

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Výběr zaměstnanců

Eva Oharková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eva Oharková

Hospodářská politika a správa

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Employee selection

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření profesiografické studie a to pro jedno pracovní místo. Práce bude založena na studiu odborné literatury a provedeném empirickém šetření.

Metodika

Stěžejní metodou bude rozhovor s vykonavatelem práce a dále přímé pozorování. Nejdříve bude veden rozhovor s vykonavatelem práce vybrané profese a následovat bude přímé pozorování při práci (stejně osoby). Zjištěné údaje z obou metod budou sloužit jako zdroj informací při výběru zaměstnance na vybranou pozici.

Doporučený rozsah práce40-60 stran

Doporučené zdroje informací

- Hroník, F. (2007) Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress, ISBN 978-80-254-0698-4
Kolman, L.; Chýlová, H. atd. (2010) Výběr zaměstnanců. Praha: Linde, ISBN 978-80-7201-810-9
Kolman, L.; Rymešová, P. atd. (2012) Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, ISBN 978-80-7201-892-5
Kolman, L. (2005) Výcvik zaměstnanců. Praha: Linde, ISBN 80-86131-62-9
Štikar, J.; Rymeš, M.; Riegel, K. atd. (2003) Psychologie ve světě práce. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum, ISBN 80-246-0448-5

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 02. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Výběr zaměstnanců jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především doc. PhDr. Luďkovi Kolmanovi, CSc. za cenné připomínky při psaní bakalářské práce.

Výběr zaměstnanců

Selection of Employees

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na výzkum výběru zaměstnanců a to profesiografickou metodou. Práce se věnuje popisu organizace, zkoumá lidské zdroje, jak je lze řídit a plánovat co nejkomplexněji, kde získávat nové pracovníky, je-li výhodnější použití vnějších nebo vnitřních zdrojů a co je cílem práce s lidskými zdroji. Důležitá část práce je výběr zaměstnanců a jednotlivé metody výběru. Konkrétně pak profesiografická studie, která je klíčová k výběru zaměstnanců. Vlastní práce je profesiografická studie, kde je detailně vypracován popis pracovní pozice, kritéria úspěchu této pozice, vyhodnocování profese, předpoklady úspěchu. V závěru práce jsou navržena řešení vedoucí k lepšímu výběru pracovníka na danou pozici a zkvalitnění procesu výběru v podniku.

Summary

This Bachelor thesis concentrates on the selection of employees research using a professiographic method. The thesis is concerned with the description of an organization, examines human capital and its complex management and planning, the ways of employee recruitment, it studies whether it is more convenient to use internal or external resources and the goal of working with human resources. The selection of employees and the selection methods are an important part of the thesis. Namely, it is the professiographic study which is crucial for the selection of employees. The professiographic study contains a detailed description of a job post, the criteria of success at this post, a profession evaluation and the prerequisites for success. The thesis concludes with the suggested solutions leading to a better selection of the employee for a given post and an improvement of a selection process in a company.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, zaměstnanci, organizace, metody výběru, profesiografie, plánování a získávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů.

Keywords: selection of employees, employees, organization, selection methods, professiography, planning and recruitment of employees, human capital management.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl a metodika	11
3. Teoretická část	12
3.1. Organizace	12
3.2. Lidské zdroje.....	13
3.2.1. Zásady řízení lidských zdrojů	14
3.2.2. Plánování lidských zdrojů.....	15
3.2.3. Zdroje plánování lidských zdrojů	16
3.2.4. Metody získávání pracovníka	17
3.2.5. Cíle práce s lidskými zdroji	20
3.3. Výběr zaměstnanců.....	21
3.3.1. Metody výběru zaměstnanců	22
3.3.2. Validita, reabilita, korelační koeficient u výběru zaměstnanců.....	26
3.3.2. Profesiografie	29
3.3.3. Profesiogram.....	31
3.3.5 Shrnutí teoretické části.....	32
4. Praktická část	33
4.1. Společnost Maier CZ.....	33
4.1.1. Historie společnosti Maier Group	33
4.1.2. Informace o Prostějovské pobočce	33
4.1.3. Personální struktura společnosti	34
4.2. Profesiografická studie (metoda rozhovoru a přímého pozorování)	35
4.2.1. Popis profese	35
4.2.2. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, pod- úkolech a jejich vzájemné vazby	38
4.2.3. Vyhodnocování profese a jejich elementů.....	38
4.2.4. Předpoklad úspěchů, vysuzování a ověřování hypotéz.....	41
4.2.5 Návrhy na řešení	42
4.3. Profesiografická studie (metoda přímého pozorování)	43
4.3.1. Průběh pozorované 8 hodinové pracovní směny	44
4.4. Zhodnocení analýzy a návrhy na zlepšení	45

5. Závěr	47
6. Seznam použitých zdrojů	49
7. Seznam tabulek	50

1. Úvod

Vhodný výběr zaměstnanců je klíčovou činností pro každou úspěšnou společnost. Pokud společnost chce obstát v konkurenčním podnikatelském prostředí je nezbytností, aby ve společnosti byly zabezpečeny potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura), ale i zabezpečení jejich kvalitativní stránky, tj. výkonnost, motivace, tvořivost a identifikace s cíly firmy. Nově vybraný pracovník by měl bez větších problémů zvládat kromě pracovních povinností také sociální klima ve společnosti, (ztotožnit se s již fungujícím kolektivem) a být pro společnost přínosem jak pracovním tak i mezilidským. Mnohdy se tak nestává. Personalisté vyhledávají vhodného kandidáta na určenou pozici a to na základě požadavku vedoucího pracovníka v daném úseku. Bohužel častokrát je požadavek na uchazeče odlišný od skutečné pracovní náplně na dané pozici. Dochází pak k nedorozuměním mezi nově příchozím pracovníkem a stávajícím kolektivem nebo dokonce vedoucím pracovníkem. Nově příchozí pracovník se dostává do situací, kdy na některé pracovní činnosti nemá dostatečnou kvalifikaci nebo není například dostatečně zaučen. Z toho pak vyplývá, že tento pracovník nemůže vykonávat danou pozici bezchybně a splňovat tak očekávané cíle společnosti. Výsledkem této situace často bývá změna pracovní pozice nebo úplný odchod pracovníka ze společnosti, což pro pracovníka, ale i pro společnost znamená profesní a finanční ztrátu.

Bakalářská práce je členěna do dvou hlavních částí a to do teoretické a praktické. Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří částí. První část práce je zaměřena na popis organizace a k čemu slouží. Druhá část je podrobněji zaměřena na lidské zdroje, jak je lze řídit, plánovat co nejkompaktněji, kde získávat pracovníky, je-li výhodnější použití vnějších nebo vnitřních zdrojů a co je cílem práce s lidskými zdroji. Třetí část se zabývá výběrem zaměstnanců a jednotlivými metodami výběru. Konkrétně pak profesiografickou studií, která je klíčová k výběru zaměstnanců a ne jen pro výběr zaměstnanců, ale i k plánování školení, strategickému personálnímu plánování, rozvoje kariéry. Dále je využíván např. psychology, inženýry, kteří hledají pracovní postupy nebo navrhuji nové pracovní nástroje.

Praktická část práce je vlastní profesniografická studie, kde je detailně vypracován popis pracovní pozice, kritéria úspěchu této pozice, vyhodnocování profese, předpoklady úspěchu a další. Závěrem budou definována zjištění a navržena řešení na zlepšení při výběru nového pracovníka na pozici vedoucího skladu.

2. Cíl a metodika

Cíl práce

Cílem práce je vytvoření profesiografické studie pro povolání – Vedoucí pracovník skladu. Teoretická část bude především vycházet ze studie odborné literatury zpracované k tomuto tématu a praktická část bude zaměřena na vlastní empirické šetření, kde podrobně zpracuji profesiografickou studii.

Metodika

Stěžejní metodou u práce bude rozhovor s vykonavatelem práce rozšířen o nestranné informace od nadřízeného pracovníka a dále metoda přímého pozorování při pracovní činnosti. Nejdříve povedu rozhovor s pracovníkem dále s nadřízeným pracovníkem, který je manažerem integrální logistiky a následovat bude přímé pozorování při práci. Zjištěné údaje z obou metod budou sloužit jako zdroj informací při výběru zaměstnance na vybranou pozici. Profesiografická studie bude vypracována, dle odborné literatury.

Profesiografie je soubor metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. pracovním místě. Studie je vhodné provádět pomocí specializovaných nástrojů. (L. Kolman, 2010, s. 68).

Je to metoda, která umožňuje modelovat, auditovat, kontrolovat a především analyzovat pracovní funkci v kontextu jejího organizačního začlenění, úkolů, komunikačních vazeb, profesních kompetencí a odpovědností (J. Vronský, 2012, s. 19).

3. Teoretická část

3.1. Organizace

Organizaci lze obecně charakterizovat jako souhrn jedinců ve vzájemné interakci, kteří jsou touto interakcí vzájemně spojeni a vzájemně usilují o společné cíle, přičemž vztahy mezi nimi jsou určeny určitou strukturou.

To znamená, že:

1. organizace jsou lidskými výtvoři a jsou převážně tvořeny lidmi než např. hmotnými objekty (zařízeními, budovami apod.);
2. termín „organizace“ je obecný a nezahrnuje tedy jen obchodní a průmyslové firmy;
3. lidé v organizaci musí v jistém smyslu pracovat na dosažení společných cílů a z těchto důvodů musí také koordinovat svoje činnosti. To však neznamená, že všichni v organizaci mají stejné cíle, ani to, že cíle organizace jsou zřejmé a známé každému;
4. v organizacích můžeme nalézt více než jeden princip uspořádání vztahů; v této souvislosti se hovoří o neformálních skupinách a strukturách (L. Kolman, 2010, s. 15).

Ekonomický smysl organizace spočívá v úspoře nákladů, ve využití příležitosti, v možnosti rychlejší a plastičtější odpovědi na potřebu trhu. Dělbá práce přináší akceleraci procesů učení a následnou specializaci, možnost souřadnosti pracovníků a prací podle požadavků a schopností (J. Štikar a kol., 2003, s. 138).

