

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Jarkovská

Techniky výběru managementu ve společnosti

VLK spol. s.r.o.

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOSE KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 – 2016

BACHELOR THESIS

Adéla Jarkovská

**Selection techniques of management
in the company VLK spol. s.r.o.**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Ústí nad Labem dne

Adéla Jarkovská

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat zejména svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc. za odborné vedení a mnoho cenných rad při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a snoubenci za morální a finanční podporu během studia.

Poděkování patří také společnosti VLK spol. s.r.o. za poskytnutí užitečných rad a informací pro vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Základním cílem mé bakalářské práce je poukázat na to, jak důležitý je proces získávání, výběr a adaptace managementu do společnosti pro úspěšný rozvoj obchodní společnosti a její schopnost odolávat v prostředí konkurenčního boje. Dále se budu zabývat tím, jak důležitá je role managementu společnosti při práci s ostatními zaměstnanci společnosti, především jeho schopnost maximálně využívat potenciál těchto osob, dostatečně je motivovat a v neposlední řadě vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci a odborný i osobnostní rozvoj. Celou mou bakalářskou prací se prolíná myšlenka, jak významné jsou při výběru středního a top managementu vlastnosti jako je ochota, vůle, energie, emocionální naladění, zkušenosti, loajalita a schopnosti využít vše ve prospěch rozvoje organizace.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury a tvoří výchozí potenciál pro praktickou část práce.

Druhá část je věnována činnosti společnosti VLK spol. s.r.o., kterou jsem si pro analýzu vybrala a která působí na trhu práce více jak 6 let a poskytuje tak dostatečný zdroj pro analýzu problematiky spojené s tématem mé bakalářské práce. Dosavadní aktivity této společnosti v oblasti vyhledávání nového managementu mi tak umožnily vyhodnotit, zda formy získávání a výběru takových osob odpovídají stále se rozvíjející činnosti této společnosti, a v závěru tak navrhnout reorganizaci činnosti personálního úseku tak, aby byl tento proces optimalizován.

Klíčové pojmy

Výběr, získávání, techniky, adaptace, management, metody, zaměstnanci, manažer, top management.

Annotation

The basic aim of this bachelor thesis is to show the importance of how important it is to acquire, selection and implementation of management in a company that continually improves its quality and competitiveness. How important is the kind of people working for the company, how management can utilize their potential, is able to motivate and ultimately create the conditions for self-realization and development. In addition to all this gives the company a better chance to withstand the harsh competitive environment. Do not miss even the importance of these characteristics in the selection of middle and top management as the willingness, will, energy, emotional attunement, experience and ability to take advantage of the benefit of the organization.

The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on all the findings from the literature on which will be built in the practical part of this work.

The second part will focus on the company VLK spol. s.r.o., which is on the market for, more than 6 years. Business activities are extensive in the field of forestry and wood. I will focus on the overall problem definition and analysis of why the new management should continue to evaluate and design new solutions in the form of organization of Human Resources.

Key words

Selection, acquisition, technology, adaptation, management, methods, employees, manager, top management.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. LIDSKÉ ZDROJE JAKO ÚSPĚCH ORGANIZACE.....	10
1.1. Předpoklady pro úspěšné řízení lidských zdrojů	10
1.2. Hlavní cíle pro úspěch organizace	11
1.3. Personální činnosti v podniku	11
2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.1. Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci	13
2.2. Popis a specifikace obsazované pracovní pozice	13
2.3. Popis obsazovaného místa	13
2.4. Specifikace obsazovaného místa.....	14
2.5. Identifikace zdrojů a volba technik získávání pracovníků	14
2.5.1. Získávání z vnitřního trhu práce	15
2.5.2. Získávání z vnějšího trhu práce.....	15
2.6. Volba požadovaných dokumentů od uchazečů.....	18
2.7. Formulace a uveřejnění nabídky	18
2.8. Předvýběr uchazečů	18
3. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.1. Kritéria výběru.....	20
3.2. Techniky výběru	21
3.2.1. Hodnocení životopisu	21
3.2.2. Osobní dotazníky	22
3.2.3. Výběrový pohovor	22
3.2.4. Grafologie.....	25
3.2.5. Testování uchazečů	25
3.2.6. Assessment Centre	26
3.2.7. Externí specializované firmy	26
3.2.8. Zkoumání referencí	27
3.2.9. Lékařské vyšetření	27
3.2.10. Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu	27
4. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	28
4.1. Vývoj managementu	28
5. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	29
PRAKTICKÁ ČÁST	30
6. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI VLK SPOL. S.R.O.	30

6.1. Historie společnosti	30
6.2. Současnost společnosti	31
6.3. Budoucí rozvoj podniku.....	32
6.4. Organizační struktura	33
7. ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	36
7.1. SWOT analýza podniku.....	36
7.2. SOUČASNÁ PERSONÁLNÍ SITUACE	38
7.3. Popis volného pracovního místa obchodního ředitele	41
8. ANALÝZA TECHNIK ZÍSKÁVÁNÍ MANAGEMENTU	46
8.1. Zdroje získávání.....	46
8.2. Techniky získávání	47
9. ANALÝZA VÝBĚRU MANAGEMENTU.....	49
9.1. Podniková směrnice pro výběr.....	49
9.1.1. Kvalifikační předpoklady.....	49
9.1.2. Orientace v osobnosti.....	49
9.1.3. Nutné vlastnosti manažera.....	50
9.2. Techniky výběru managementu	51
9.2.1. Hodnocení životopisu	51
9.2.2. Výběrový pohovor	52
9.2.3. Zkoumání referencí	55
10. ADAPTACE	55
10.1. Udržování vysoké kvality	55
11. HODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MANAGEMNTU VE SPOLEČNOSTI VLK SPOL. S. R. O.....	56
11.1. Dotazník	59
11.2. Analýzy technik výběru zaměstnanců	63
11.3. Silné a slabé stránky technik pro výběr managementu	64
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	66
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	67
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68
BIBLIOGRFAFICKÉ ÚDAJE	72

ÚVOD

„Naším nejvzácnějším majetkem nejsou finanční aktiva. Nejvzácnějším majetkem jsou lidé, s nimiž musíme pracovat, to, co si nesou v hlavě a to, jak jsou schopni spolupracovat.“¹

Úspěch jednotlivých organizací závisí na lidských zdrojích, které vytvářejí „srdce“ každé společnosti. Jejich dovednosti, znalosti, praxe a zkušenosti ovlivňují nejen postavení firmy na trhu, ale současně spoluvytvářejí image celé firmy. Ve svém podniku se tímto zabývám a podílím se společně se svým partnerem na tom, vybrat si správné lidi do svého týmu. To je důvod, proč jsem si vybrala k vypracování své bakalářské práce toto téma, kde se věnuji získávání a výběru managementu, jakožto velice důležitým procesům v každé společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. V teoretické části čerpám převážně z odborné literatury. V úvodu popisuji, jak důležité jsou lidské zdroje pro růst a úspěch organizace, dále se věnuji způsobům získávání pracovníků pro společnost, kdy je tento proces zahájen identifikací volných pracovních míst a následně dochází k obsazení místa za použití vnitřních nebo vnějších zdrojů. V závěru se zaměřuji především na techniky výběru zaměstnanců a na proces adaptace vybraných osob do společnosti.

V praktické části se věnuji mnou vybrané společnosti VLK spol. s.r.o.. V úvodu zmiňuji základní údaje z historie, současnosti a budoucnosti firmy. Společnost VLK spol. s.r.o. do dnešní doby nevěnovala problematice řízení lidských zdrojů takové množství času a energie, kolik bylo třeba. Z toho důvodu jsem ve firmě provedla analýzu získávání a technik výběru managementu a identifikovala nejčastější chyby, kterých se firma doposud v rámci procesu dopouštěla. Pro jejich zjištění využívám aktuální situaci, kdy společnost vyhledává pracovníka na pozici obchodního ředitele nově vznikajícího projektu. Na základě této analýzy doporučuji společnosti takové změny v personální činnosti, které povedou k optimalizaci všech částí procesu při vyhledávání kvalitního managementu.

¹CRAINER, Stuart. *Byznys podle Jacka Welche: 10 tajemství jednoho z největších králů světového obratu*. Praha: Pragma, 1999. s. 33. ISBN 80-720-5947-5.

TEORETICKÁ ČÁST

1. LIDSKÉ ZDROJE JAKO ÚSPĚCH ORGANIZACE

O lidech neboli zaměstnancích, které má každá firma a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích. Každá organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebujeme materiální, finanční nebo informační zdroje. Ovšem, lidské zdroje rozhodují o zabezpečení, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, a proto jim je přisuzován zvláštní význam. Lidské zdroje totiž bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace.

Rozhodující význam získávání lidí pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace určují jejich výkon a výkon lidí určuje výkon celé organizace. Schopní a motivovaní lidé odlišují organizace od konkurence. Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu.²

1.1. Předpoklady pro úspěšné řízení lidských zdrojů

Schopnosti a znalosti, na kterých je úspěšné řízení lidí v organizaci založeno, lze rozdělit do tří struktur. První je znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Znalosti tohoto okruhu vychází především z poznatků psychologie práce a řízení. K hlavním faktorům výkonnosti osob patří jejich schopnosti, dovednosti, píle a osobní vlastnosti a pracovní motivace.

Druhý předpoklad pro úspěšné řízení lidí tvoří znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidí opírá. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby a vytváření podpory motivace.

Třetí předpoklad tvoří pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců, například pravidla a postupy při získávání a výběru osob, stanovení jejich

²ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

dlouhodobých pracovních cílů, hodnocení výkonu, školení a tréninku zaměstnanců. Konkrétní pravidla a postupy spadající do tohoto okruhu plynou zpravidla z personální strategie organizace.³

1.2. Hlavní cíle pro úspěch organizace

Hlavním cílem každého podniku je zisk. Všechny ostatní podnikové činnosti jsou jen pomocné, které jsou směřující výhradně k vytvoření zisku. Bez vytváření dlouhodobějšího zisku nemůže žádný podnik dlouho vydržet na trhu a zanikne. V jiné podobě je možno převzetí nebo akvizice jiným finančně silným podnikem na trhu. Jednorázové nebo krátkodobé negenerování zisku nemusí být pro společnost rizikové, pokud bude jiným způsobem v rovnováze s dřívějším obdobím. Primárním cílem podniku je tedy dlouhodobé vytváření zisku a přežití na trhu.⁴

1.3. Personální činnosti v podniku

Šíře práce personalisty či celého oddělení záleží na velikosti podniku, struktury a jeho potřeb. Nicméně lze vymezit standardní činnosti, které se ve větší či menší míře odehrávají v každém podniku. Práce personalisty nebo celých úseků je ta část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, výběr, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁵

³URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo - edice pro právo a management, 2012. s. 12. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁴NĚMEC, Otakar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. s. 22. ISBN 978-80-86730-31-8.,

⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 374. ISBN 978-80-7261-168-3.

