řadu zkušeností s výběrovými řízeními a má vysokou schopnost stylizace nabídky podle očekávání zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Hlavním cílem předkládaného textu bylo analyzovat proces přijímacího řízení na vybrané pozice ve společnosti Mlékárny Klatovy. V úvodu práce byla stanovena základní hypotéza k ověření: Kritická část přijímacího procesu získávání a výběru zaměstnanců v analyzované společnosti Mlékárny Klatovy za období let 2013-2014 se nachází v oblasti efektivního využívání nástrojů získávání zaměstnanců.

Na základě analýzy celého procesu získávání a výběru zaměstnanců lze konstatovat, že hypotéza je platná pro současné období, které charakterizuje vysoká poptávka po pracovní síle a nízká nabídka na trhu práce. Dosavadní proces získávání zaměstnanců, který se v minulých letech osvědčil, není dostatečně efektivní vzhledem ke změnám, ke kterým došlo ve vnějším prostředí organizace. Je nezbytné hledat nové způsoby, jak získávat dostatečný počet kvalitních zaměstnanců na základě interních postupů, a pokud to nebude možné, zajistit další zdroje v externím prostředí.

Analýza ukázala, že společnost je v řadě ukazatelů přijímacího procesu efektivní, konkrétně v množství potřebných zdrojů, ať jde o finanční prostředky, lidské zdroje či organizaci. Společnost vlastní osvědčené know-how kombinace nástrojů získávání zaměstnanců co se týče kvality získaných nabídek na základě obsahu inzerce, stejně jako know-how v oblasti osvědčených postupů výběru zaměstnanců, které umožňují získat a ověřit potřebné údaje k naplňování požadavků pozice. Vyšší míra fluktuace v posledních letech souvisí s faktory, které je společnost schopna ovlivnit jen zčásti, a týká se to především snižující se nezaměstnanosti v ekonomice, z faktorů uvnitř firmy jde o podmínky, které jsou obtížně ovlivnitelné vzhledem k charakteru pozic s nejvyšší fluktuací (jako je směnnost, pracovní doba, osobní důvody). Vyšší fluktuace se týká určitých pozic, především na úrovni liniového řízení a v některých dělnických profesích. Je na rozhodnutí managementu, nakolik bude investovat do opatření prevence fluktuace ve vybraných pozicích (plat, motivující benefity). Pozitivní je vysoká míra flexibility zaměstnanců v rámci

obsazení různých pozic, což předpokládá vysokou úroveň navazujících personálních procesů, jako je vzdělávání a rozvoj, odměňování a motivace, adaptace.

Celkově lze konstatovat, že analyzovaná společnost vykazuje efektivní politiku v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Přesto bude muset realizovat určité změny, týkající se především hledání potenciálních zdrojů uchazečů o práci v důsledku změněných podmínek ve vnějším okolí firmy. Autorka pro tuto oblast navrhuje čtyři finančně málo nákladná opatření: v oblasti náboru z externích zdrojů nastavit účinný systém hledání potenciálních kandidátů na doporučení stávajících zaměstnanců. Program s jasně nastavenými podmínkami a motivační odměnou by mohl velmi jednoduše dodat potřebné kandidáty, kteří mají jasnou představu o budoucí práci a firemní kultuře podniku. Druhým možným opatřením je přímé oslovení a spolupráce se studenty středních potravinářských či technicky zaměřených škol v okolí. Třetí možností je potenciální oslovení lidí z cizích zemí, kteří se chtějí usadit v České republice a hledají práci. Hypoteticky bude v budoucnosti takových osob přibývat.

Vzhledem ke zjištěné nejvyšší fluktuaci na pozicích v třetí úrovni řízení (mistři apod.) navrhuje autorka implementaci účinného plánu nástupnictví, tedy řízenou přípravu talentovaných zaměstnanců na pozice tohoto charakteru. Dosavadní nastavení procesu a kvalitní personální práce dávají důležité předpoklady ke zvládnutí této úlohy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.

ISBN 80-247-0469-2.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

EVANGELŮ, J. E. a J. NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.