V podniku je velice složitý ekonomický systém a je proto potřeba v něm vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. To je smyslem organizování, v jehož procesu vzniká organizační struktura podniku. Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech. Funkční role jasně definují, co kdo bude v podnikovém procesu dělat, na co se bude specializovat, jaká bude jeho dělba práce. Prostřednictvím dělby pravomoci jsou definovány vztahy mezi nositeli činnosti. Pravomoc je pojívem při vertikální a horizontálním provázání jednotlivých organizačních jednotek do organizační struktury. Organizační struktura se stává fungování schopnou (M. Synek a kol., 2006, s. 138).

Pojítkem vzájemných vztahů v organizační struktuře je společný cíl, spolupráce a systém komunikace. Člověk, který je součástí organizace, je zároveň součástí procesu řízení

tj. koordinace, kterou organizace zajišťuje pomocí svých členů. Ti, kdo mají moc rozhodnout, jsou vedoucí pracovníci (V. Sakslová a kol., 2006, s. 22).

Aby organizace uspěly, musí být konkurence schopné ve světovém měřítku. K tomu budují celosvětové sítě, využívají strategické řízení, účelně řídí investice, lidi, vytvářejí pružné pracovní týmy, využívají stimulační (hmotné a nehmotné) nástroje k podnícení tvůrčí aktivity, která je potřeba pro další rozvoj procesů. Základem prosperity organizace je tvůrčí člověk (Kociánová, 2012, s. 59).

3.2. Lidské zdroje

Stále častěji se prosazuje tendence nahrazovat „personální řízení“ pojmem řízení lidských zdrojů. Tato změna terminologie vyjadřuje posun ve vnímání významu „lidských zdrojů“ a přesvědčení, že investice do lidského potenciálu je nejvýhodnější investicí do podnikových zdrojů. Personální politika by měla být založena na maximálním využití lidských zdrojů (V. Sakslová a kol., 2006, s. 64).

Personalisté a psychologové nemusí k výběru zaměstnanců přistupovat vždy stejně. Rozdíl mezi nimi je dán jejich cílem výběru. Pro personalistu, jakožto člena managementu firmy (podnik, instituce), je hlavním cílem výběru zaměstnanců fungování organizace jako celku. Pro psychologa je to správné provedení odborného úkonu. Pro personalistu je pravděpodobně důležitější negativní aspekt dopadu při výběru. Především to znamená, aby nebyl přijat zcela nevhodný uchazeč, který firmu (podnik, instituci) poškodí. Psycholog se naopak zaměřuje především na to, aby dokázal určit nejvhodnějšího kandidáta (Kolman, 2010, s. 27).

Kvalitní a výkonný personál (lidský zdroj firmy) musí být na takové úrovni, která zabezpečuje splnění cílů firmy v náročném konkurenčním podnikatelském prostředí. Cílem personální práce je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), také zabezpečení jejich kvalitativní stránky, tj. výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíly firmy (M. Synek a kol., 2006, s. 209).

Pojem motivace je abstraktní teoretický konstrukt, který ne vždy může být měřen nebo pozorován. Často se předpokládá, že motivace je síla, energie mobilizovaná potřebou,

kteřá není uspokojena (tj. udržet si stálé zaměstnání). Vztah mezi motivací zaměstnanců a produktivitou organizace je zprostředkovaný hierarchií úrovní řízení, je složitější a méně zřejmý a proto se spíše zaměřujeme na motivaci pracovníka a jeho individuální výkon (Kolman, 2012, s. 85).

Ve výrobním průmyslu vše závisí na týmovém přístupu, který sjednocuje vedení i zaměstnance. Od zaměstnanců se nečeká, že by byli proti inovacím, i když jde o opatření šetřící pracovní síly. Ve velké firmě je dělník tlačenk tomu, aby přicházel s novými nápady na ušetření práce i peněz (D. Landes, 1999, s. 468).

3.2.1. Zásady řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vychází ze zásad personální strategie společnosti. Je to vymezení hlavních cílů, zásad a stanovení základních postupů pro oblast řízení lidského faktoru ve firmě (M. Synek a kol., 2006, s. 211).

Úkoly řízení lidských zdrojů představují (funkce, službu) jednotlivé a specializované aktivity v rámci personálního řízení. Personální činnost se nejčastěji skládá z:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních činností a s nimi spojené pravomoci, odpovědnosti a spojování těchto úkolů do jednotlivých pracovních míst.
2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího následného přeplánování a plánování dalšího personálního rozvoje (více v kapitole 3.2.2.).
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. zpracování a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů, shromažďování materiálů o uchazečích atd.
4. Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plán vzdělávání a následné hodnocení výsledků atd.
5. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. obsah a metoda hodnocení pracovníků, příprava formulářů, návrh časového plánu hodnocení, navrhování a kontrola opatření.
6. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. rozdělování pracovníků na jednotlivá pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění.

7. Odměňování, tj. nástroje ovlivňující výkon jednotlivých pracovníků a motivující k lepšímu výkonu.
8. Péče o pracovníky, tj. rozvržení pracovní doby, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální služby (stravování, sociální a hygienické podmínky práce atd.)
9. Pracovní vztahy, hlavně organizování jednání mezi představiteli zaměstnanců a vedením závodu.
10. Personální informační systém, tj. zpracování a analýza dat, jejich zjišťování a uchování dat pracovníků a jejich mezd, práce (J. Koubek, 2007, s. 21).

3.2.2. Plánování lidských zdrojů

Představuje proces předvídání, stanovování cílů, realizace opatření v rozmístování lidí v organizaci, z organizace a uvnitř organizace, formování a efektivní využívání pracovních schopností lidí, formování pracovních týmů, personálního a sociálního rozvoje lidí v organizaci (J. Koubek, 2007, s. 93).

Součástí plánování lidských zdrojů v odpovídající kvalifikační struktuře a počtu je plánování profesního růstu, počtu výrobních dělníků, technickohospodářských pracovníků, vytváření vhodných pracovních podmínek a rozvíjení individuální výkonnosti. Plánování lidských zdrojů vyžaduje součinnost s ostatními oblastmi podnikového plánování (M. Synek a kol., 2006, s. 163).

Postup plánování lidských zdrojů

Nepřetržitý proces plánování lidských zdrojů probíhá ve třech etapách:

- monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů,
- vyhodnocení a předpověď,
- návrh opatření, průběžná realizace a kontrola.

Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

V rámci šetření se provádí z údajů poskytující vnější i vnitřní zdroje plánování. Je potřeba předem stanovit, které údaje budou systematicky sledovány, aby mohly být podchyceny změny.

Vyhodnocení a předpověď

Z údajů, které byly systematicky získány, je potřeba provést vyhodnocení změn, trendů a na jejich základě v daném časovém horizontu (3 měsíce, 6 měsíců, 1 rok, 3 roky) provést předpověď, která se týká některé z oblastí personálního plánování.

Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Celý postup je završen konstatováním změny, její interpretací předpovědí dalšího vývoje v určitých časových úsecích, ale s návrhem opatření po jednotlivých krocích a kontrolou průběhu (F. Hroník, 2007, s. 25).

U všech plánů je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména ve vztahu k přepokládaným přínosům. Rovněž je třeba vždy zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů k dosažení cílů, co nejlépe a za co nejkratší čas (J. Koubek, 2007, s. 119).

3.2.3. Zdroje plánování lidských zdrojů

Způsoby jakými lze získat personální zdroje jsou následující:

Vnější zdroje

Představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu, zahrnují pracovníky-uvolněné zaměstnance z jiných organizací, vstupující do výrobního procesu nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání. K získání pracovníků se používá nejrůznějších metod nábory na základě informací o nabídkách volných míst, spolupráce s úřady a jinými institucemi poskytující služby zaměstnanosti (M. Synek a kol., 2006, s. 214).

Výhody vnějšího trhu práce:

- širší možnost výběru,
- nové myšlenky a nápady pro organizaci,
- možnost přesnější pokrytí potřeby.

Nevýhody vnějšího zdroje:

- neznalost situace v organizaci,
- stres z přechodu na nové místo,

- blokování kariéry vlastních zaměstnanců,
- obsazení místa trvá delší dobu (V. Sakslová a kol., 2006, s. 75).

Vnitřní zdroje

Představují zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby nebo organizačních změn, dále zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště. Personální praxe dává z pravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů (M. Synek a kol., 2006, s. 214).

Využití vlastních pracovníků při obsazování volných míst má řadu kladů:

- užší sepětí s organizací, znalost situace (prostředí organizace, spolupracovníky),
- snadnější a rychlejší adaptace pracovníka,
- podpora kariéry, příznivý vliv na motivaci a stabilizaci pracovníků,
- nízké náklady na získání.

Nejčastější nevýhody:

- omezená možnost výběru,
- nedostatek nových myšlenek a přístupů z venku,
- negativní vliv na vzájemné vztahy,
- náklady na případné další vzdělávání atd. (V. Sakslová a kol., 2006, s. 75).

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Téměř odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadá drahé náklady na inzerci, zjednodušuje se výběr. V případě, že nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. Výhodná je přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti nebo se vzdělávacími institucemi (J. Koubek, 2007, s. 130).

3.2.4. Metody získávání pracovníka

Organizace si může vybrat z různých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí:

- požadavku pracovního místa, které plánujeme obsadit,

- objemu finančních prostředků, které můžeme do získávání investovat,
- naléhavosti řešení atd.

Druhy metod získávání pracovníků jsou např. spolupráce s úřady, spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, podniková vývěska a doporučení, samostatné přihlášení, veletrh pracovních příležitostí, agentury práce, dočasné přidělení zaměstnanců (V. Sakslová a kol., 2006, s. 78).

Některé druhy metod získávání pracovníků, které jsou v dnešní době nejčastěji využívány, si přiblížíme.

Spolupráce s úřady

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využily.

Výhodou je, že je to metoda velmi levná. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizace.