2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je činnost, která má za úkol identifikovat a zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala, popřípadě najala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa při pevně daných finančních nákladech a v reálném čase. Efektivně získáváme zaměstnance, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a uchazečem. Dosáhneme toho tím, že poskytneme reálnou představu o nabízené práci a požadavcích na žadatele. To vyžaduje zveřejnění přesně daných požadavků na pracovníka a představu firemní kultury. Jde tedy o vyhledávání a rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, nabízení pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání informací o uchazečích a v neposlední řadě zajištění administrativní a organizační složky všech souvisejících činností.⁶

Samotný proces získávání je záležitostí dvou stran. Na jedné straně stojí organizace, které si vzájemně konkurují. Na straně druhé potencionální zaměstnanci, kteří hledají a vybírají si volné pracovní pozice na trhu práce. Mezi těmito uchazeči mohou být i současní zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa nebo kariérní postup. Nakolik se pak střetnou představy obou stran, záleží na aktuální situaci na trhu a na načasování aktivit obou.

Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o nabízenou pozici reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné).

Proces získávání pracovníků obsahuje následující činnosti:⁷

1. Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní pozici.
2. Popis a specifikace obsazované pracovní pozice.

⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2007. s. 134. ISBN 978-80-7179-893-4.

3. Identifikace zdrojů.
4. Volby metod získání pracovníků.
5. Volby dokumentů požadovaných od uchazečů.
6. Formulace a uveřejnění nabídky.
7. Před-výběr uchazečů.

2.1. Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci

Obsazení určité pracovní pozice vychází z plánů organizace, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Identifikace obsadit určitou pracovní funkci zpravidla probíhá s dostatečným předstihem na základě personálního plánování společnosti především pak personálního ředitele. Setkáme se samozřejmě i se situací, kde musíme jednat okamžitě a obsadit pracovní místo ve velmi krátkém časovém úseku. O to je pak obsazení pozice náročnější. Vždy si však musíme ujasnit, kolik pozic a jaké funkce musíme obsadit a v jakém pořadí. Podle toho se pak volí vhodná metoda získávání pracovníků a zdroje, ze kterých budeme čerpat.

2.2. Popis a specifikace obsazované pracovní pozice

Jedná o výsledky analýzy pracovní funkce, která nám poskytuje informace pro formulaci nabídky zaměstnání a definici kritérií předvýběru uchazečů, resp. výběru potenciálních pracovníků.

2.3. Popis obsazovaného místa

Popis obsazovaného pracovního místa znamená, poskytnutí podstatných informací o volné pracovní pozici, kterou je zapotřebí obsadit. Úkoly, které bude zapotřebí plnit a dále také pracovních povinností. Nejdůležitější je název pracovní pozice, úkoly, pravomoci, odpovědnosti, místo a čas výkonu práce. Dále popis pracovního prostředí a finanční odměna za odvedenou práci.

2.4. Specifikace obsazovaného místa

Specifikace obsazovaného místa má za význam poskytnutí informací o požadavcích na obsazované místo. Důležité je určení požadavků na vzdělání, znalosti, dovednosti, motivaci, rozvojový potenciál a osobní charakter pracovníka.

Uvedené požadavky je třeba rozdělit do několika skupin:⁸

- **Nezbytné** požadavky jsou nezbytné pro výkon dané práce.
- **Žádoucí** požadavky nejsou nezbytně nutné, ale v rámci výkonu požadované práce přispívají k správnému plnění.
- **Vítané** požadavky zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci.
- **Okrajové** požadavky nejsou nutné pro výkon dané práce v rámci obsazované pracovní funkce.

2.5. Identifikace zdrojů a volba technik získávání pracovníků

V jaké míře budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců ovlivňují především rozhodnutí potenciálních zaměstnanců, zda reagovat na nabídku práce, vnější jsou spíše objektivní. V dnešní době, dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst především z vnitřních zdrojů, protože získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá zde zdlouhavá adaptace nových zaměstnanců z vnějších zdrojů dočasný nižší pracovní výkon a veškeré náklady s tímto spojené. Teprve v případě, že nepokryjeme pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. Vyplácí se spolupráce s úřady práce a jinými institucemi trhu práce a služeb, popřípadě vzdělávací instituce.⁹

⁸NĚMEC, Otakar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. s. 96. ISBN 978-80-86730-31-8.

⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 128-131. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.5.1. Získávání z vnitřního trhu práce

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné, protože:¹⁰

- má zaměstnavatel lepší znalost interních kandidátů,
- zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitost růst,
- pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury.

2.5.2. Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší do organizace nové myšlenky, jiný pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů. Veškeré tyto změny mohou pomoci organizaci posunout se dál, získat novou inspiraci a vést ke změnám. Získávání z vnějšího trhu práce jsou absolventi vysokých škol, ženy vracující se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání, kteří jsou vedeni na úřadu práce. Zaměstnavatel nesmí opomenout vzniklé vyšší nálady na sociální adaptaci pracovníků, aby mohli podávat očekávaný výkon.

Při získávání z vnějšího trhu práce musí organizace uvážit:

¹⁰DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2007. s. 137. ISBN 978-80-7179-893-4.

- termín zveřejnění nabídky,
- termín uzávěrky žádostí o dané pracovní místo,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků,
- termín nástupu do zaměstnání.
- délku zkušební doby.

Organizace si jasně určí, která metoda získávání je a bude nejefektivnější vzhledem k obsazovanému místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít, také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. V úvahu připadají tyto techniky získávání:¹¹

a) Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce:

Méně nákladný způsob, který osloví především zájemce o manuální práci či nižší administrativní činnosti, kde se požaduje základní až střední vzdělání, nadměrný příliv žádostí je možné omezit zveřejněním požadovaných předpokladů doporučených pro žadatele o práci.

b) On-line získávání:

Možnost zabezpečit si zvýšený počet kandidátů, který osloví široký okruh z různých lokalit, organizace se zde potýkají s vysokou časovou náročností na vyřídění nevhodných žadatelů, navíc je zde nevýhodou neosobní kontakt s uchazečem.

c) Inzerce v tisku či rozhlasové stanici:

Je vhodný se pro získávání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání.

¹¹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2007. s. 134-136. ISBN 978-80-7179-893-4.

d) Veletrh pracovních příležitostí:

Zde se jedná o prezentace dotyčné společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj své kariery, možnost vzdělání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami.

e) Personální agentury:

Agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti. Outplacement je proces účinné pomoci lidem v tíživé životní situaci, jakou je ztráta zaměstnání, zahrnuje také poradenství zaměstnancům. Headhunting je termín označující vyhledávání pracovníků pro vrcholovou pozici v organizaci

f) Doporučení zaměstnancem:

Méně finančně náročná a účinná metoda získávání pracovníků. Pomocí této metody do organizace přichází nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je organizační kultura, hodnoty a normy v dané společnosti a co může očekávat. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce:

Paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenčí, zpravidla je levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenčí, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce:

Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je mnohem nákladnější, delší adaptace a orientace pracovníků.

2.6. Volba požadovaných dokumentů od uchazečů

Dokumenty požadované od uchazečů obsahují důležité údaje o způsobilosti vykonávat požadovanou práci. Můžeme požadovat zaslání následujících dokumentů:¹²

- žádost o zaměstnání,
- životopis;
- osobní dotazník;
- kopie diplomů, certifikátu apod.;
- reference a pracovní posudky;
- potvrzení o zdravotní způsobilosti;
- výpis z rejstříku trestů.

2.7. Formulace a uveřejnění nabídky

Jedná se o nejdůležitější a nejběžnější prostředek k navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potencionálním uchazečem o nabízenou pozici. Správně formulovaná, srozumitelná nabídka práce poskytne uchazečům jasný obraz o nabízené pracovní pozici, tím dojde k zúžení velkého množství uchazečů.

2.8. Předvýběr uchazečů

Účelem předvýběru vhodného uchazeče je rozhodnout, který ze zúčastněných uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být tedy pozván k dalšímu užšímu výběru. Předběžný výběr provádíme zpravidla na základě hodnocení životopisu a rozhodujeme se, který z uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci. Zkoumáme a posuzujeme údaje o způsobilosti uchazeče a porovnáváme údaje

¹²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 130. ISBN 978-80-7261-168-3.

s požadavky na pracovní místo. Výstupem těchto porovnávání je rozdělení uchazečů do dvou skupin:

- **Vhodní** jsou ti, kteří splňují nezbytné požadavky. Ideálně obsahuje pět až deset jmen, které si pozveme k výběru zaměstnanců.
- **Nevhodní** jsou ti, kteří nespĺňují požadavky pro výkon práce.

3. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců představuje činnost, která pomáhá rozpoznat, jaký z uchazečů prošel předvýběrem a bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované místo, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, je schopný akceptovat hodnoty dané organizace a přispívat k vytváření organizační kultury. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat dobu, která se od nich očekává. Výběr představuje proces hodnocení a sbírání dat o uchazeči pomocí metod, kteří dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací pracovního místa.¹³

Při samotném výběru musíme brát na zřetel nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu, ochotu a loajalitu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která naprosto spolehlivě umí vybrat toho nejlepšího jedince, žádný jedinec nebude v plném rozsahu plnit úkoly, které od něj organizace vyžaduje.

¹³DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2007. s. 138. ISBN 978-80-7179-893-4.

3.1. Kritéria výběru

Uchazeče vybíráme na základě několika kritérií:¹⁴

- **Srozumitelná kritéria** umožňují uchazečům dobře porozumět smyslu a účelu. Uchazečům je tak jasné, jak budou hodnoceni a následně vybírání.
- **Validní kritéria** jsou taková kritéria, která při aplikaci na jednotlivé uchazeče poukáže na rozhodnutí, že je jistý uchazeč nejzpůsobilejší vykonávat práci v rámci pracovní funkce, stát se součástí organizace a dlouhodobě dosahovat pracovního výkonu.
- **Spolehlivá kritéria**, která při aplikaci na jednotlivé uchazeče dojdeme za stejných podmínek ke stejnému rozhodnutí.
- **Standardizovaná kritéria**, zaručují stejné podmínky pro všechny uchazeče.
- **Nediskriminující kritéria** nevyloučí žádného z adeptů z důvodu jako je věk, pohlaví, rasa, národnost, politické smýšlení atd.