EVANGELŮ, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FAERBER, Y. a CH. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2

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

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

NEŠČÁKOVÁ, L. a J. JAKUBKA. *Zákoník práce 2014 v praxi-komplexní průvodce* k 1. 1. 2014. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-5124-5.

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

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

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. Překlad Zuzana Maňasová. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

ŽUFAN, J., HÁN, J. a M. KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

WINFRED A., BELL, S. T., VILLADO, A. a D. DEVORPIKE. *The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 4, s.786–801.

RECRUITMENT BUZZ. *Getting your Employer Branding Right* [online]. 2013 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://recruitmentbuzz.co.uk/getting-your-employer-brandingright-2>

Seznam použitých internetových zdrojů

BARTÍK, V. a E. JANEČKOVÁ. *Zpracování citlivých údajů. Mzdová praxe.* [online]. 2013 [cit.2015-09-20].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d38129v48061-zpracovani-citlivych-osobnich-udaju-v-pracovnepravnim-pomeru/>.

BUKOVJAN, P. a A. CHLÁDKOVÁ. *Osobní údaje v personální agendě. Mzdová praxe.*[online]. 2007 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z:

http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d839v815-osobni-udaje-v-personalni-agende/?search_query=

ČR. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů. [online]. 2004 [cit. 2015-10-15].

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004.

ČR. *Zákon č. 439/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.* [online]. 2004 [cit. 2015-10-15].

Dostupné z: <http://spcp.prf.cuni.cz/lex/04-439.htm>

E-PRAVO. *Správní sankce na úseku ochrany osobních údajů.* [online]. 2014 [cit.

2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/spravni-sankce-na-useku-ochrany-osobnich-udaju-73089.html>

HR MONITOR. *Každá třetí firma nepomáhá nováčkům se adaptovat v práci.*

[online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/adaptacni-proces>

IHNED. *Marketingový mix v personalistice.* [online]. 2011 [cit. 2015-09-20].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche>

MZDOVÁ PRAXE 2014. [online]. 2013 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z:

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CB4QFjAAOpqFQoTCPU9hdGdrcgCFQl_GgodfJMHZw&url=http%3A%2F%2Fobch

od.wolterskluwer.cz%2Fcz%2Fukazka.dm-14278.pdf&usg=AFQjCNHnWECz8drveo1CcqOKHQPLtzBwaQ&bvm=bv.104317490,d.d2s

STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. 2013 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Ochrana osobních údajů. Příručka pro podnikatele*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.uoou.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200144&id_dokumenty=3025

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Pojem osobní údaj*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.uoou.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=200144&id=1751&n=pojem-osobni-udaj&p1=2087

Seznam použitých příruček

Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. 6., aktual. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek 1: Začlenění strategie lidských zdrojů v organizaci	12
Obrázek 2: Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci	14
Obrázek 3: Běžné metody využívané v personální praxi	34
Obrázek 4: Organizační schéma společnosti	53

Grafy

Graf 1: Složení zaměstnanců dle pozic.....	55
Graf 2: Složení zaměstnanců dle pohlaví a pozice (počet).....	56
Graf 3: Pozice, které byly ve společnosti obsazovány nejčastěji (2013-2014) ..	67
Graf 4: Celková fluktuace zaměstnanců v letech 2011-2014 (flukтуаční koeficient)	68
Graf 5: Míra dobrovolné a nedobrovolné fluktuace (flukтуаční koeficient)	69
Graf 6: Pozice s nejvyšší fluktuací v roce 2013 a 2014 (flukтуаční koeficient). 71	
Graf 7: Příčiny fluktuace u zaměstnanců v roce 2014.....	72
Graf 8: Změny popisu a specifikace pracovního místa (absolutní počet).....	73
Graf 9: Míra interních přesunů (v %)	74
Graf 10: Obsazování vedoucích pozic (interní a externí zdroje).....	76
Graf 11: Počet zaměstnanců přijatých z interních a externích zdrojů (2013, 2014)	77
Graf 12: Poměr došlých a akceptovaných nabídek.....	81
Graf 13: Metody výběru	82
Graf 14: Informace o vzdělání	86
Graf 15: Typ vzdělání	87
Graf 16: Délka praxe uchazečů.....	88
Graf 17: Rozsah informací o praxi uchazečů	89
Graf 18: Jazykové znalosti uchazečů.....	90
Graf 19: Argumentace pro přijetí (motivační dopis uchazečů)	91
Graf 20: Míra shody požadavků a uváděných předpokladů	92