Nevýhodou je poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadu práce (J. Koubek, 2007, s. 139).

Nabídka volných pracovních míst oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky atd. (V. Sakslová a kol., 2006, s. 77).

Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi

Široce používanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická i technická povolání a zajišťují si tak přísun mladých manuálních i technických pracovníků.

Výhodou této metody je, že škola sama dělá pro organizaci před-výběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví, jaká je paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy.

Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku (J. Koubek, 2007, s. 138).

Tato spolupráce umožňuje přímý kontakt s případnými uchazeči a vzájemnou informovanost, poskytuje možnost motivovat např. formou stipendií, stáží, odborných praxí, nevýhodou je sezónnost nástupu (V. Sakslová a kol., 2006, s. 77).

Podniková vývěska a doporučení

Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informace o volných místech na vývěskách. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci.

Výhodou kromě nižších nákladů, je to, že potenciálním uchazečům se dostává informace dostatečná k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet či neucházet.

Nevýhoda této metody je, že informace obvykle zaznamenávají jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Metoda tak oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů (J. Koubek, 2007, s. 137).

Podniková vývěska a doporučení (neboli reference) umožňuje využít výhody vzájemné osobní znalosti, jde o levné a rychlé řešení této problematiky, a to jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů (V. Sakslová a kol., 2006, s. 77).

Agentury práce

Zprostředkovávají práci bezplatně (pro uchazeče o práci) nebo za úhradu (pro zaměstnavatele). Využívají se zejména při hledání vysoce kvalifikovaných odborníků (V. Sakslová a kol., 2006, s. 78).

Mnohé organizace v rozvinutých zemích využívají při získávání pracovníků i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelů. U nás tyto firmy většinou pracují v součinnosti s představiteli organizace nebo samostatně.

Výhody představuje to, že dobré komerční zprostředkovatelny mívají větší znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze, potenciálně vhodných jedinců (J. Koubek, 2007, s. 137).

Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady a riziko volby nekompetentní či neseriózní firmy (V. Sakslová a kol., 2006, s. 78).

3.2.5. Cíle práce s lidskými zdroji

Personální práce neboli práce s lidskými zdroji slouží jako zdroj informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků v procesu plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby. Vedoucí pracovníci nemívají často dovednosti z personálního řízení. Personální práce spočívá i v metodickém vedení, usměrňuje, kontroluje, radí, racionalizuje a zrealizuje je s ohledem na okolnosti, které vedoucí pracovníci nemohou znát (J. Koubek, 2007, s. 125).

Cíle personální práce lze vymežit následujícím způsobem:

Ekonomická oblast:

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů v organizaci,
- určení a udržení personálních nákladů organizace,
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivity zaměstnance.

Sociální oblast:

- naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce v organizaci,
- spokojenost s pracovním místem, pracovním prostředím, obsahem práce a vnitřním klimatem organizace,
- motivace zaměstnanců k sebe-rozvoji, zvyšování kvalifikace a originálnímu přístupu při řešení problému organizace,
- zlepšení sociálních jistot zaměstnanců v organizaci (M. Synek a kol., 2006, s. 210).

Základním cílem plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů, které směřují k jejich dosažení personálními zdroji. A to v potřebném počtu, s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi, s potřebnou praxí, dostatečně motivovanými, připravenými k odbornému rozvoji, ve správný čas, na správném místě (F. Hroník, 2007, s. 16).

3.3. Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců používáme postupy, které vycházejí v první řadě z důkladného poznání organizace ve které je výběr prováděn. V případě výběru je základem takového poznání profesiografie, tj. analýza pracovního místa. Důkladné poznání požadavků práce, kterou má budoucí zaměstnanec vykonávat, a pracovního místa, které má zastávat, stanoví vzorky chování nebo příznaky, podle kterých by mělo být možné předem odhadnout, jestli a nakolik se konkrétní uchazeč na dané pracovní místo hodí (Kolman, 2010, s. 67).

Získávání pracovníků je proces, který vychází z dobré znalosti jednotlivých pracovních míst, předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Je to určitý vztah mezi analýzou pracovního místa, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníka (V. Sakslová a kol., 2006, s. 76).

Je to proces realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování, jakou metodou budeme postupovat. Vychází z informací o možných zdrojích pracovních sil (vnější a vnitřní - odstavec 3.2.2.) o požadovaném počtu a struktuře pracovních sil a realizuje opatření k vytvoření souladu mezi těmito činiteli. Firma má však zájem jen o uchazeče disponující určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa ve firmě (M. Synek a kol., 2006, s. 214).

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Proto se v procesu výběru posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné jasně určit kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče (J. Koubek, 2007, s. 166).

Správný výběr pracovníka na danou pracovní pozici je závislý na úplných informacích o obsazovaném pracovním místě. Úplné a celistvé informace nám pomůže získat profesiografická studie.

3.3.1. Metody výběru zaměstnanců

Budeme se zabývat metodou, která je méně užívaná a to profesiografickou. Málo používaná je hlavně z důvodu nízké informovanosti, rozdílnými pojetími mezi psychology a personalisty a také z důvodu, že v některých případech nelze určit kritériální validitu (L. Kolman, 2010, s. 84).

Metoda výběru pracovníků profesiografická je založena na validizační studii a validním a spolehlivém kritériu.

Metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, reference a doporučující dopis, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre (L. Kolman, 2010, s. 84).

Rozhovor

Rozhovor nebo také výběrový pohovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků a praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však mohl být nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Kromě obecného cíle je také nutné posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro pracovní místo (J. Koubek, 2007, s. 179).

Hlavním cílem pohovoru je osobní poznání uchazeče. K tomu napomáhají některé výhody pohovoru: přímý kontakt, vzájemné poskytování informací, volba otázek podle aktuální situace, poznání vyjadřovacích schopností a chování uchazeče, vysvětlení si nejasností, posouzení celkového dojmu, atd. (V. Sakslová a kol., 2006, s. 81).

Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání nového pracovníka slouží dvěma hlavním účelům. Prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení. Druhý účel má velký význam z hlediska personalistického. Jestliže přijímáme pracovníka na určité pracovní místo do konkrétního oddělení, je více než vhodné, aby s ním budoucí vedoucí pracovník napřed hovořil (L. Kolman, 2010, s. 84).

Druhů pohovorů je velká řada např. výběrový, nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný (J. Koubek, 2007, s. 179).

Psychologické testy

Jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligenci), povahové vlastnosti (neuroticismus, extroverze) a mohou odhadovat i velmi slabé neuropsychologické poruchy (L. Kolman, 2010, s. 85).

Testy jsou obvykle zaměřeny na měření specifických předpokladů k určitému výkonu a v některých oborech jsou dokonce předepsány např. řízení letecké dopravy, policejní služby atd. (V. Sakslová a kol., 2006, s. 82).

Psychologické testy jsou různého druhu, my se budeme zabývat především využitím dvou skupin testů a to Testy mentálních schopností a Osobnostní testy.

1. Testy mentálních schopností

Bývají založeny na měření výkonu, a proto se jim také říká výkonové testy. Do této oblasti např. spadají důkladně propracované testy inteligence. U testů mentálních schopností nás zajímá maximální výkon, kterého je jedinec ve zkoumané oblasti schopen dokázat (L. Kolman, 2010, s. 51).

Tyto testy lze nazvat testy schopností. Kromě testu inteligence jsou to pozornostní testy, testy psychomotorického tempa, dalších jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostní. Ve výkonových testech, vzhledem k jejich psychometrickým charakteristikám, nelze dopadnout lépe, než odpovídá skutečnost (F. Hroník, 2007, s. 186).

2. Psychologické testy osobnosti

Test osobnosti se významně liší od testů výkonových. V testech osobnosti nám jde o zachycení typického projevu daného jedince, toho, jak obvykle reaguje. Při zkoumání osobnosti jde např. o to, jakou má daná osoba povahu. Dále nás může zajímat, jestli je daný člověk spíše samotář nebo je společenský (L. Kolman, 2010, s. 52).

Testy osobnosti lze dále třídit na dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy a posuzovací stupnice (F. Hroník, 2007, s. 186).

U výběrového řízení se testy používají jako další výběrová metoda. I když zjištěné poznatky mohou být velmi užitečným vodítkem při obsazování pracovního místa, výsledky testu by neměly být jediným kritériem při rozhodování o přijetí uchazeče (V. Sakslová a kol., 2006, s. 82).

Reference

Reference neboli doporučení, dříve známé spíše jako dobrozdání, jsou zpravidla vyjádření předchozích nebo současného zaměstnavatele (L. Kolman, 2010, s. 85).

Získávání referencí patří k základním metodám výběru a jde o jeden z pilířů výběrového řízení. Jsou více používány v anglosaských zemích. V naší zemi se častěji používají ústní reference, dotazování se již nám známých osob na důvody odchodu pracovníka z dané pozice nebo z daného zaměstnání (F. Hroník, 2007, s. 319).

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť (pracovních posudků), ze školy nebo od osob které uchazeče znají, je také poměrně často používaná metoda výběru pracovníka. Tato metoda je používána především v USA, kde jsou nepravdivé pracovní posudky často předmětem soudních sporů (J. Koubek, 2007, s. 183).

Jedním z důvodů špatných výsledků referencím je, že nejsou spolehlivé a referující osoby o kandidátech neposkytují shodné informace (J. Arnold, 2007, s. 182).

Životopisné údaje

Životopis neboli (curriculum vitae – CV) většinou obsahuje základní osobní údaje, přehled vzdělání, praxe, speciální znalosti a dovednosti. Hodnotí se věcný obsah, formální úroveň, motivace uchazeče, popř. další informace (V. Sakslová a kol., 2006, s. 82).

Při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů volný, polo-strukturovaný a strukturovaný.

2. Volný životopis

Jehož struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči samém. Má tradičně podobu chronologického popisu života uchazeče a ten jej většinou formuluje tak, aby vznikla jeho způsobilost pro dané pracovní místo a vůbec jeho pozitivní rysy. Výhodou je, že tento životopis umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat pro svůj prospěch.