V České republice bývá zvykem vybírat zaměstnance podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného místa. Ve vyspělých zemích však toto kritérium už ani zdaleka nestačí. Christopher Lewis rozeznává 3 druhy kritérií při výběru pracovníků:¹⁵

a) **Celopodniková kritéria** se týkají vlastností, jež podnik považuje za cenné a důležité a které ovlivní posuzování předpokladů uchazeče, že si bude v organizaci počínat úspěšně. Jedná se o uchazeče, který přijme hodnoty kultury organizace a přispěje k jejich rozvoji.

b) **Týmová neboli útvarová kritéria** se týkají takových vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru nebo týmu. Jde o to, aby svými odbornými schopnostmi a charakteristikami zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury.

¹⁴NĚMEC, Otakar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. s. 105. ISBN 978-80-86730-31-8.

¹⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 170. ISBN 978-80-7261-168-3.

c) **Kritéria pracovního místa** jsou ta, která odpovídají danému pracovnímu místu.

3.2. Techniky výběru

Jedná se o techniky, metody, postupy, zkoumání a posuzování, zda je uchazeč způsobilý vykonávat požadovanou práci. To vše zahrnuje:

3.2.1. Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je v mnoha organizacích základem výběru pracovníků, neboť obsahuje důležité informace o závěrečném rozhodování o přijetí. Mezi nejdůležitější informace patří především dosažené vzdělání a praxe, na jejichž základě můžeme posoudit způsobilost uchazečů. Prostřednictvím životopisu můžeme poodhalit charakter osobnosti a odhalit, čím je uchazeč motivován. Avšak skutečný charakter člověka a motivace se z pravidla odhalí až při osobním setkání. Právě pro získání skutečného pohledu na člověka doplňujeme hodnocení životopisu o výběrový pohovor.

Tuto metodu celkem bez problémů používají všichni personalisté a manažeři, kteří se zabývají výběrem zaměstnanců.

Důležité je soustředit se především na následující jevy:¹⁶

- Chybějící údaje, které by tam z logického hlediska měly být, údaje z některých let, důvody změny zaměstnání, údaje o rodině, poslední zaměstnání apod.
- způsob sepsání životopisu, moderní nebo zastaralý způsob (příliš stručný).
- Vnější znaky (psaný na počítači, psacím stroji, ručně, očividně psaný pro všechny příležitosti).
- Podpis a jeho umístění, velikost, forma a případně jeho nepřítomnost.

¹⁶ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. s. 84-86. ISBN 978-80-247-4151-2.

3.2.2. Osobní dotazníky

Pomocí osobních dotazníků zjišťujeme osobní strukturu v oblasti dynamiky a temperamentu osobnosti jedince.

3.2.3. Výběrový pohovor

Jedná se o nejvhodnější formu výběru pracovníků, účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči o pracovní pozici, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé z těchto informací jsou uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec zapadne do organizace a zda obě strany budou moci spolupracovat. A i když toto posouzení je do značné míry subjektivní a často je i zkreslené a ovlivněné předsudky, je nutné uznat, že musí být uděláno. Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:¹⁷

- **Zda může uchazeč vykonávat danou práci - má pro ni schopnosti?**
- **Zda chce uchazeč vykonávat danou práci - je správně motivován?**
- **Jak zapadne uchazeč do organizace?**

Výhody pohovorů:

- umožňují pokládat do hloubky kontrolní otázky, které se týkají dosavadních uchazečových zkušeností, a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo,

¹⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2007. s. 349. ISBN 978-80-247-1407-3.

- umožňují charakterizovat pracovní místo, podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek,
- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kteří s ním budou pracovat,
- poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci.

Nevýhody pohovorů:

- nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů,
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor,
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou,
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.

Strukturovaný pohovor

Jedná se o pohovor, u kterého máme předem připravené otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na celý rozhovor. Otázky se postupně pokládají všem uchazečům a na základě jejich odpovědí hodnotíme. Typ tohoto rozhovoru trvá obvykle 30 až 90 minut.

Nestrukturovaný pohovor

Pohovor, který se vede bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě vymezení hlavního cíle pohovoru. Pořadí otázek a čas pohovoru se liší vývojem a reakcí s uchazečem.

Pohovor jednoho s jedním

Tento pohovor vede představitel organizace, který bude bezprostředně nadřízeným obsazované pozici.

Pohovor před komisí

Tento typ pohovoru bývá veden více tazateli, kteří jsou seznámeni s obsazovaným místem a jeho požadavky. Pohovor před komisí bývá zpravidla objektivnější u posuzování uchazeče, toho však obvykle stresuje tento typ pohovoru. Tento typ pohovoru je využíván při obsazování manažerských pozic v organizaci.¹⁸

Polo-strukturovaný pohovor

Snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny. Strukturovaná i nestrukturovaná složka pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru.

Skupinový (hromadný) pohovor

Je to pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich, umožňuje některým uchazečům přece jen poněkud uniknout pozornosti a je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele.

Postupný pohovor

Je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je pro uchazeče časově náročnější a únavnější.¹⁹

¹⁸ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. s. 84-86. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 181-182. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.2.4. Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem použití této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté. Tato metoda má mnoho odpůrců. Vyžaduje hodnocení rukopisu odborníkem na grafologii. Odborníky je vnímána na výběr zaměstnanců spíše jako neseriózní, ztrátu času a vynaložených prostředků.²⁰

3.2.5. Testování uchazečů

Testování uchazečů neboli psychometrické testy, slouží ke zjišťování psychologických vlastností lidí. Používají se za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru. Testování rozlišujeme:²¹

- **Testy schopností (testy inteligence)**, kde jejich výsledky slouží jako souhrnný ukazatel duševní schopnosti, včetně rozumové, emoční a sociální inteligence. Mají rozdělit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech jednotlivců.
- **Testy osobnosti** informují, zda má uchazeč vhodné vlastnosti pro danou práci. Odpovídá se zde na řadu otázek, ze kterých vyplývá struktura osobnosti.
- **Testy speciálních schopností a dovedností**, které jsou sestavovány pro potřeby jednotlivého pracovníka. Cílem je ujistit se, zda má uchazeč dovednosti pro určitou práci. Tento typ testu spočívá v modelování skutečných činností.

²⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2007. s. 362, 397. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹HAYES. *Aplikovaná sociální psychologie I: [člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. s. 128-132. ISBN 80-717-8269-6.

- **Testy diagnostické**, které se používají ke zjišťování určitých pracovních problémů či schopností a testují se zde speciální schopnosti.

3.2.6. Assessment Centre

Použití Assessment centra je založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů. Uchazeči zde prokazují, jaké mají odborné způsobilosti a potřebný rozvojový potenciál, který je potřebný pro organizaci.²²

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.

Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv. Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka, než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.²³

3.2.7. Externí specializované firmy

Externí poradenské firmy jsou při výběru nových zaměstnanců využívány spíše zahraničními podnikatelskými subjekty. Používají všech uvedených metod a navíc tzv. headhunting, přímého oslovení manažerů či odborníků jiných firem. Headhunting je efektivní, ale časově náročná a drahá metoda. Proto je vhodná pouze pro vyhledávání jednotlivých pracovníků do středního a vrcholového managementu, nebo úzkoprofilových odborníků, kteří jsou na pracovním trhu vzácní a nelze je efektivně oslovit jiným způsobem.

²²ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalist : základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. s. 89-90. ISBN 978-80-247-4151-2.

²³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2007. s. 341. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.2.8. Zkoumání referencí

Zkoumání referencí od předešlých zaměstnavatelů, kteří uchazeče o zaměstnání znají a jsou velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči. Tyto osoby oslovíme pouze se souhlasem uchazeče.²⁴

3.2.9. Lékařské vyšetření

Tato metoda při výběru pracovníků se používá v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení na zdraví ostatních lidí.

3.2.10. Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Jedná se o jednu z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, jde o metodu velice nákladnou, organizačně a časově náročnou. Teprve práci v organizaci mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Tato metoda spočívá v tom, že organizace přijme na určitou dobu více vhodných uchazečů, kteří prošli sítí jiných metod, a snaží se soustavně jejich práci a chování monitorovat. Nejlepšího si pak ponechá a ostatní propustí. Tato metoda je však dosti nešetrná k propuštěným uchazečům, kteří budou během zkušební doby propuštěni, což se odrazí v jejich životopise a de-kvalifikuje v očích dalších možných zaměstnavatelů.²⁵

²⁴ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. s. 89-90. ISBN 978-80-247-4151-2.

²⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 183-184. ISBN 978-80-7261-168-3.

4. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Cílem adaptace je urychlit přivyknutí nového pracovníka na podmínky a požadavky společnosti tak, aby byl schopen co nejrychleji dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování. Výsledek adaptace by měl být zaměstnanec, který je schopný v krátkém časovém úseku podávat očekávaný výkon a splynout s kulturou společnosti.

Adaptace probíhá od nástupu nového pracovníka do doby, než skončí jeho zkušební lhůta, do té doby by měl být schopný podávat očekávané výkony.²⁶

4.1. Vývoj managementu

Soustavné formování pracovních schopností, znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníků organizace vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin a organizace. Současně zvyšuje připravenost pracovníků na změny podmínek a požadavků pracovních funkcí, organizace a trhu práce. Významně se tím zvyšuje použitelnost pracovníků jakožto kvalifikované adaptabilní pracovní síly na trhu práce.²⁷

Formování pracovních schopností pracovníka:

Jedná se zde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává ve společnosti, u které pracuje.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozděluje do tří oblastí:

- **Oblasti všeobecného vzdělávání**, kde se formulují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a formulovat své pracovní schopnosti.

²⁶NĚMEC, Otakar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. s. 105. ISBN 978-80-86730-31-8.

²⁷NĚMEC, Otakar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. s. 156. ISBN 978-80-86730-31-8.