Tabulky

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod vnitřních a vnějších zdrojů	21
Tabulka 2: Pozice ve společnosti a počet přijímaných zaměstnanců (1. část) ...	65
Tabulka 3: Pozice ve společnosti a počet přijímaných zaměstnanců (2. část) ...	66
Tabulka 4: Pozice s nejvyšší fluktuací.....	70
Tabulka 5: Vedoucí pozice obsazované v letech 2013-2014.....	75
Tabulka 6: Náklady na uveřejnění pracovní nabídky (2013-2014) v Kč	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Požadavek na obsazení pracovního místa..... I

Příloha A - Požadavek na obsazení pracovního místa



MKT-F-1203-01

POŽADAVEK na obsazení pracovního místa		
Úsek:	Nákl. středisko:	Číslo a název funkce/ pracovního místa ¹⁾
Požadovaný počet pracovníků:	Požadovaný termín nástupu:	Požadovaná délka trvání prac. poměru: <input type="checkbox"/> Na dobu neurčitou <input type="checkbox"/> Na dobu určitou do
Min. vzdělání: <input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> SO s vyučením <input type="checkbox"/> ÚSO s maturitou <input type="checkbox"/> VŠ	Studijní zaměření²⁾: <input type="checkbox"/> potravinářské <input type="checkbox"/> technické <input type="checkbox"/> bez zaměření <input type="checkbox"/> jiné:	Směnnost provozu: <input type="checkbox"/> jednosměnný <input type="checkbox"/> dvousměnný <input type="checkbox"/> třisměnný, nepřetržitý Pracovní doba: <input type="checkbox"/> rovnoměrně rozvržená <input type="checkbox"/> nerovnoměrně rozvržená
Stručný popis pracovních činností:		Dohoda o odpovědnosti: ANO – NE**)
Kvalifikační požadavky³⁾: <input type="checkbox"/> Práce na PC (MS Office,) <input type="checkbox"/> Osvědčení pro řízení motorových vozíků (VZV) <input type="checkbox"/> Znalost cizích jazyků: Úroveň: <input type="checkbox"/> Jiné:		
Požadavky na vstupní lékařskou prohlídku: <input type="checkbox"/> Základní vstupní lékařské vyšetření + vystavení potravinářského průkazu <input type="checkbox"/> Vyšetření na bacilonosičství (v případě zařazení na vysokorizikovou oblast) <input type="checkbox"/> Audiometrické vyšetření		
Další požadavky a znalosti potřebné k vyhledání: <input type="checkbox"/> Fyzická zdatnost <input type="checkbox"/> Manuální zručnost <input type="checkbox"/> Jiné:		
Informace o mzdě: Tarif: + přémie 15%	Nástupní Základní: Osobní ohodnocení:	Po zapracování (3-6 měsíců) Základní: Osobní ohodnocení:
Stručné zdůvodnění požadavku: <input type="checkbox"/> neobsazené pracovní místo <input type="checkbox"/> nástup za zaměstnance při ukončení pracovního poměru: <input type="checkbox"/> nástup za zaměstnance při převedení na jinou pozici:		
Požaduje vedoucí střediska:	Datum:	Podpis:
Schválí ředitel úseku: datum, podpis	Schválí ředitel společnosti: Pierre Hecquet datum, podpis	
Záznam personálního úseku:		Obsazení pracovního místa: Zaměstnanec:
Datum převzetí:		Datum nástupu:

¹⁾ Dle funkčního schéma a kvalifikačního katalogu
²⁾ Nelhodí se šifrovat

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Korbelová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti Mlékárna Klatovy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 92

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 29

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 11

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: doc. Dr. Milan Beneš