3. Polo-strukturovaný životopis

Je pokusem, jak zachovat výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom si ulehčit práci se získáváním porovnatelných informací (biodat) o jednotlivých uchazečích.

Uchazeči musí v životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jeho způsobilosti. Většinou se tyto požadavky týkají vzdělání a praxe.

4. Strukturovaný životopis

Je v podstatě životopisný dotazník, který organizaci poskytuje stejné informace jako dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Jeho výhodou je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu, a to podstatně usnadňuje vyhledávání informací a porovnávání uchazečů navzájem (J. Koubek, 2007, s. 145).

Životopisné údaje mohou být získávány na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků. Ty bývají velmi často rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy kvalifikace i některé další osobnější (L. Kolman, 2010, s. 85).

Grafologická analýza

Spočívá v zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvary, písmen atd. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností (L. Kolman, 2010, s. 85).

Grafologie neboli rozbor písma, patří mezi okrajové formy testů, je málo validní a spolehlivá, hojně používaná jen ve Francii (J. Koubek, 2007, s. 176).

O grafologické metodě může poznamenat to stejné, co o psychologických testech že: žádná metoda není lepší než profesionalita člověka, který s ní pracuje. Současná grafologie pracuje na tom, aby znaky písma mohly být spolehlivě měřeny, aby ve vyhodnocování mezi přibližně stejně zkušenými grafology byla shoda (F. Hroník, 2007, s. 329).

Assessment centre

Assessment Centre je postup, při kterém se kombinuje několik metod již zmíněných. Mohou to být např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se většinou šetření zúčastňují po skupinách a u některých cvičení se vyžaduje interakce s dalšími členy skupiny např. simulace týmové práce (L. Kolman, 2010, s. 85).

V rámci assessment centre se uchazeč v typickém případě účastní různých cvičení, jež se vztahují k různým aspektům budoucí práce a v těchto cvičeních jej pozorují různí

hodnotitelé např. kompetence v komunikačních dovednostech je hodnocená ve cvičení prezentace, cvičení řešení problémů a skupinovém cvičení (J. Arnold, 2007, s. 214).

Je to komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centre však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, případně provádět výcvik v manažerských dovednostech (J. Koubek, 2007, s. 177).

Assessment je metoda, která je časově náročná – obvykle trvá více dní a někdy i celý týden. Uchazeče posuzují zkušení a zaškolení posuzovatelé. Mezi posuzovateli bývají obvykle vyšší manažeři organizace, u nichž má přijatý uchazeč pracovat. Při typickém Assessment Centre se pracuje se skupinami šesti uchazečů, z nichž každý je posuzován dvěma až šesti posuzovateli (L. Kolman, 2010, s. 85).

Během posledních let se Assessment Centre stal velmi často používanou metodou. Jediné co ji limituje, je její nákladnost. Obvykle vychází v ceně 9 000 - 15 000 Kč na osobu podle způsobu organizace, bez dalších nákladů, např. pronájem místností, občerstvení apod. (F. Hroník, 2007, s. 202).

3.3.2. Validita, reabilita, korelační koeficient u výběru zaměstnanců

Validita

Validita slouží k tomu, aby nám pomohla vybrat vhodného uchazeče. K tomu potřebujeme provést šetření a na základě výsledků těchto šetření se rozhodujeme, zda bude uchazeč přijat a zda bude v práci úspěšný. Tyto ukazatele jsou označeny jako prediktory. Platnost pak bývá označována jako validita.

Důvodem použití validity je, že ani jedna z metod nevylučuje ani nesnižuje riziko nesprávného výběru uchazeče o zaměstnání.

Obecně jsou nám známy tyto druhy validity: kreativní, souběžná, konvergentní, zjevná, obsahová a pojmová validita. Pro nás nejvíce vyhovující je validita kreativní (L. Kolman, 2010, s. 77).

Validita kritériální je základním typem validity. Je určena jako síla vztahu mezi prediktorem a kritériem např. při výběru pracovníků je takovýmto kritériem spolehlivost, výkonnost,

aj. Kriteriační validita je vysoká, jestliže uchazeč, který získal vysoké skóre v prediktoru, dosáhne také vysoké skóre v kritériu. Kriteriační validita se zpravidla vyjadřuje pomocí výpočtu korelačního koeficientu (L. Kolman, 2010, s. 73).

Korelační koeficient validity

Korelační koeficient je postup z matematické statistiky, jímž lze změřit sílu vztahu mezi variabilitou dvou proměnných. Tento koeficient nepřináší žádnou informaci o směru vztahu. Jestliže dvě veličiny vysoce korelují, nelze zjistit, zda jedna z nich ovlivňuje druhou nebo zda je korelace vyvolána jiným způsobem. Korelační koeficient nabývá hodnot od 1 do -1, avšak koeficient rovný 1 vyjadřuje, že obě proměnné se proměňují zcela stejně (L. Kolman, 2010, s. 73).

Výsledky profeseiografické studie při výběru zaměstnance, je to co chceme pomocí prediktoru určit nebo alespoň odhadnout. Je-li nám známa korelace mezi prediktorem a kritériem, hovoříme o kriteriační validitě. Znalost síly korelace predikci výrazně usnadňuje. Nejlepší příklad je korelace rovná 1. V praxi však tyto příklady nenalezneme, musíme se spokojit se silou korelace kolem 0,5 (L. Kolman, 2010, s. 74).

Reliabilita

Mezi další velmi důležitou charakteristikou měření patří reliabilita. Reliabilita znamená spolehlivost, nakolik jsou naměřené výsledky danou technikou konsistentní. Prediktor je reliabilní, jestliže při opakovaném použití vede ke stejnému závěru (L. Kolman, 2010, s. 78).

Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivých prediktorů vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování. Spolehlivost např. určitého testu se nejčastěji prokazuje jeho opakováním nebo paralelním použitím dvou nebo více testů, které mají prověřit určitou stejnou schopnost pracovníka (J. Koubek, 2007, s. 171).

Korelační koeficient reliability

Reliabilita se stejně jako validita, měří pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Korelační koeficient určující hodnotu reliability testu by měl být vyšší než 0,80. Je-li v konkrétním případě tento koeficient nižší, je měření málo spolehlivé, protože je v příliš velkém stupni

ovlivněno náhodnými vlivy. Nízká reliabilita vždy představuje riziko. Je možné, že rozdíly hodnot prediktoru, o které budeme opírat své rozhodování, budou menší než chyba měření (L. Kolman, 2010, s. 78).

Další metody a validita metod výběru

Některé metody používané v zahraničí se nám mohou zdát poněkud zvláštní, ať jsou to kamerové zkoušky při obsazování pracovních míst, kde je potřeba působit na lidi, frenologické metody (typologie) posuzující pracovní způsobilost na základě tvaru lebky či výrazu obličeje, astrologické metody, metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlaní a podobně. Kromě kamerových zkoušek jde většinou o přístupy, které nepatří do rejstříku metod moderního řízení lidských zdrojů.

Validita je měřena pomocí korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým pracovníkem při použití metody a skóre dosaženým pracovníkem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Metody, jejichž validita je nižší než 0,40, jsou považovány za nedostatečně validní, a tedy málo vhodné. Výsledky výzkumu M. Smithe ukazuje tabulka 1.1.

Tabulka 1- Validita metod výběru podle M. Smithe

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

Strukturovaný pohovor	0,62
------------------------------	-------------

Zdroj: J. Koubek, 2007, Řízení lidských zdrojů

Z této tabulky je zřejmé, že dle Smithe je nevhodnějších pět metod pro výběr pracovníků: Strukturovaný pohovor, Ukázka práce, Test schopností, Assessment Centre a Životopisné údaje (J. Koubek, 2007, s. 184).

3.3.2. Profesiografie

Profesiografii lze definovat jako metodu zabývající se tradičně rozbořem jednotlivých profesí, pracovních míst a pracovních funkcí, tj. metodu pro získávání systematických poznatků s komplexem poznatků z oblasti psychologie, sociologie, pedagogiky, fyziologie i ekonomie (J. Vronský, 2012, s. 41).

Úkolem profesiografických metod je získat systematické informace o prováděné práci. Myslí se tím povaha vykonávané práce, nástroje k tomu potřebné, pracovní podmínky a umístění prováděné práce v organizačním systému (L. Kolman, 2010, s. 68).

Je to metoda, která umožňuje modelovat, auditovat, kontrolovat a především analyzovat pracovní funkci v kontextu jejího organizačního začlenění, úkolů, komunikačních vazeb, profesních kompetencí a odpovědností (J. Vronský, 2012, s. 19).

Důležité je zmínit, že dobře provedené profesiografické analýzy jsou velmi důležitým nástrojem řízení, protože obsahují důležité informace, na jejichž základě lze volit jednotlivé postupy nejen u přijímání pracovníků, ale i v dalších oblastech. Jako např. v oblastech hodnocení pracovníků, určování potřeb výcviku a volba metod výcviku a rozvoj kariéry atd.

Zdroje údajů pro profesiografii můžeme rozdělit do čtyř kategorií: písemné materiály; výpověď toho, kdo práci sám vykonává; výpovědi kolegů a přímé pozorování (L. Kolman, 2010, s. 68).

1. Písemné materiály

Většina firem disponuje popisy práce a ty mohou poskytnout důležité informace pro analýzu. Je důležité zkontrolovat si pozorováním a dalšími metodami, jestli popisy

odpovídají skutečnosti. Dalším omezeným zdrojem mohou být profesiografické studie, již dříve provedeny.

2. Výpověď vykonavatele práce

Rozhovory s pracovníky, kteří práci vykonávají, jsou vždy podstatnou součástí profesiografické studie. Tyto rozhovory mohou přinést nezbytně důležité informace o pracovním místě. Na druhou stranu je výpověď velmi subjektivní, nepřesná a zkreslená. Metody odstraňující nepřesnosti jsou snímek pracovního dne, metoda kritických případů a dotazník pro analýzu pracovního místa (L. Kolman, 2010, s. 69).