- **Oblast odborného vzdělávání**, která je orientována především na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, doškolování neboli rekvalifikace.
- **Oblast rozvoje**, orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci.²⁸

5. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Z výše uvedených odborných poznatků tak lze vyvodit závěr, jak důležitou roli hrají při vytvoření nového pracovního místa procesy získávání a metody výběru zaměstnanců, a to bez ohledu na velikost společnosti. Jedná se ucelený děj vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků. S tím vším souvisejí i podstatné pojmy jako je hodnocení, odměňování, péče o pracovníky a poslední v řadě jejich propouštění.

V malých a středních firmách je personální činnost zajišťována minimálně jedním personalistou. Malé firmy pracují při získávání zaměstnanců převážně s vnějšími zdroji, používají přitom nabídky práce na místních vývěskách, nebo úřední desky pracovních úřadů. Střední a velké firmy, kde se personální práci věnuje samostatný útvar, pracují prvotně s vnitřními zdroji získávání zaměstnanců, pokud se na volné pracovní místo nenajde vhodný jedinec z organizace, využívají následně vnější zdroje. V úvahu připadají metody jako je on-line získávání, veletrh pracovních příležitostí, doporučení stávajícím zaměstnancem a personální agentury.

Při výběru zaměstnance záleží na tom, do jaké pozice je uchazeč vybírán. Pokud se jedná o dělnické pozice, postačí ve většině případů základní vzdělání a čistý trestní rejstřík. Jako metodu výběru použijeme vyplněný dotazník a lékařské vyšetření. U vyšších pozic, jako jsou mistr, vedoucí skladu, účetní, rozpočtář atd., je vhodné využít metody zkoumání životopisu, výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a zkoumání referencí. Do manažerských a top manažerských pozic firmy využívají i další metody.

²⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 154-157. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nejvíce používané je hodnocení životopisu a následný výběrový pohovor s prozkoumáním referencí od předchozích zaměstnavatelů. Řada firem dokáže výhodně a účelově využít i služeb assessment centra, odborníky na grafologii a testování uchazečů u externích firem.

Závěrem lze konstatovat, že každá firma, která chce úspěšně rozvíjet svou činnost a rozšiřovat svou působnost na trhu, nesmí podceňovat personální práci spojenou se získáváním a výběrem svých zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

VLK SPOL. S.R.O.



Obrázek 1: Logo společnosti Vlk spol. s.r.o.

6.1. Historie společnosti

Firma VLK spol. s.r.o. se od roku 2010, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným, nejprve zabývala lesnickou činností, to znamená těžbou dřeva a pěstováním lesa. Později rozšířila svou činnost i o zpracování vytěženého dřeva a pořídila

si vlastní pilnice na prořez kulatiny. Řezivo bylo prodáváno a využíváno k výrobě v provozu bednářny a paletárny. Od roku 2013 využila firma zvýšené poptávky trhu a zvětšila objem výroby palivového dřeva, které je v současné době považováno za jednu z nejdostupnějších OZE alternativ fosilních paliv.

V roce 2015 koupila společnosti VLK spol. s.r.o. firmu nedaleko Prahy, čímž si zajistila větší konkurenceschopnost na trhu a šanci zúčastňovat se výběrových řízení s garancí plnění velkých zakázek. V dalších letech firma vybuďovala vlastní středisko autodopravy, které se zabývalo převážně nákupem nových speciálních vozů pro práci v lese.

Firma od dob založení investuje do modernizace svého vybavení, nákupu nových strojů, manipulační a přepravní techniky. V současné době zaměstnává více než 60 kmenových zaměstnanců a více než 30 osob spolupracuje na živnostenský list.

6.2. Současnost společnosti

Společnost VLK spol. s.r.o. je společnost s ručením omezeným, jejíž základní strategií je práce se dřevem a to v celém řetězci od těžby, přibližování lesa, zpracovávání dřeva, výroby a prodeje (velkoobchod, maloobchod). Tyto činnosti mají pro firmu logiku nejen z důvodu odbornosti vlastníků, ale i z důvodu polohy firmy v Podkrušnohoří.

Jedná se o:

- region s dostupností lesů a tedy zdrojů dřeva,
- region s velmi nadprůměrnou výrobní základnou, tudíž i velkou výrobní spotřebou včetně výrobků ze dřeva.

Ke své činnosti firma disponuje výrobním, skladovým a obchodním areálem, dále potřebnou dopravní a manipulační technikou pro práci v lese.

Zvolená strategie je úspěšná a konkurenceschopná, což lze doložit na vývoji celkového ročního obrátu firmy za poslední čtyři roky:

- 2012 - 70 mil.
- 2013 - 120 mil.
- 2014 - 190 mil.
- 2015 – 270 mil.

Hlavním oborem podnikání firmy je:

- výroba pilařská a impregnace dřeva
- výroba dřevěných výrobků
- lesnictví
- těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti
- poskytování služeb pro zemědělství a lesnictví
- silniční a motorová doprava
- prodej řeziva a paliva

6.3. Budoucí rozvoj podniku

Firma VLK se na českém trhu řadí mezi středně velké firmy, velmi dobře dokáže pružně a aktivně reagovat na přání jednotlivých zákazníků a dokáže zakomponovat do jejich představ dlouholeté zkušenosti v dřevovýrobě a souvisejících činnostech.

Vzhledem k neustálému vývoji trhu se dřevem a konkurencí, musí firma reagovat na nové technologie a postupy zejména při těžbě a zpracování dřeva. Na to se váže průběžné zdokonalování výroby v návaznosti na vývoji nových výrobních postupů a zvyšující se kvality používaných technologií. Současně firma modernizuje své vybavení, investuje do nákupu nových strojů a manipulační techniky, což umožní výrobu dle nových technologických postupů. Firma se dále zdokonaluje i v oblasti dodávek tak, aby vyšla maximálně vstříc přáním a potřebám zákazníků.

V činnostech souvisejících s výrobou ze dřeva, jako obnovitelného zdroje, vidí společnost svůj potenciál pro budoucí růst. Aby byl další vývoj společnosti v tomto oboru úspěšný, je nutné mimo jiné posílit svou konkurenceschopnost, a to zejména zvyšováním kvalifikace a dovedností svých zaměstnanců. Protože výrobky ze dřeva jsou určeny i pro další výrobní spotřebu (např. dřevostavby v odvětví stavebnictví), bude v zájmu úspěšného odbytu vhodné zvyšovat úroveň znalostí o možnostech využití dřeva i v navazujících odvětvích. Realizaci tohoto záměru se rozhodla společnost vybudovat obchodní středisko se dřevem.

6.4. Organizační struktura

Ve společnosti VLK spol. s.r.o. funguje, jako v mnoha stejně velkých firmách, liniová (lineární) organizační struktura. V počátcích činnosti firmy fungoval bez problému systém řízení, kdy jeden řídicí pracovník řídil celý úsek výroby a provozu (nejčastěji byl reprezentován samotným vlastníkem). S vývojem společnosti se utvářelo stále více řídicích stupňů a začaly vznikat problémy s rozsahem povinností řídicího pracovníka, proto firma přešla na typ liniové organizační struktury. Nyní se organizační struktura odvíjí od hlavních činností firmy, které v první řadě řídí top management firmy.

Popis funkčních míst:

- **Předseda představenstva**

Řídí chod celé firmy a vytváří dlouhodobé podnikatelské plány, které schvalují všichni akcionáři společnosti. Mimo toho má na starost rozvoj společnosti jako takové, kontrolu plnění plánu a vytyčených cílů, nábor řídicích kvalitních pracovníků od nejvyššího vedení společnosti a jejich rozvoj.

- **Místopředseda představenstva**

Stará se o chod jednotlivých úseků. Dále vytváří dostatečné množství zakázek pro naplňování vytyčených podnikatelských i ekonomických cílů společnosti. Jednání a udržování vztahů s hlavními obchodními partnery.

- **Členové představenstva**

Společně vytvářejí dostatek zakázek pro naplňování vytyčených podnikatelských i ekonomických cílů společnosti, vytvářejí a udržují dobré vztahů kolektivu společnosti.

- **Vnitřní auditor**

Vytváří KNOW-HOW společnosti, jejich prosazování v chodu společnosti, má odpovědnost za všechny certifikace udělené společnosti a jejich prosazování v chodu společnosti.

- **Výrobní ředitel**

Plní podnikatelský plán a má na starosti rozvoj společnosti, naplňování vytyčených podnikatelských i ekonomických cílů společnosti.

- **Personální ředitel**

Zajišťuje výběr a získávání kvalitních pracovníků, vede výběrová řízení a motivační pohovory.

- **Ekonomický ředitel**

Naplňuje vytyčené podnikatelské i ekonomické cíle společnosti.