3. Posouzení práce na základě výpovědí kolegů

V mnoha případech je potřebné doplnit to, jak práci popsal pracovník, který ji vykonává, o údaje jeho spolupracovníků nebo jeho nadřízených a podřízených (L. Kolman, 2010, s. 70).

4. Přímé pozorování

Je nezbytnou součástí profesiografických pozorování. Přítomnost na pracovišti může ovlivnit chování pozorovaného. Přesto sama přítomnost na místě, může přinést poznatky a umožnit vhled do situace na pracovišti, které jiné postupy nemohou nahradit (L. Kolman, 2010, s. 71).

Profesiografické techniky rozboru pracovní činnosti kolísají podle předmětu studia a účelu, kvůli kterému jsou prováděny. Přitom se využívají různé druhy poznatků podle toho, je-li výsledkem studie návrh výcvikového programu, vypracování programu bezpečnosti práce, příprava výběru a rozmíst'ování pracovníků (J. Štikar a kol., 2003, s. 263).

Mezi profesiografickými metodami existují rozdíly podle toho, zda jsou primárně zaměřeny na vykonávanou práci nebo na pracovníka. Metody zaměřené v první řadě na práci, zkoumající především pracovní činnosti popisující, jaké nástroje jsou používány, co je výsledkem práce, jaké jsou používány materiály a další zdroje (L. Kolman, 2010, s. 71).

Postup od profesiografických údajů ke specifikaci osoby není procesem jasně učeným. Podle Wernimonta a Campbella, lze výběrovou metodu založit dvěma způsoby a to na příznacích a na vzorcích chování. Osobnostní dotazníky a psychologické testy mohou být příznaky. Projev uchazeče ve cvičení (hraní rolí) je považován za vzorec chování (L. Kolman, 2010, s. 72).

Profesiografické šetření nám také dává částečný psychologický rozbor člověka v pracovním procesu. Poskytne nám poznání nejen o pracovních činnostech v konkrétní pracovní funkci, ale také poznání vnitřních procesů, které se v člověku odehrávají v souvislosti s pracovní činností (J. Vronský, 2012, s. 105).

Výsledky profesiografické studie mohou být využity k vypracování popisu pracovního místa. Mohou být dále důležitým nástrojem řízení organizace. Při přijímání pracovníků mohou být využity jako zdroj informací pro zájemce o práci a jsou podstatným podkladem pro hodnocení i pro potřeby výcviku. Dobře provedené popisy práce mohou zlevnit proces výběru zaměstnanců a přijímání z pohledu inzerce (L. Kolman, 2010, s. 71).

Profesiografické rozborů vedoucí k opatřením v rámci jedné profese se provádějí za účelem racionalizačního zásahu uvnitř jedné profese. Většinou bývá nezbytné provést úplný rozbor profese a až v průběhu jejího provádění se omezit na jednotlivé oblasti, které se ukazují důležité a kritické (J. Štikar a kol., 2003, s. 268).

V případě, že dosáhneme profesiografické studie ke stanovení vzorců chování nebo příznaků, můžeme provést výběr uchazeče. Na základě výsledků psychologického testu nebo personálního cvičení, můžeme rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Profesiografická analýza nám ukáže, jaké charakteristiky by uchazeč měl mít, ale jestli bude tento uchazeč na pracovním místě efektivnější než jiný, to prokázat nemůže. Proces, kterým se dá ověřit a prokázat označujeme jako validaci (L. Kolman, 2010, s. 73).

3.3.3. Profesiogram

Přímý výsledek profesiografie je profesiogram. Podle účelu můžeme dělit profesiogram na tři základní druhy:

- profesiogram určený pouze pro základní profesionální informaci,
- profesiogram určený pro profesionální poradenství a pro rozmisťování pracovníků,
- profesiogram určený hlavně pro úpravy pracovního prostředí, výcvik a výběr pracovníků pro určitou profesi (J. Štikar a kol., 2003, s. 63).

Profesiogramy určené k profesní orientaci by měly být velmi stručné a přehledné, ale musí obsahovat maximální výčet profesí (J. Štikar a kol., 2003, s. 265).

3.3.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsme se seznámili s pojmem organizace. Dozvěděli jsme se více o důležitosti správné funkce organizace. Pokud společnost chce být úspěšná, musí brát zřetel jak na ekonomickou, tak i na sociální oblast společnosti. Protože ve společnosti, ve které dochází k častým změnám v personální oblasti, dochází i k ekonomickým ztrátám. Při odchodu zkušených pracovníků odchází z organizace kvalitní pracovník a s ním zkušenosti nabyté v dřívějším i stávajícím zaměstnání. O tyto znalosti je společnost ochuzena (nový pracovník se je musí znovu naučit) a odcházející pracovník tyto znalosti může, dále použít a to třeba i v konkurenční společnosti.

Další pojmy, které byly přiblíženy, jsou lidské zdroje. Lidské zdroje, k čemu slouží, jak se dají plánovat, řídit a získávat. Lidské zdroje nebo také pracovníci, jak jsou získáváni personalisty, co všechno je důležité k plánování a dalšímu rozvíjení pracovníků, tak aby je jejich práce naplňovala, splňovala finanční nároky a byli tak žadaným přínosem pro společnost ve které pracují. Zajímala nás místa, kde lze vhodné pracovníky získat, které z metod jsou nejvíce využívány, jejich výhody i nevýhody.

Posledním důležitým pojmem v teoretické části je výběr zaměstnanců. K tomu nám pomáhá již zmíněné plánování a řízení lidských zdrojů. Při výběru zaměstnanců, lze použít více metod, které jsou v praxi často kombinovány. Kombinace těchto metod slouží k tomu, abychom získali co nejvíce informací o uchazeči na danou pozici. Všechny nejpoužívanější metody od rozhovoru s pracovníkem až po Assessment Centre jsou detailněji rozepsány v této části.

Aby byl zaručen správný výběr pracovníka, je klíčové mít detailně zpracovanou profesiografickou studii neboli popis pracovní pozice. Co je to profesiogram, profesiografie, jak lze rozdělit zdroje údajů a že nemusí být využívána jen při výběrech zaměstnanců, ale např. i při určování potřeb výcviku, volby metod výcviku a rozvoje kariéry se dozvíme z poslední kapitoly teoretické části.

5. Praktická část

V praktické části se budeme věnovat sestavení profesiografické studie pro pozici Vedoucí pracovník skladu. Nejvýznamější použitou metodou pro výzkum byl rozhovor s vykonavatelem práce doplněn o informace od nadřízeného pracovníka manažera integrální logistiky. Druhá použitá metoda je metoda přímého pozorování při pracovní činnosti. Zjištěné údaje z obou metod budou sloužit jako zdroj informací pro vytvoření profesiografické studie.

4.1. Společnost Maier CZ

4.1.1. Historie společnosti Maier Group

Společnost byla založena v roce 1974 v Gernice ve Španělsku, zabývá se výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl. Celá skupina Maier se zabývá hlavně lisováním plastů a dekorativními povrchovými úpravami (lakováním, chromováním). Celá skupina se skládá z: tří výrobních závodů ve Španělsku, jedné výrobní pobočky ve Velké Británii, jedné výrobní pobočky v České republice, jedné pobočky v Itálii a má i zastoupení v Indii. Celkový počet zaměstnanců celosvětově je aktuálně 1760. Objem prodeje celosvětově je aktuálně 236 miliónů EUR za rok.

4.1.2. Informace o Prostějovské pobočce

Společnost Maier je mezinárodní společnost, která se rozhodla rozšířit své pole působnosti ze Španělska i do střední Evropy. Především z důvodu lepší dostupnosti výrobků, určených pro zákazníky střední a východní Evropy. V České republice byla otevřena nová pobočka v Prostějově v roce 2006 a zde své působení zaměřila na plastovou výrobu, montáž a povrchovou úpravu výrobků pro automobilový průmysl.

Skládá se z výrobní haly se vstřikovacími lisami na polypropylen, interiérové lakovny, exteriérové lakovny, dále pak ze skladu materiálu a skladu hotové výroby.

V současné době zaměstnává celkem 140 pracovníků z čehož 120 pracovníků je přímá pracovní síla (výrobní a skladový pracovníci) a 20 pracovníků THP.

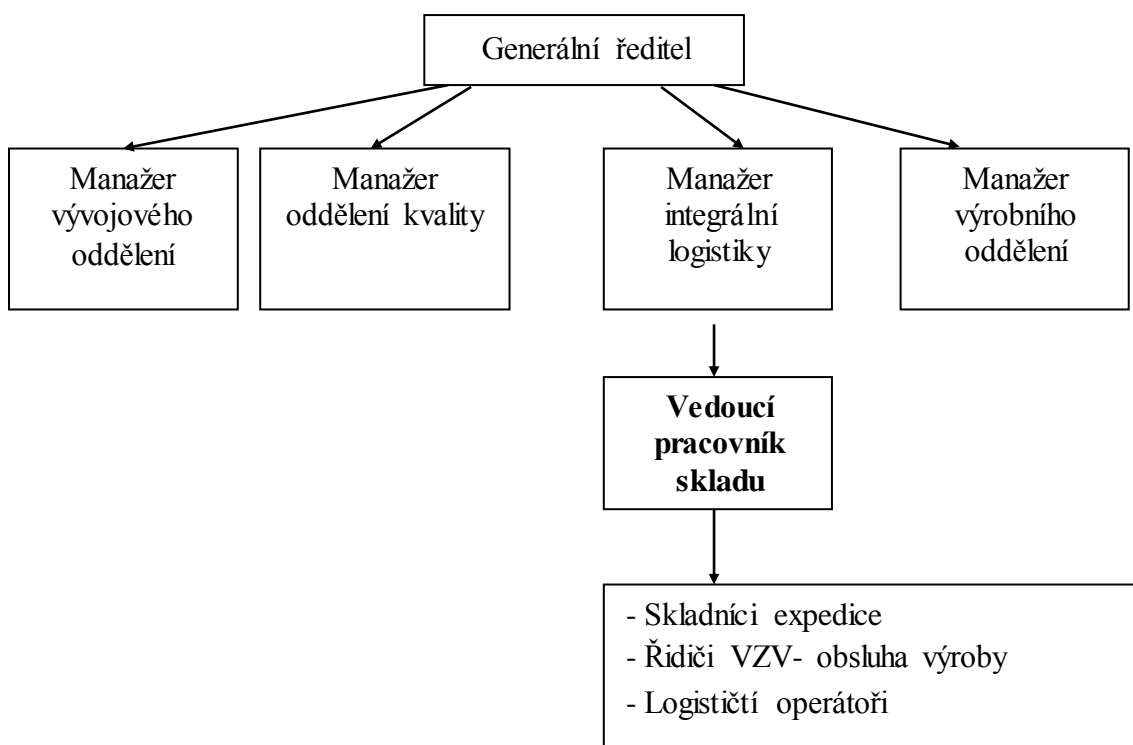
4.1.3. Personální struktura společnosti

Společnost je řízena generálním ředitelem (španělského původu), kterému jsou podřízeni manažeři vývoje, kvality, výroby a integrální logistiky. Pozice vedoucího pracovníka skladu (střední management), pro kterou byla vypracována profesiografie, je podřízena manažerovi integrální logistiky.