- **Finanční ředitel**

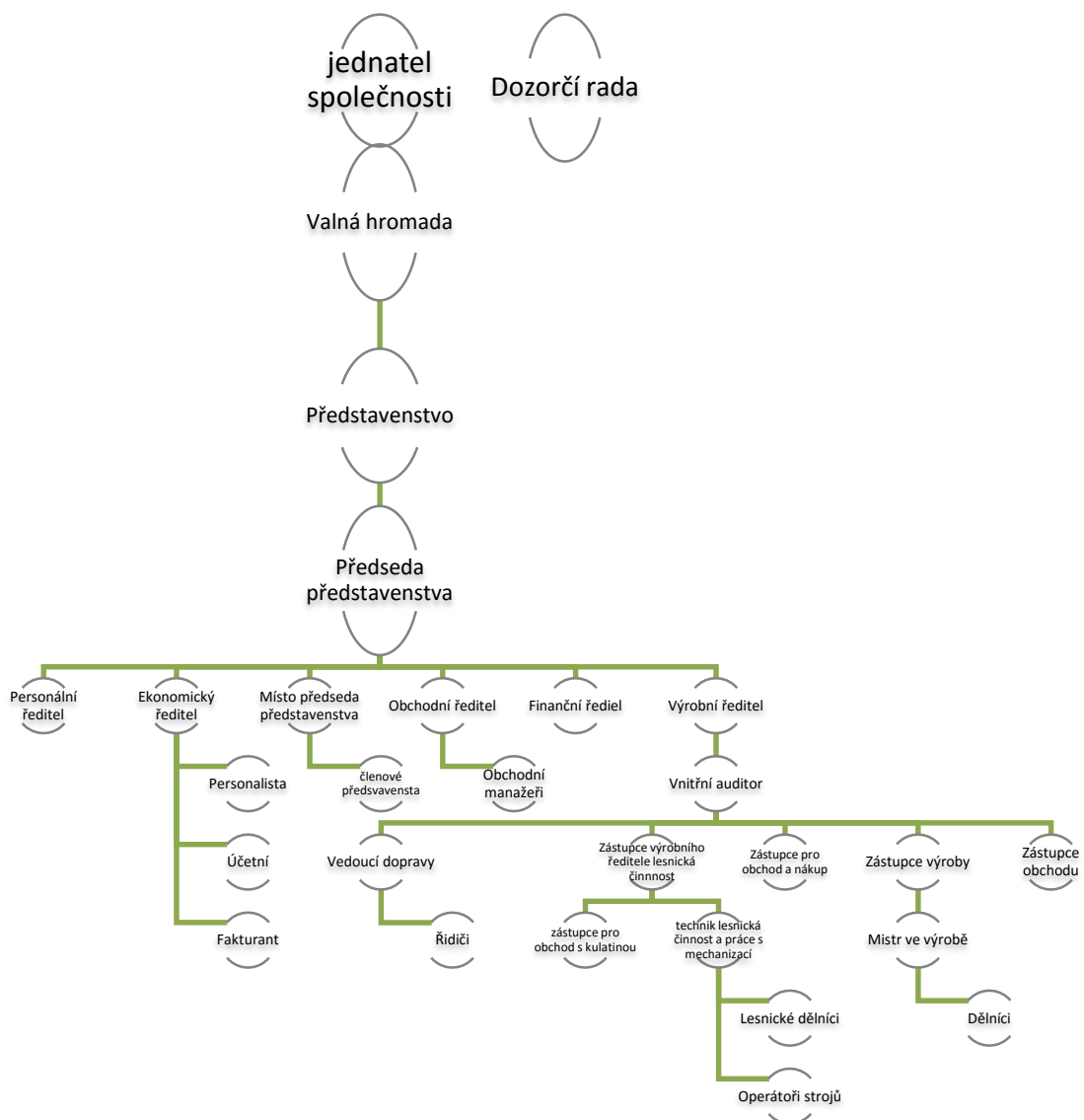
Sleduje kapitál společnosti a cash-flow společnosti.

- **Obchodní ředitel**

Stará se o plnění podnikatelského plánu a rozvoje společnosti, naplňování vytyčených podnikatelských i ekonomických cílů společnosti, vytváření a udržování vynikajících vztahů s obchodními partnery.

- **Obchodní ředitel II.**

Jedná se o volnou pracovní pozici pro zmiňovaný projekt. Na toto pracovní místo firma hledá vhodného kandidáta.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Vlk spol. s r. o.

7. ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI

V této společnosti jde především o plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Do roku 2013 se touto činností, zabýval předseda představenstva. Pro administrativně technické a dělnické pozice se touto činností zabýval každý z ředitelů jednotlivých útvarů. V březnu roku 2014 firma přijala personálního ředitele, který zastupuje všechny činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální strukturu managementu plánuje personální ředitel s jednatelem společnosti. Potřebu managementu analyzuje především z potřeb firmy a také z požadavků zákazníků firmy. Jak bylo ovšem řečeno, společnost si chce do budoucna zachovat stávající formu struktury managementu a rozšířit ji pouze o pracovní místa, která vzniknou v souvislosti se spuštěním nového projektu. Při udržování stávajícího stavu je potřeba nových zaměstnanců pouze tehdy, pokud některý ze současných pracovníků firmy musí odejít z naléhavých osobních důvodů, nebo pokud nesplňuje pracovní požadavky firmy.

V současnosti jsou vytvářeny a analyzována pracovní místa ve firmě VLK spol. s.r.o. ve fázi, kdy bude potřeba obsadit mnoho administrativně technických i dělnických pozic, které se vyskytnou v rámci realizovaného projektu. Vrcholový management je nyní, až na pozici obchodního ředitele, pro zmiňovaný projekt obsazen.

7.1. SWOT analýza podniku

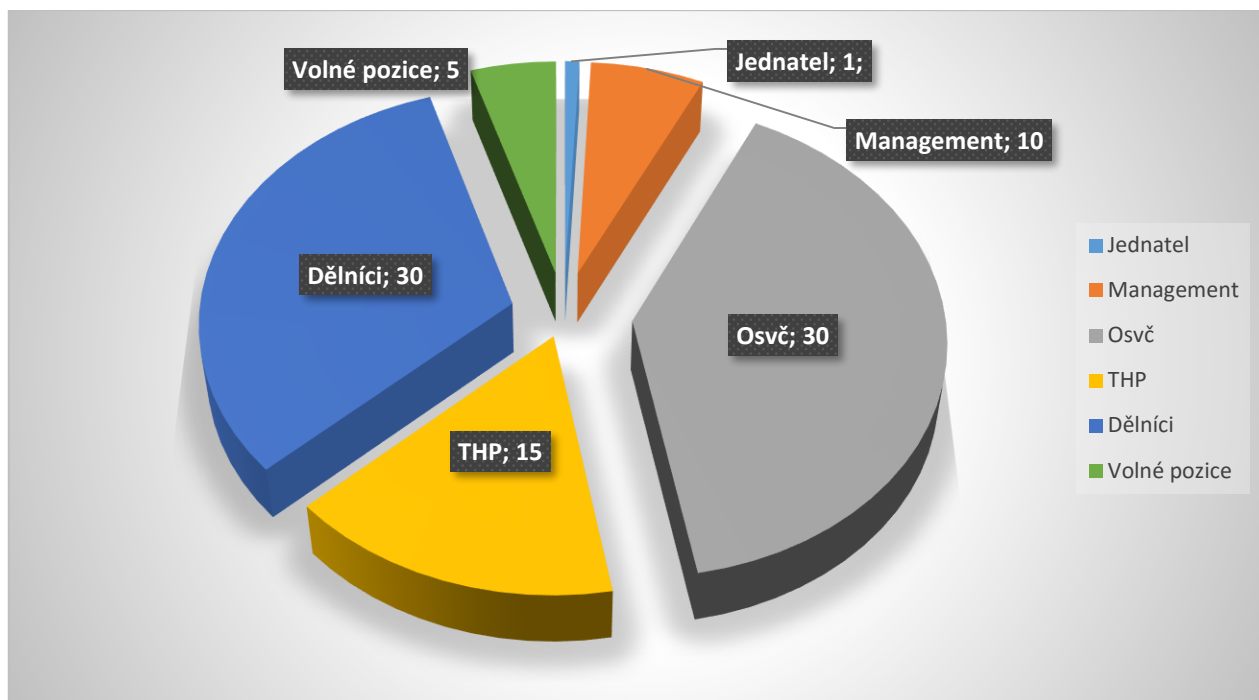
SWOT analýza pro firmu VLK spol. s.r.o. je jedním z nejpoužívanějších nástrojů, díky své jednoduchosti. Jedná se zde o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Tabulka 1: Swot analýza společnosti Vlk spol. s.r.o.

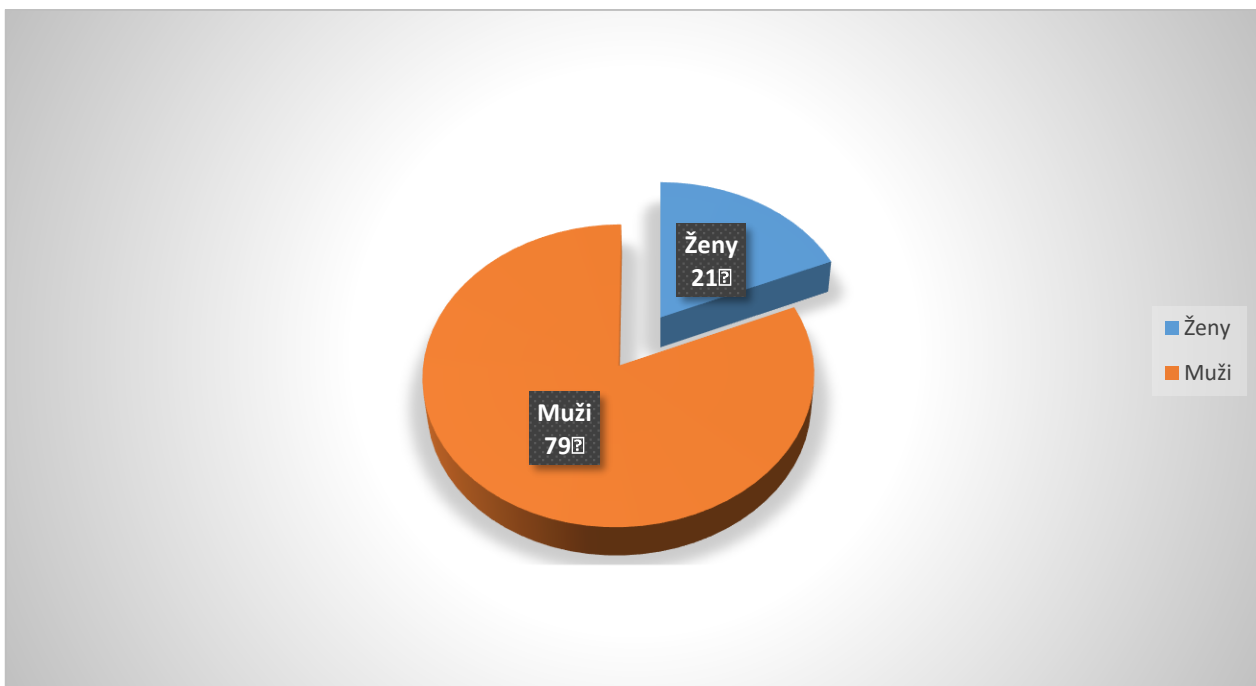
SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
<p>Dlouholeté zkušenosti v oblasti dřevovýroby, schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, kvalitní výrobky a služby, dobrá finanční situace, vyškolený personál zapojování nových výrobních postupů modernizace vybavení dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli, dominantní postavení na regionálním trhu know-how společnosti</p>	<p>nízká výrobní kapacita v oblasti palivového dřeva, nedostatečná úroveň informačního systému, úzký výrobní program, snížená dostupnost kvalifikovaného managementu komunikační jazyková bariéra vrcholového managementu pro zajištění obchodu v zahraničí</p>
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
<p>Palivové dřevo jako obnovitelný zdroj energie, moderní trendy v technologiích, příprava nových projektů, které vytváří nové a zajímavé pracovní pozice, pracovní příležitosti jak pro top management, tak pro osoby s nízkým stupněm vzdělání, spolupráce při vývozu do jiných zemí EU, příznivé podmínky na trhu chybná strategie konkurence</p>	<p>omezení těžby dřeva, posilování koruny, růst cen výrobních faktorů (dřevo, energie, pohonné hmoty, silná konkurence dalších firem</p>

7.2. SOUČASNÁ PERSONÁLNÍ SITUACE

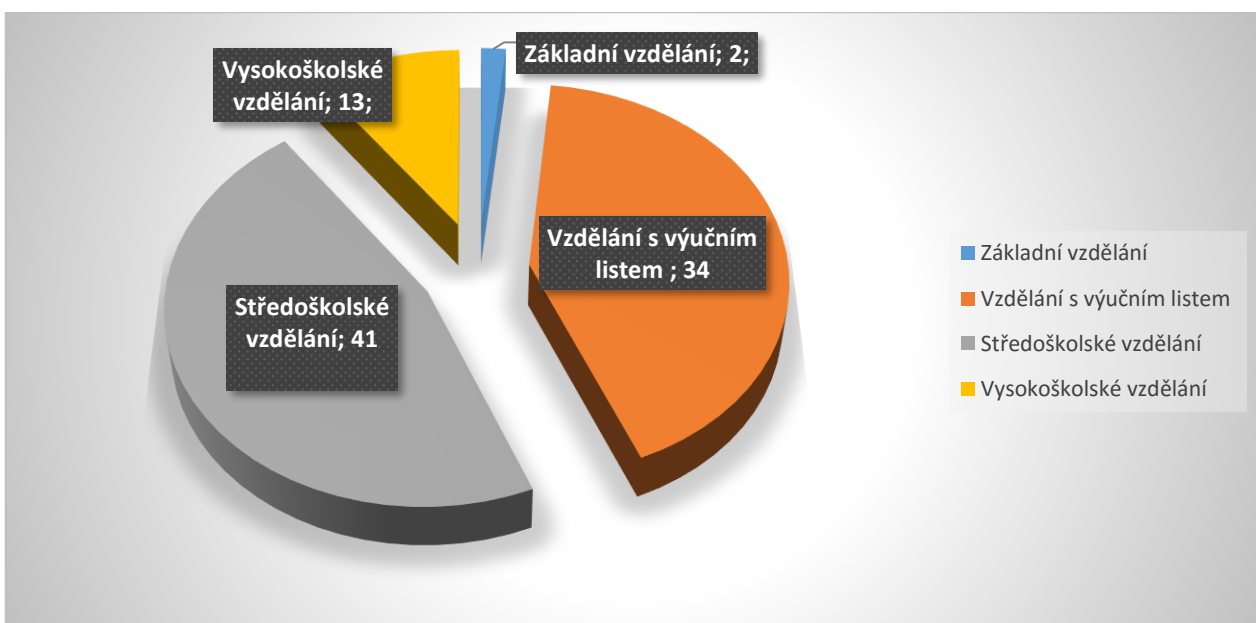
V následujících grafech je ke dni 14. 09. 2015 znázorněn stav zaměstnanců ve firmě.



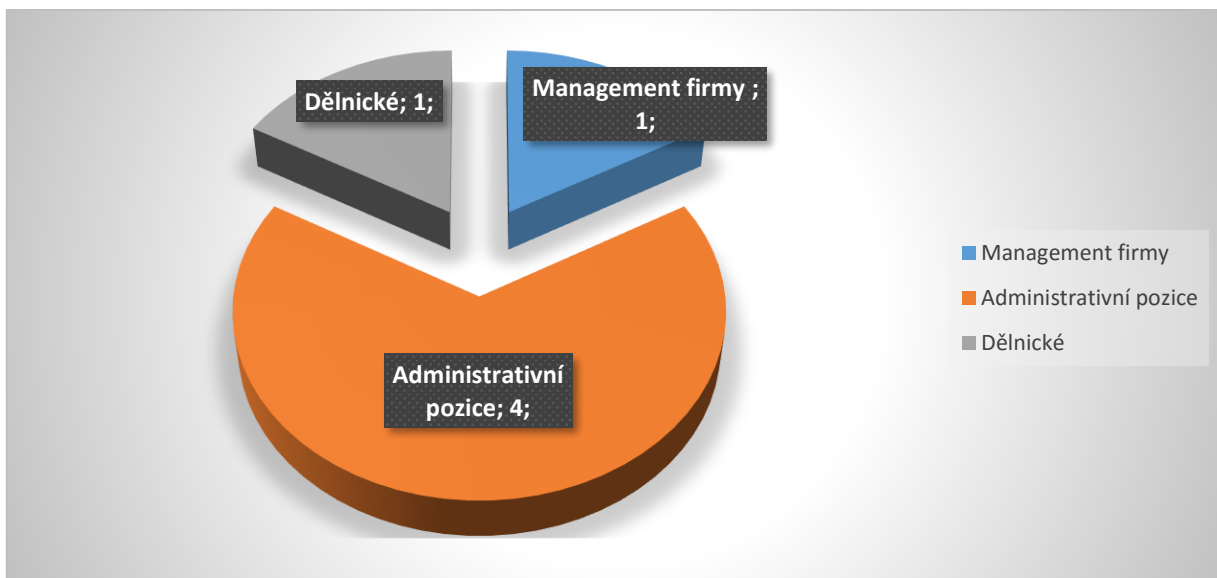
Obrázek 3: Počet a struktura zaměstnanců společnosti Vlk spol. s.r.o.



Obrázek 4: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Obrázek 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Obrázek 6: Struktura volných pracovních pozic

Z uvedených grafů jsme mohli vyčíst, že firma zaměstnává téměř 60 lidí a díky charakteru pracovní činnosti firmy tvoří více jak 79 % zaměstnanců muži, zbývajících téměř 21 % jsou ženy, které pak obsazují převážně administrativní pozice. Na dvanácti manažerských pozicích, ať už jako kmenoví zaměstnanci nebo spolupracovníci na živnostenský list, jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé se zaměřením na ekonomiku, lesní činnost či finance nebo obchod. Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání a pracují na dělnických i na administrativně technických pozicích. Někteří zaměstnanci se středoškolským vzděláním pracují i na středních manažerských pozicích. Jsou to ti, kteří mají dlouholetou odbornou praxi a odborné zkušenosti. Dále firma zaměstnává 34 lidí s výučním listem, kteří pracují převážně na dělnických pozicích ve výrobě a v lese.

Vzhledem k růstu společnosti a vytváření nového projektu vznikají i nové pracovní pozice, které je potřeba obsadit. Jako prioritní považuje společnost obsazení pozice obchodního ředitele nového projektu. Personální ředitel a členové představenstva hledají vhodného uchazeče již od poloviny roku 2014.

7.3. Popis volného pracovního místa obchodního ředitele

Pravomoc

- a) Rozhoduje o všech otázkách, které souvisejí s obchodním vedením společnosti, vyplývají z konkrétních potřeb společnosti, vnitřních předpisů, obecně závazných právních předpisů a směřují k naplňování strategických cílů společnosti.
- stanovy společnosti nesvěřují do výlučné pravomoci valné hromady nebo představenstva společnosti
 - ředitel nedelegoval do působnosti jiného vedoucího zaměstnance společnosti
- b) Rozhoduje o stanovení parametrů výkonnosti pro celou společnost.
- c) Rozhoduje o delegaci svých pravomocí a úkolů na jiné zaměstnance včetně pravomoci podepisovat.
- d) Rozhoduje o přijímání do pracovního poměru a jmenování zaměstnanců ve své řídicí působnosti, o jejich mzdách, odměnách a prémiech.
- e) Rozhoduje o poskytnutí pracovních úlev a náhrad zaměstnancům ve své řídicí působnosti, kteří si zvyšují kvalifikaci na základě plánu osobního rozvoje.
- f) Rozhoduje o uplatnění sankcí pro porušení pracovních povinností vůči zaměstnancům ve své řídicí působnosti.
- g) Rozhoduje o struktuře vnitřních předpisů, jimiž se stanovují pravidla pro jednotný postup všech zaměstnanců společnosti při plnění svěřených úkolů, s výjimkou předpisů, které vydává ve své pravomoci valná hromada.
- h) Pomáhá v rozhodujících finančních, investičních, personálních, obchodních a provozních otázkách, které nesvěřuje do působnosti jiných zaměstnanců.
- i) Rozhoduje o náhradě škody, za kterou odpovídá zaměstnanec ve své řídicí a personální působnosti.
- j) Rozhoduje o dílčích úkolech zaměstnanců ve své řídicí působnosti.
- k) Rozhoduje o jmenování členů vrcholového vedení a vedení společnosti do funkcí ve společnosti.
- l) Rozhoduje o účinných formách pracovní stimulace, motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na plnění strategických cílů společnosti.
- m) Rozhoduje o stanovení jednotného pracovního režimu, v souladu s OZPP.

- n) Rozhoduje o odvolání z funkce člena vrcholového vedení a vedení společnosti, případně dalších zaměstnanců společnosti, kteří byli do funkcí jmenováni.
- o) Rozhoduje o obsahu obchodních smluv týkajících se zahraničních obchodních vztahů a kapitálové účasti na podnikání jiných osob, nepatří-li do působnosti valné hromady nebo představenstva.
- p) Rozhoduje o dalších otázkách, které mu svěří do působnosti představenstvo nebo valná hromada.

Působnost

a) řídicí základní:

- Zajišťuje plnění smluv a termínů vzhledem k orientaci na výkon.
- Zajišťuje dostatek zakázek pro společnost.
- Zajišťuje důsledné využívání kapacity společnosti.
- Zajišťuje výběrová řízení a vyhodnocuje dodavatele.
- Zajišťuje vytváření nadstandardních vztahů se zákazníky s důrazem na jejich spokojenost a zajištění všech jejich potřeb.
- Zajišťuje Neustálou kontrolu cen nákup-prodej.
- Zajišťuje celkovou kontrolu systému a trestání za neznalost.
- Zajišťuje důsledné naplňování podnikatelského plánu společnosti pro každý rok, které bude schváleného představenstvem.
- Zajišťuje důsledné uplatňování Základních společných strategických cílů společnosti.

V rámci společnosti má univerzální řídicí působnost:

Přímo řídí zaměstnance uvedené ve své personální působnosti a vyjmenované organizačním schématem společnosti a zaměstnance, které svým rozhodnutím vyjmul z pravomoci jiných zaměstnanců.