Vedoucí pracovník skladu řídí tři týmy pracovníků:

- skladníky expedice (5 pracovníků)
- řidiče vysokozdvizného vozíku – obsluha výroby (5 pracovníků)
- logističtí operátoři (3 pracovníci)

Schéma 1 - hierarchie logistického oddělení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výpovědi pracovníka

4.2. Profesiografická studie (metoda rozhovoru a přímého pozorování)

4.2.1. Popis profese

Celková charakteristika profese

Vedoucí pracovník skladu – pracovník provádějící činnosti, které vedou k organizovanému, personálně stabilnímu stavu skladu, který plní na 100% všechny své funkce ve výrobním závodě. Vedoucí skladu vede, kontroluje a motivuje svůj tým skladových pracovníků. Jeho vzdělání je VŠ/SŠ technického zaměření s více než pětiletou praxí. K získání zaměstnání na této pozici je nutné absolvovat výběrové řízení, ve kterém se ověřuje dosažená praxe, studium, manažerské schopnosti, jazykové znalosti, motivace k plnění pracovních povinností i další praktické znalosti.

Členění profese

Úkoly a pod-úkoly

Práce vedoucího pracovníka skladu je rozdělena na tři hlavní části, od kterých se pak odvíjejí definované úkoly a pod-úkoly.

1. Personální práce – úkolem je výběr, motivace, udržení si kvalitních pracovníků, sledování jejich efektivity, sledování plnění zadaných úkolů a vedení pracovníků,
2. BOZP (bezpečnost organizace práce) – soustavně kontroluje dodržování nastavených standardů společnosti (pravidla ISO, PO, atd.) v daném úseku a dále zodpovídá za včasné proškolení všech pracovníků na tomto úseku,
3. Práce v systému BAAN – v tomto interním programu zadává příjem dodaného materiálu a obalů do systému, dále v něm připravuje podkladové dokumenty pro expedice.

Profesionální činnosti a jejich části

Profesionální činnosti vedoucího pracovníka skladu odpovídají jeho zařazení v personální hierarchii společnosti. Jako neoddělitelnou součást práce vedoucího pracovníka skladu jsou manažerské povinnosti, které souvisí s každodenním řízením podřízených pracovníků a další komunikace se středním i vyšším managementem společnosti.

1. činnosti a jejich části spojené s personalistikou
 - Výběrová řízení na nové pracovníky skladu.

- Rozhodování o rozvazování pracovních poměrů.
 - Pravidelná hodnocení pracovníků skladu (měsíční, čtvrtletní, roční).
 - Vypracovávání training plánů pro vybrané pracovníky.
 - Odborné vedení a konzultace.
 - Pravidelné denní a týdenní porady s pracovníky.
 - Školení pracovníků na nové procesy.
2. činnosti a jejich části spojené s BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
- Pravidelné seznamování pracovníků s nastalými incidenty a doporučení jak jim předcházet.
 - Školení pracovníků a pravidelná přeškolení.
 - Kontrola dodržování norem a BOZP v prostorách skladových a výrobních.
 - Pravidelné audity BOZP s bezpečnostním technikem závodu.
 - Kontrola vozového parku (vysokozdvížené vozíky, ruční paletové vozíky, elektrické tahače atd.) z hlediska BOZP.
3. činnosti a jejich části spojené s prací se systémem
- Příjem a zaskladnění přijatého materiálu.
 - Příjem a zaskladnění obalového materiálu.
 - přijímání objednávek od zákazníků.
 - Generování podkladů k expedicím.
 - Kontrola správnosti odpisů obalů na klientském portále.
 - Kontrola chybějících finálních výrobků do expedic.
 - Pravidelná inventarizace zásob na skladě.
 - Korekce množství materiálu na skladě.
 - Docházka, variabilní složka mezd pracovníků.
 - Inventarizace obalů a balení.
4. činnosti a jejich části spojené s prací manažerskou
- Vedení týmu pracovníků skladu.
 - Motivace pracovníků a jejich podpora.
 - Kontrola správnosti a rychlosti pracovníků při plnění zadaných úkolů.

- Sledování efektivity práce

Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí

Všechny činnosti, které vykonává vedoucí skladu, slouží k organizování, kontrole a vedení pracovníků skladu s ohledem na požadavky výrobního oddělení, oddělení kvality výroby a v neposlední řadě na požadavky zákazníků resp. oddělení logistiky, nákupu a odbytu. Vedoucí pracovník skladu zodpovídá: za plynulý průběh všech pracovních směn, za kvalitu odvedené práce svých podřízených, za správnost a kvalitu systémového stavu i za fyzický stav materiálu, za hotovou výrobu a nesmíme zapomenout na správně připravené zásilky pro zákazníky. Vedoucí skladu navrhuje, projednává, schvaluje změny a systémové zlepšování, je otevřen novým návrhům ostatních pracovníků v týmu. Jeho snahou je co nejvíce minimalizovat vzniklé více náklady. Aby mohl, co nejlépe plnit všechny zmíněné činnosti musí být týmovým hráčem.

Popis průběhu směny a jejího uceleného opakovaného cyklu

Průběh směny budeme popisovat, standardní ranní osmihodinovou směnou. Standardní ranní pracovní směna probíhá po celý rok přibližně od osmi hodin ráno do šestnácti hodin, výjimkou je období celozávodní dovolené, která probíhá posledních 14 dnů v červenci. V průběhu pracovní doby budeme sledovat dvě pracovní činnosti. První skupinou jsou činnosti, které se opakují každý pracovní den. Druhou skupinou jsou činnosti, které řeší akutní situace v oddělení skladu, nečekané či neplánované akce.

Do první skupiny činností opakujících se patří: stahování objednávek od zákazníků, generování dodacích listů, tvorba podkladů pro expedice a tisk expedičních etiket; kontrola odpisů vratných obalů na portálech zákazníků, kontrola chybějících výrobků pro expedice, evidence neposlaných výrobků zákazníkům, evidence nestandardních přeprav, schůzka s logistikou; příjem vratných obalů do systému a jejich zaskladnění; příjem materiálu do systému a jeho zaskladnění; vyřizování emailů a telefonátů, schůzka s pracovníky skladu při předávce směn; plánování směn a lidských zdrojů.

Druhá skupina činností řešící akutní situace v oddělení skladu se skládá z: inventury jednou za měsíc; řešení akutních problémů s manipulační technikou, zaskladněním hotových výrobků; řešení nestandardních situací souvisejících s chybějícím materiálem, hotovou výrobou; blokování nekvalitních dílů pro posouzení kvalitou; namátkové inventury materiálu a hotové výroby; audity, kontrola BOZP, návštěvy zákazníků.

4.2.2. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, podúkolech a jejich vzájemné vazby

Za kritéria úspěchu vedoucího pracovníka skladu můžeme považovat hlediska, která určují jeho úspěšnost v práci a kvality práce. Rozdělujeme je dle oblastí prováděných činností a úkolů. Všechna kritéria lze posuzovat z kvantitativního a kvalitativního hlediska.

PERSONALISTIKA

Z hlediska kvantitativního můžeme hodnotit počet podřízených, jejich funkci a počet nově příchozích zaměstnanců. Z hlediska kvalitativního pak schopnosti zaměstnanců, správně provedené zaškolení, znalosti práce, činností, postupů a norem nutných ke správně odvedené práci.

BOZP – BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Úspěšnost BOZP z kvantitativního hlediska můžeme hodnotit dle počtu provedených školení, kontrol a auditů BOZP, počtu nedostatků a snižující počet odstraněných nedostatků, počet a kvalita zlepšovacích návrhů v této oblasti a jejich zavádění do praxe.

Hodnotit kvalitativní hledisko pak může pomocí počtu incidentů a jejich předcházení, dodržování nastavených norem ze strany podřízených a jejich častá kontrola.

PRÁCE SE SYSTÉMEM BAAN

Z hlediska kvantitativního znalost množství operací se systémem Baan. Dále pak znalost dalších programů kooperujících se systémem.

Z kvalitativního hlediska se hodnotí schopnost samostatné a bezchybné práce se systémem, tak aby nedocházelo k nedodání nebo pozdržení expedovaného materiálu k zákazníkovi.

4.2.3. Vyhodnocování profese a jejich elementů

Inventář činnostních elementů, které jsou z hlediska kritéria úspěchu uzlová.

Jako činnostní elementy, které silně ovlivňují kvalitu práce a jsou pro dosažení úspěchu uzlová, lze považovat několik faktorů, které spojují všechny činnosti vedoucího pracovníka skladu, tzn. personalistiku, manažerské vedení, bezpečnosti ochrany zdraví při práci.