Nepřímo, prostřednictvím podřízených vedoucích zaměstnanců, vede ostatní zaměstnance společnosti k plnění úkolů směřujících k plnění jejich strategických cílů.

b) věcná:

- Zajišťuje soustavnou prezentaci společnosti.
- Zajišťuje ochranu obchodních zájmů, cti a dobrého jména společnosti.

- Pečuje o rozvoj firemní kultury a optimální vztahy k orgánům státní moci, státní správy a státního dozoru, k zastupitelským orgánům a obchodním partnerům.
- Vytváří kompletní podmínky a předpoklady pro řádnou činnost orgánů společnosti.
- Přípravuje podklady pro jednání a rozhodování představenstva a valné hromady.
- Přípravuje podklady pro kontrolní činnost dozorčí rady.
- Zajišťuje komplexní organizační, řídicí, ekonomické a věcné předpoklady pro výkon podnikatelské činnosti společnosti, v souladu s podnikatelským záměrem společnosti a jejími strategickými cíli.
- Zajišťuje řádné fungování organizační a personální struktury společnosti.
- Zajišťuje funkční informační systém ve společnosti.
- Zajišťuje řádné plnění všech povinností společnosti, stanovené v OZPP, zajišťuje řádné plnění povinností společnosti, vyplývajících z pracovněprávních, obchodněprávních, občanskoprávních, správních a trestně právních, případně dalších právních vztahů vyplývajících z charakteru podnikatelské činnosti.
- Může za účelem zvýšení účinnosti plnění dílčích úkolů zasahovat do věcné působnosti všech podřízených vedoucích zaměstnanců.
- Osobně vede kolektivní vyjednávání v souladu s OZPP.
- Stanoví konkrétní osobní úkoly všem zaměstnancům ve své řídicí působnosti.
- Uzavírá manažerské smlouvy se všemi členy vrcholového vedení a vedení společnosti, zajišťuje jejich kontrolu a vyvozuje sankce z porušování smluvních povinností. Vede ostatní vedoucí zaměstnance k důslednému výkonu kontroly a vyhodnocování podřízených zaměstnanců a k uplatňování účinného motivačního a sankčního systému ve společnosti.
- Zajišťuje vyřizování stížností spojených s činností společnosti.
- Stanovuje okruh skutečností, které tvoří obchodní tajemství a v odůvodněných případech uděluje výjimky pro odtajnění těchto skutečností.
- Zajišťuje účast společnosti v podnikatelských svazech a sdruženích.
- Zajišťuje majetkovou účast společnosti na podnikání jiných osob.
- Zajišťuje další úkoly, které vyplývají z univerzální řídicí působnosti a odpovědnosti příslušných OZPP, zejména z právních předpisů o požární ochraně, ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a všech platných norem (ISO).

c) kontrolní:

Má univerzální kontrolní působnost, odpovídající pravomocím a odpovědnosti.

d) personální:

Přímo řídí členy vrcholového vedení, vedení společnosti a ostatní zaměstnance.

Vytváří nahraditelnost administrativně-technických dělníků ve vedení společnosti.

e) koordinační:

Má v rámci společnosti univerzální koordinační působnost vyplývající z pravomocí a odpovědnosti.

f) sankční:

Má univerzální sankční působnost, přičemž do sankčních působností jiných vedoucích zaměstnanců zasahuje jen v případě jejich nepřítomnosti nebo jejich nečinnosti.

g) publikační:

Publikuje a schvaluje vnitřní předpisy, které sjednocují postup, zajišťují nebo usnadňují činnost společnosti a urychlují dosažení jejich strategických cílů a cílů jakosti, přičemž do publikační působnosti jiných vedoucích zaměstnanců zasahuje jen v případě jejich nepřítomnosti, nebo nečinnosti.

Zajišťuje vydání a novelizaci všech vnitřních předpisů v souladu s rozhodnutími představenstva a valné hromady.

Odpovědnost

a) Vytváří řádné, včasné a hospodárné plnění všech povinností společnosti, zejména za plnění:

- jejich strategických cílů a cílů jakosti,
- jejich podnikatelských záměrů na příslušné období,
- povinností vyplývajících z rozhodnutí valné hromady,
- povinností vyplývajících z norem (ISO, ČSN),

b) Vytváří dobré jméno společnosti na trhu a za úroveň firemní kultury.

- c) Vytváří komplexní plnění povinností společnosti vyplývající z OZPP, pokynů a rozhodnutí státních orgánů.
- d) Vytváří komplexní zajištění podmínek pro výkon podnikatelské činnosti.
- e) Vytváří komplexní zajištění podmínek pro řádné fungování orgánů společnosti, dle pověření valné hromady.
- f) Vytváří uplatňování účinných metod péče o lidské zdroje v rámci celé společnosti.
- g) Vytváří uplatňování účinné stimulace vedoucích a přímo podřízených zaměstnanců zejména za ukládání konkrétních úkolů, kontrolu, hodnocení a jejich hodnocení.
- h) Vytváří jednotný postup všech zaměstnanců a pracovních týmů zaměřených na splnění stanovených záměrů a cílů.
- i) Vytváří konkrétní a adresné delegování svěřených úkolů na zaměstnance společnosti, případně na další osoby.

Požadavky a předpoklady pro výkon funkce:

- b) Vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání technického směru s odpovídající praxí.
- c) Minimálně 5 let praxe v příbuzném oboru.
- d) Obecné znalosti o všech činnostech společnosti.
- e) Schopnost trvalého osobního růstu, v souladu s konkrétními potřebami společnosti a změnami společenského prostředí.
- f) Schopnost a dovednost řídit práci jiných lidí (tj. Zvládnutí řídicího procesu).
- g) Znalost práce na PC.
- h) Částečná znalost německého nebo anglického jazyka.
- i) Absolvování základní školení ISO a c – o – c.
- j) Řidičský průkaz skupiny b.

Speciální požadavky:

- b) Odolnost vůči dlouhodobým zátěžovým situacím, spojených s výkonem funkce.
- c) Psychická a fyzická zdatnost, dobrý zdravotní stav.
- d) Sebeovládání a sebekázeň, přirozená autorita.
- e) Nezávislost na škodlivých návycích.
- f) Schopnost jednat s lidmi a pracovat v týmu.
- g) Rozhodnost, odvaha, samostatnost, cílevědomost, vytrvalost, bezúhonnost.

h) Loajalita vůči firmě.

Pracovní doba:

Doporučuje se pružná pracovní doba, která umožňuje plnit úkoly hlavně v době, kdy to vyžadují zájmy společnosti.

Rizika pracovního místa:

Funkce je podle kategorizace dle § 37 zákona 258/2000 Sb. zařazena v kategorii 1. Z charakteru práce lze vyvodit obecná rizika vyvolaná stresem a jinou soustavnou psychickou zátěží.

Pracovní podmínky:

Práce vyžaduje přesné, podstatné a úplné informace o podmínkách, úkolech a podnikatelských výsledcích společnosti, podmínkách a vývoji situace na trhu.

Pracovní vybavení:

Samostatné pracoviště v sídle společnosti, mobilní telefon, počítač s tiskárnou, osobní automobil, OZPP, aktuální tisk a literatura.

8. ANALÝZA TECHNIK ZÍSKÁVÁNÍ MANAGEMENTU

Získávání managementu do společnosti VLK spol. s.r.o., je jeden z prioritních úkolů, na kterém se podílí nejen vedení a personální oddělení, ale rovněž i linioví manažeři. Cílem tohoto procesu je vyvolat trvalý zájem kvalitních uchazečů o práci i uvnitř společnosti a ze všech vybrat ty nejlepší. Při získávání managementu se společnost řídí především z teoretických poznatků.

8.1. Zdroje získávání

Firma se v první řadě snaží využít vnitřních zdrojů společnosti, to znamená, že volné pozice obsazuje pracovníky ze společnosti. Tato situace se děje spíše na nižší

úrovni, jako jsou dělnické pozice a mistři ve výrobě. Do manažerských pozic se často lidé nehlásí z důvodu nedostatečné praxe v oboru, vzdělání, znalosti a zkušenosti. I v případě obsazení volného pracovního místa obchodního ředitele pro nový projekt se firma snažila využít vnitřních zdrojů. Na tuto pozici byl nejvhodnějším kandidátem obchodní ředitel společnosti, ale mezi podřízenými obchodními zástupci nebyl za tohoto ředitele nalezen adekvátní náhradník. Proto v tomto případě sešlo od získání uchazeče pro místo obchodního ředitele z vnitřních zdrojů a pro tento nový projekt se rozhodla společnost využít zdrojů vnějších.

Tento způsob získávání potencionálních zaměstnanců firmy je mnohem nákladnější, než získávání ze zdrojů vnitřních, ale má i své výhody. Do společnosti mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku.

8.2. Techniky získávání

Mezi nejpoužívanější metody získávání managementu z vnějších zdrojů společnosti VLK spol. s.r.o. patří:

- **Internet**

Tato metoda je ve společnosti jedna z nejpoužívanějších. Jedná se zde o relativně levné a rychlé oslovení velkého množství uchazečů nejen z okolí, ale i z jiných částí republiky. V tomto případě používá firma portál Jobs.cz, kde nejlépe vychází kombinace inzerce, vyhledávání a velikostí skupiny uchazečů.

- **Úřad práce**

Tuto metodu firma využívá, ale pro přímé vyhledávání managementu je naprosto nevhodná. Většina úředníků nemá žádný pojem o praxi a potřebách zaměstnavatele, nezmohou se na víc, než přeposílání uchazečů a práci s jejich prvotním tříděním přenáší na zaměstnavatele.

Když už se objeví nějaká možnost ve formě dotací, projeví se problém přebujelé administrativy a dlouhé lhůty realizace. Příkladem je momentální program pro uchazeče do 30 let, kdy ÚP nejdříve vybere uchazeče do skupiny pro program a poté ho teprve může zařadit k zaměstnavateli. Tento mezistupeň tvořený jakousi skupinou vhodnou pro

dotací program je naprosto zbytečný a dle mého slouží jen k vykazování toho, že ÚP s uchazeči zdánlivě pracuje. Kladem je bezplatná inzerce nahlášeného místa ze strany ÚP, která má poměrně pokrytou síť inzertních webů a funkční je to zejména u dělnických profesí. Naprosto mimo praxi se nachází oblast rekvalifikací, kdy dodnes nebylo z jejich strany pochopeno, že dlouhodobý uchazeč nepotřebuje prvotně například PC kurs apod., ale sociálně pracovní návyky.