Mezi nejdůležitější patří:

Schopnost vedení lidí a jejich motivace

- vedoucí musí být schopen správně motivovat své podřízené. Tato motivace se projevuje na jejich pracovní docházce, kvalitě provedené práce a na věrnosti společnosti, pro kterou pracují. Důraz tohoto elementu je kladen na komunikační dovednosti, empatii, důslednost, spravedlivost při hodnocení, odhad schopností a možností pracovníka.

Kontrola a proškolení

- vedoucí je zodpovědný za bezpečnost pracovního prostředí a za dodržování všech bezpečnostních předpisů v jeho pracovním úseku. Proto je v tomto elementu nutné, aby byl schopen kontrolovat dodržování předpisů, opakovaně proškolenat, trpělivě vysvětlovat důvody dodržování předpisů a ověřovat jestli všichni rozumí bezpečnostním předpisům.

Technické znalosti a vzdělávání v oboru

- úspěšný vedoucí musí být schopen neustále inovovat, zlepšovat a zrychlovat pracovní proces a proto je nezbytným elementem sebevzdělávání, zájem o daný obor, pracovní školení v problematice logistiky, obalových materiálů, rozšiřování jazykových znalostí a programových dovedností.

Stanovení optimální metody řešení klíčových elementů

Nejlepším metodou, jak docílit, aby vedoucí pracovník skladu splňoval výše uvedené klíčové elementy je dopředu zajistit vhodného pracovníka s manažerskými schopnostmi, dlouholetou praxí a chutí se sebevzdělávat při výkonu práce. Ochota vedení, motivace pracovníků a sebevzdělávání je hlavním předpokladem úspěchu.

Jako důležité podpůrné prostředky jsou: kvalitní pracovní prostředí, dostatečné finanční ohodnocení, které je předpokladem pro další úspěšné vzdělávání a opora ve vedení závodu.

Psychologická analýza atypického průběhu činnosti a mimořádných událostí v pracovní činnosti

Z popisované práce je zřejmé, že práce sama klade vysoké nároky na vedoucího pracovníka. Řízení, motivování a kontrola pracovníků pracujících s nebezpečnými

a nákladnými zařízeními vytváří silný tlak a velkou zodpovědnost na vedoucího pracovníka. Mimořádné události se v tomto pracovním prostředí vyskytují často. Tyto události můžeme rozdělit na očekávané a neočekávané.

U očekávaných se předpokládá náhradní krizový plán řešení, pokud je vedoucí dopředu informován může zajistit plynulý chod svého pracoviště bez větších komplikací.

Mezi očekávané události můžeme zařadit: nahlášené zpoždění nakládky od dopravce, pávaná odstávka výrobního stroje - zpoždění výroby, nedostatek finálních výrobků.

K neočekávaným událostem patří: nemoc jednoho z podřízených, nedostatečné množství vyrobených výrobků na nakládku, rozdíly mezi fyzickým a systémovým stavem materiálu, obalů, hotové výroby i zpoždění nakládkových vozů, atd.

Dopředu nikdy nelze určit jaké očekávané a neočekávané události mohou nastat. Tyto okolnosti může ovlivnit nejen vnitropodnikové klima jako je politika firmy, množství objednávek, odběratelů, neschopnost dodavatelů plnit své závazky, ale také politická situace státu, stávky v dopravě, mezinárodní sankce vůči vývozním zemím, atd. Z tohoto důvodu je nejdůležitější analyzovat danou situaci a zvolit to nejlepší řešení tak, aby při vzniku těchto situací bylo nalezeno řešení co nejrychleji a s co nejmenšími negativními dopady. K tomu pomáhají vedoucímu skladu již dříve získané zkušenosti.

Mikroanalýza normálního průběhu činnostních elementů z hlediska zvolené metody nápravy

Činnosti práce vymezeny pro vedoucí pracovníky skladu nejsou pro každou společnost úplně stejné. Každý vedoucí má jiné manažerské dovednosti a zkušenosti a proto nelze jednoznačně říct, že lze jednoduše nahradit jednoho vedoucího jiným vedoucím.

Je-li některá ze složek podceněna, nemůžeme předpokládat, že bude vedoucí pracovník pracovat bezproblémově. Naopak lze očekávat, že hlavně v dlouhodobém horizontu budou vznikat a vystupovat jednotlivá selhání, která mohou vést až k odchodu vedoucího pracovníka.

Práce vedoucího pracovníka je samostatnou činností. Schopnost samostatného vedení a řízení pracovníků je podmínkou pro tuto profesi. Některé dovednosti jako inovátorství, pečlivost a rozhodnost jsou nezbytnou součástí pro správné vykonávání pracovní činnosti.

Neustálé celoživotní vzdělávání v oboru, nabírání zkušeností z jiných společností a schopnost správného využití těchto zkušeností, jsou zárukou úspěšné vedoucí práce a i zvyšování potenciálu k vyšší vedoucí pozici.

4.2.4. Předpoklad úspěchů, vysuzování a ověřování hypotéz

Technicko-fyzikální

Profese vedoucího pracovníka skladu je především duševní činnost, se zaměřením na vedení, řízení pracovníků a řešení problémových situací. Podle velikosti skladových ploch a velikosti výrobků se vytváří technicko-fyzikální zázemí.

Při obecném pohledu na tuto profesi, je nutné vybavení: samostatná kancelář nejlépe v blízkosti prostoru skladu, spolehlivé připojení na internet, telefon pevný i mobilní, kvalitní PC s nezbytným programovým vybavením, scanner s kopírkou a ostatní drobné vybavení v kanceláři. Dále je nezbytný prostor sloužící ke školení pracovníků s audiovizuální technikou a dostatečným přístupem čistého vzduchu.

Organizačně ekonomické

Práce vedoucího pracovníka klade důraz na vedení a motivaci týmu a to jak v oblasti školitelské a práci s podřízenými, tak i v koordinaci jednotlivých projektů. Zajišťování a řízení jednotlivých projektů je vázáno na finanční možnosti společnosti. Proto musí vedoucí pracovník být dopodrobna seznámen s náklady na projekt a být schopen se orientovat v oblasti daní, nákladů za dopravy, měnových kurzech, návratnosti investic.

Kvalifikační (dovednosti a znalosti)

K výkonu povolání je předpoklad vysokoškolského (min. 3 letá praxe na stejné pozici) /středoškolského vzdělání (min. 5 let praxe na stejné pozici) s technickým zaměřením. Dlouholetá praxe je nezbytná pro tuto profesi.

Nutností je se neustále vzdělávat v oboru, prohlubovat jazykové znalosti, školit se v manažerských dovednostech a projektech Lean productions.

Fyziologicko-anatomické

Tato profese vyžaduje schopnost se bezproblémově pohybovat po areálu pracoviště a to jak uvnitř skladovacích prostor (mezi regály), tak i zvenčí a to i v zimním období (velikost

skladové plochy je 4000m²). Dále by měl mít vedoucí i oprávnění k řízení vysokozdvizných vozíků a splňovat zdravotní podmínky k udělení tohoto oprávnění. Práce není vhodná pro tělesně postižené lidi.

Sociální a sociálně psychologické

Součástí pracovní činnosti vedoucího je práce v týmu i s jednotlivci. Pro tyto činnosti jsou nezbytné komunikační dovednosti, motivační schopnosti, racionalita při řešení konfliktních situací, umění se rychle rozhodovat, být schopen prezentovat své názory, umět ocenit i pokárat práci podřízených a ochota spolupracovat s lidmi.

Psychologické

Vedoucí skladu by měl být spíše extrovertní, ochotný vyslechnout pracovníky a řešit nastalé problémy. Měl by mít přirozenou autoritu, schopnost pružně jednat a to i ve stresu, kultivovaně vystupovat, mít touhu a vůli osobnostního rozvoje, samostatné myšlení a rozhodování.

4.2.5 Návrhy na řešení

Práva pracovního prostředí

Pracoviště vedoucího skladu by mělo být v ideálním případě propojeno s oddělením expedice tak, aby byla usnadněna komunikace mezi pracovníky skladu a vedoucím. Pracoviště by mělo být dostatečně vzdáleno proto, aby nedocházelo k rušení vedoucího pracovníka řidiči, ostatními dodavateli a dopravci. Dále by mělo být vybaveno klidovou zónou sloužící pro návštěvy a pro pravidelné schůzky s pracovníky.

Organizace řízení

Vedoucí skladu je v hierarchii společnosti zařazen pod integrální logistiku a je odpovědný manažerovi integrální logistiky. Výjimku tvoří, pokud je vedoucí skladu zařazen do týmové práce v projektu, na kterém spolupracuje s pracovníky z jiných oddělení. Zde je odpovědný za plnění úkolů celému týmu projektu.

Úprava řídicí činnosti

Vedoucí skladu je podřízen manažerovi integrální logistiky a ten je podřízen generálnímu řediteli společnosti, dále pak generálnímu vedení ve Španělsku. Pokud se zaměříme na

vztah vedoucího skladu a manažera integrální logistiky je potřeba, aby mezi nimi panovala důvěra, vzájemná podpora a stejné cíle. Manažer integrální logistiky by měl dostatečně motivovat vedoucího skladu, aby mohl předávat motivaci svým podřízeným.

Výcvik a výuka

Práce vedoucího skladu vyžaduje ochotu ke vzdělávání v oblasti programů na PC (Excel, Word, Powerpoint, Autocad, BAAN) a ke vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Pro toto vzdělávání musí mít vedoucí skladu prostor a čas v pracovní době a pravidelná školení.

Výběr a rozmístování pracovníků

K práci vedoucího skladu je potřeba projít výběrovým řízením, ve kterém se vybírá kandidát (s nejbohatšími zkušenostmi a znalostmi v oboru, s nejlepšími manažerskými schopnostmi, s velkým potenciálem k sebevzdělávání a který bude největší přínos firmy).

Poradenská péče o pracovníky

Vedoucí skladu by měl umět naslouchat svým podřízeným, jejich přání, názorům a hlavně nápadům na zlepšení, které mohou vést ke zlepšení práce všech zaměstnanců skladu. Měl by umět rozlišovat mezi podstatnými a nepodstatnými informacemi.

4.3. Profesiografická studie (metoda přímého pozorování)

Přímé pozorování na pracovišti je důležitou součástí podrobné profesiografické studie. Přítomnost cizího pozorovatele na pracovišti může ovlivnit chování pozorovaného. Přesto přítomnost na místě, přinesla poznatky a umožnila jiný pohled na situaci na pracovišti.

4.3.1. Průběh pozorované 8 hodinové pracovní směny

Tabulka 2 - Přímé pozorování 8 hodinové pracovní směny

PŘÍMÉ POZOROVÁNÍ		
Doba OD	Doba DO	Druh pracovní činnosti
8:00	8:15	Stažení objednávek od klientů, generování dodacích listů,
8:15	8:25	Kontrola odpisů vratných obalů na portálech klientů,
8:25	8:45	Příprava podkladů na logistický meeting
8:45	9:00	Logistický meeting (denní operativa),
9:00	9:45	Tisk expedičních etiket pro přípravu expedic,
9:45	10:00	Meeting logistické buňky (vybraní pracovníci z výroby, inženýři Lean projektu),
10:00	10:15	Příjem dodacích listů obalů,
10:15	10: 50	Příjem dodacích listů materiálu,
10:50	11:30	Nehoda při zaskladňování materiálu,
11:30	12:30	Kurz angličtiny,
12:30	13:00	Obědová přestávka,
13:00	13:15	Namátková kontrola obalů,
13:15	13:45	Řešení nestandardních událostí ve skladu (kontrola skladových pozic – systémový stav, opravy),
13:45	13:55	Příprava na předávku směny pracovníků skladu,

13:55	14:05	Meeting – předávka směny, nové informace zaměstnancům skladu, zpětná vazba, atd....,
14:05	14:40	Pochůzka po prostorách skladů v rámci projektu 5S (pořádek) a bezpečnosti,
14:40	15:00	Objednávky obalů,
15:00	15:30	Školení zaměstnanců na nové procesy a nové layouty,
15:30	16:00	Personalistika (docházka, variabilní složka mzdy),
16:00	16:15	Pořádek na pracovišti, ukončování práce.

Zdroj: vlastní zpracování přímého pozorování

Při pozorování pracovní činnosti bylo zjištěno, že vedoucí pracovník v průběhu celé pracovní směny byl plně vytížen, kromě výše uvedených činností neustále telefonicky a emailem řešil naléhavé události s kanceláří logistiky, expedice, skladníky, zákazníky. Nevyhnul se ani řešení poškození zaskladněného materiálu jedním z jeho podřízených pracovníků. Což obnášelo značnou psychickou odolnost, schopnost komunikovat s podřízenými ve vypjatých situacích a umění se rychle a správně rozhodnout.

Areál skladové plochy o velikosti 4000 m² prošel v průběhu směny třikrát, aby zkontroloval práci pracovníků skladu a dohlédl na správnou nakládku výrobků.

4.4. Zhodnocení analýzy a návrhy na zlepšení

Zhodnocení analýzy

V analytické části této práce se bylo především věnováno podrobnému zpracování dat získaných metodou rozhovoru a přímým pozorováním pracovní činnosti pracovníka na jeho pracovišti. Cílem studie bylo detailně vypracovat popis pracovní pozice, která má v budoucnu pomoci zlepšit práci personalistů a manažerů, kteří jsou zodpovědní za výběr vhodného kandidáta v této společnosti.

Výzkumem byla zjištěna nedostatečná informovanost manažera integrované logistiky o rozsahu jednotlivých pracovních činností vedoucího skladu a jejich časovou náročnost. Což má za následek přesčasové hodiny, práci o víkendech. Tyto skutečnosti vedou k únavě, přetěžování pracovníka a výsledkem jsou nesoustředěnost, zbytečné chyby, neochota setrvávat na této pozici.

Dalším šetřením se zjistilo, že je vysoce neefektivní zaměstnávat pracovníka (s VŠ vzděláním, jazykovou vybaveností, pokročilou znalostí práce s programy, psychicky odolného atd.) rutinními činnostmi jako např. příjem dodacích listů obalů; příjem dodacích listů materiálu v systému BAAN.

Návrhy na zlepšení

Nedostatečná informovanost manažera integrované logistiky může být doplněna z kvalitně provedené profesiografie s časovým harmonogramem pracovního dne. Při správné informovanosti manažer ušetří čas svůj i personálního útvaru při hledání nového pracovníka, protože nepřiměřená vytíženost jednoho pracovníka, nedostatek času na řešení krizových situací a nedostatek času na odpočinek vede pouze k přetížení pracovníka, který dlouhodobě není schopen tuto pozici zastávat.

Neefektivní využití pracovního dne vysoce kvalifikovaného pracovníka rutinními činnostmi lze napravit již při hledání a výběru nového pracovníka. Pro efektivnější rozdělení pracovních činností a výběr vhodného pracovníka pro rekvalifikace je vhodné analyzovat jednotlivé pracovní činnosti a jejich rutinnost. Tím se dá předejít situaci, kdy vysoce kvalifikovaný pracovník bude vykonávat činnosti méně kvalifikované, za mzdu pro kvalifikovaného pracovníka. A na nekvalifikovanou činnost by měl být zaučen méně kvalifikovaný člověk za nižší mzdu.

6. Závěr

Výběr zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti společnosti, nejčastěji prováděné personálním oddělením ve společnosti a ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení. Tato činnost je velice náročná, nákladná a na výsledku výběru zaměstnance mnohdy závisí úspěch projektů, rozvoj firmy, udržení nebo stmelení kolektivu, úspěšné plnění strategie firmy. Z tohoto důvodu nelze brát výběr zaměstnance na lehkou váhu a je velice důležité již před výběrem pracovníka, mít vypracován podrobný popis pracovního místa. S podrobným popisem si již ze zaslaných CV uchazečů o zaměstnání může vybrat vhodný kandidát. A dalšími pohovory s cílenými dotazy na jednotlivé činnosti lze vhodně vybrat kandidáta. Výsledkem bude rychlé a kvalitní výběrové řízení s vhodně vybraným kandidátem.

Hlavním cílem práce bylo vytvoření podrobné profesiografické studie (popisu) pracovního místa, která bude sloužit pro správný výběr zaměstnance personalistům a manažerům.

Důvodem výběru tohoto tématu jsou důsledky nevhodného výběru zaměstnanců a s tím následně spojené nedorozumění v kolektivu i s vedoucím pracovníkem. Nejasně určena pracovní pozice, pracovní náplň, pravomoce, vedou vždy k nedorozumění mezi spolupracovníky a následně i s vedoucím. Jasně určený popis pracovních činností, pravomocí a zodpovědností všem těmto následným neshodám předchází. Předejde se tak nedorozumění z pozice kandidáta (který se do výběrového řízení nezapojí) a z pozice manažera (naplnění očekávání nově příchozím pracovníkem).

V teoretické části práce jsem studiem dokumentů k problematice: organizace, lidské zdroje, výběr zaměstnanců dospěla k názoru, že společnost k tomu aby splnila své strategické cíle, musí mít vhodně vybraného pracovníka, který bude dostatečně kvalifikovaný – technicky vzdělaný, jazykově vybavený (dva světové jazyky), s pokročilou znalostí PC programů (především BAAN), bude mít smysl pro plnění společných cílů a hlavně odolný proti stresu.

V praktické části byly výzkumem získány informace o náročnosti této pracovní pozice a důležitosti podrobného zpracování popisu pracovního místa. Náročnost pozice vyžaduje pečlivě vybraného pracovníka s manažerskými schopnostmi a ochotou sebevzdělávání.

Závěrem lze říci, že ve společnosti probíhá výběrové řízení pomocí personálního oddělení a manažera oddělení. K výběrům kandidátů dochází především na základě finančních požadavků kandidátů a pak teprve dle kvalifikačních dovedností. Pobrobně zpracovaný popis pracovního místa může mít za následek, vyšší nároky uchazeče na nástupní plat. Což společnost nemusí chtít akceptovat. V případě, že společnost bude vybírat pracovníka na základě podrobného popisu pracovního místa, vrátí se ji investice (zvýšený nástupní plat) formou kvalifikovaného, spokojeného pracovníka, který bude podporovat strategii společnosti a bude stálý. Tím společnost ušetří peníze za výběr nového pracovníka, zaučování, příp. rekvalifikace stávajícího pracovníka.

7. Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ARNOLD, J., a kol., *Psychologie práce*, Brno: ComputerPress, a.s., 2007.

ISBN 978-80-251-1518-3

ARNOLD, J., and col., *Work psychology* 04 Edition, 1991,1995, 2005

HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé*, Brno: MotivPress, 2007.

ISBN 978-80-254-0698-4

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha 7: GradaPublishing, a.s., 2010.

ISBN 978-80-247-3269-5

KOLMAN, L., a kol., *Výběr zaměstnanců*, Praha: Linde, 2010.

ISBN 978-80-7201-810-9

KOLMAN, L., a kol., *Motivace zaměstnanců*, Praha: Linde, 2012.

ISBN 978-80-7201-892-5

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007.

ISBN 978-80-7261-168-3

LANDES, D., *Bohatství a bída národů*, Brno: Centa, 2004.

ISBN 80-7341-291-8

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., *Základní řízení lidských zdrojů*, Hradec Králové:Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-212-7

SYNEK, M., a kol., *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck, 2006.

ISBN 80-7179-892-4

ŠTIKAR, J., a kol., *Psychologie ve světě práce*, Praha: Karolinum, 2003.

ISBN 80-246-0448-5

VRONSKÝ, J.,*Profesiografie*, Praha: WoltersKluwer ČR, 2012.

ISBN 978-80-7357-747-6

8. Seznam tabulek

Tabulka 1- Validita metod výběru podle M. Smithe.....	27
Tabulka 2 - Přímé pozorování 8 hodinové pracovní směny.....	43
Schéma 1 - hierarchie logistického oddělení ve společnosti.....	33