- **Tisk**

Tuto metodu se firma rozhodla pro rok 2014 vyřadit z metod pro získávání a to díky špatným zkušenostem v porovnání ceny a výkonu. V dnešní době navíc zaostává za internetem.

- **Doporučení současného zaměstnance**

Tento typ metody je ve firmě poměrně rozšířený. Vytvoří se informační předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli o uvolňovaném místě a byli informováni o jeho povaze. Uplatňují se některé stimulační nástroje, jako je odměnění pracovníka, který přivedl vhodného uchazeče. Současný pracovník organizace bude odměněn v případě, že doporučený uchazeč projde výběrovým řízením a setrvá v pozici, na kterou byl přijat, minimálně 6 měsíců od podepsání pracovní smlouvy. Poté je odměněn měsíční mzdou, kterou dostává nový zaměstnanec, popřípadě vyšší odměnou vypisovanou v konkrétních případech.

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda se ve společnosti nejvíce používá společně s předchozí metodou, kdy oslovený má nějakou návaznost na zaměstnance firmy. Jedná se zde o účinný postup obsazování klíčových pozic. Oslovují zde odborníky s požadovanými vlastnostmi a prokazatelnými úspěchy. Firma se i za odměnu snaží pracovníka přesvědčit, aby přešel od konkurence.

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Tato metoda je bez nákladů na inzerci. V tomto případě především uchazeči dochází za dobrou značkou společnosti.

9. ANALÝZA VÝBĚRU MANAGEMENTU

Před samostatným výběrem obsazovaného místa do vrcholového managementu společnosti, což je v tomto případě místo obchodního ředitele, musí každý, kdo má co dočinění s výběrem na toto místo, znát „podnikovou směrnici pro výběr“ a „orientaci v osobnosti“.

9.1. Podniková směrnice pro výběr

Jedná se zde o jednotný postup, který je důležitý při výběru managementu. Tato směrnice je v nepravidelných časových intervalech aktualizována, to záleží na nových poznatcích, zkušenostech a potřebách společnosti.

9.1.1. Kvalifikační předpoklady

- řidičský průkaz B
- jazyky – němčina a angličtina
- vzdělání - minimálně maturita a vyšší
- praxe minimálně 5 let ve vedoucí funkci
- má tělesnou i duševní kondici
- časově flexibilní
- čistý trestný rejstřík

9.1.2. Orientace v osobnosti

- **Samostatnost**

Jedinec by měl být samostatný lídr, který nepotřebuje trenéra. Člověk, který je věčně nespokojený se stavem věci i svých vědomostí. Pro kterého vynikající není nikdy dost vynikající. Lídr, který by měl samostatně pracovat na rozvoji své osobnosti.

- **Odvaha**

Do nejvyšších manažerských funkcí je přijat pouze jedinec velký svou osobností, s obrovskou vírou ve své schopnosti a tudíž ochotný nést následky tvrdého tréninku, boje a zdravého rizika.

- **Úspěch**

Úspěšný člověk má hlad po úspěchu, má to napsané ve své historii. Je netrpělivý a zároveň houževnatý. Studuje, jak se rodí úspěch.

- **Kultura**

Společnost nikdy nebere člověka z nižší firemní kultury a jiného vyznání firemních hodnot.

- **Motivace**

Motivace pro budoucnost! Čím uspokojuje a krmí své ego?

9.1.3. Nutné vlastnosti manažera

- **Hoří**

Energetický člověk, který má znalosti.

- **Zapaluje**

Strhne ostatní, vede správnou kulturu ve společnosti, kde je každý učitel a žák.

- **Vítězí**

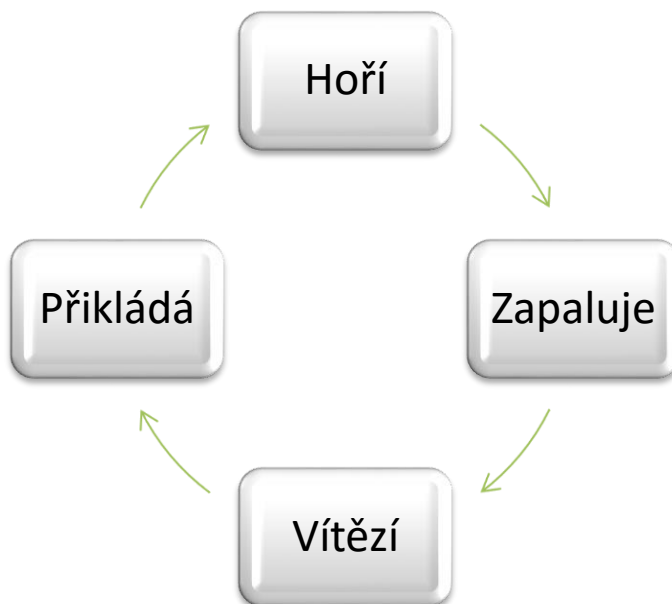
Jeho systém je správný, zjišťuje porovnání s konkurencí.

- **Přikládá**

Udržuje systém, který je správný a dále kvalitu zlepšuje.

Nejdůležitější vlastností, kterou potřebuje manažer, aby byl úspěšný, je optimismus. Je to konstruktivní přístup k sobě samému i k životu. Optimisté chápou, že život je výzvou a vidí mnohem více příležitostí, než překážek a obtíží. Optimisté jsou

extrémně orientováni na řešení. Optimisté promýšlejí tolik řešení, že nemají čas někde sedět a trápit se nad tzv. problémy.



Obrázek 7: Podniková směrnice pro nutné vlastnosti manažera

9.2. Techniky výběru managementu

Díky podnikové směrnici a orientaci v osobnosti pro tuto pozici obchodního ředitele se techniky výběru zúžily na ty, které firma používá. Mezi nejzákladnější patří hodnocení životopisu a následný výběrový pohovor. Jako další se ve firmě zkoumají reference, pokud je třeba, a lékařské vyšetření je u této pozice samozřejmostí.

9.2.1. Hodnocení životopisu

Hodnocení neboli zkoumání životopisu slouží ve firmě VLK spol. s.r.o. mezi nejpoužívanější metody při výběru managementu. Údaje obsažené v životopise bývají přehledné, systematické a logické, dokážou charakterizovat uchazeče a posoudit způsobilost. Zkoumání životopisu má na starost personální ředitel, který posuzuje životopis. Soustředí se především na posuzování odborné praxe, kterou firma vyžaduje

minimálně 5 let. Jako další bod zkoumá dosažené vzdělání, které je taky velice důležité na obsazování manažerských pozic ve firmě.

Firma požaduje takzvaný strukturovaný životopis, kde se očekává, že údaje budou chronologicky uspořádány do určitých celků.

- Příklad strukturovaného životopisu společnosti VLK spol. s.r.o.

ŽIVOTOPIS

Základní osobní údaje

Jméno, Příjmení, titul

Adresa, telefon, e-mail

Údaje o dosaženém vzdělání

Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího

Škola, obor, způsob ukončení

Údaje o dosavadní praxi

Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího

Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň

Údaje o specifických znalostech a dovednostech

Jazyky, počítače, řidičský průkaz apod.

Datum, podpis

9.2.2. Výběrový pohovor

Před výběrovým pohovorem provádí společnost tzv. předvýběr uchazečů, kde zkoumá životopis a cílem tohoto předvýběru je vytipovat užší skupinu žadatelů a ty si pozvat k výběrovému pohovoru. Zkoumá, zdali je uchazeč způsobilý pro danou pracovní pozici, jestli pochází ze stejné nebo podobné podnikové kultury, aby se bez problému začlenil do kolektivu a také uchazečovu pracovní motivaci.

Výběrový pohovor slouží k tomu, aby si personální ředitel udělal úsudek o uchazeči, jeho motivaci a předpokladech k práci. Ve společnosti VLK spol. s.r.o. je v prvním kole pohovoru veden nestrukturovaný pohovor personálním ředitelem a ten je schopný posoudit, zdali je uchazeč vhodný na tuto pozici. Pokud se uchazeč dostane do dalšího kola, probíhá následně strukturovaný pohovor s předsedou představenstva.

- Strukturovaný pohovor společnosti VLK spol. s.r.o.:

- Na co často myslíte?
- Jaké máte hodnoty?
- Co je pro Vás v životě opravdu důležité?
- Jaká jsou vaše nejoblíbenější slova, která ve Vás vyvolávají kladné a záporné emoce?
- Rád/a riskujete?
- Znáte svou komfortní zónu?
- Jste spokojený člověk?
- Rád/a něco stavíte?
- Co považujete do této doby za svůj největší úspěch?
- Rád/a se učíte? Kolik času věnujete učení?
- Rád/a soutěžíte?
- Jaké jsou Vaše záliby?
- Na co máte talent? Na co se Vás lidé ptají?
- Jakou hudbu posloucháte?
- Přesvědčte nás o tom, že Váš koníček je úžasný a proč bychom ho měli zkusit?
- Čím jste chtěl/a být v mládí?
- Jak se rozhodujete a řešíte budoucnost?
- Co můžete firmě nabídnout?
- Co za to chcete, způsob odměňování a motivace?
- Co je Vaše nejsilnější a nejslabší stránka?
- Na jaké úspěchy jste pyšný?
- Jak uspokojujete svůj pocit důležitosti?
- Jak usilujete o zvýšení mzdy?
- Co Vás motivuje? Kdy ztrácíte pojem o čase?

- Kolik času je potřeba pro vytváření týmu a jak se to dělá?
- Kdo je Váš vzor? Snažíte se ho napodobit a jak?
- Jakou máte představu o své kariéře?
- Jak toho chcete dosáhnout?
- Můžete se v něčem zlepšovat?
- Jak se bude podnik?
- Jak funguje podnik?
- Jaké máte nároky na svou osobu?
- Jakou roli má kapitál ve firmě?
- Co je ve firmě nejdůležitější?
- Máte rád/a lidi?
- Jak konkrétně byste vedl/a firmu?
- Co se špatnými ekonomickými výsledky?
- Jaké lidi byste si k sobě vybíral/a a jak?
- Jak má vypadat loajalita a integrita?
- Co je důležité, tak aby se člověk ve společnosti prosadil/a?
- Je důležitý růst společnosti, jak se bude?
- Co byste dělal/a, kdybyste měl/a 20,- mil Kč?
- Co byste dělal/a, kdybyste vedl/a 10:0?
- Vzal/a byste na sebe riziko, kdybyste mohl/a být společníkem? Vaše komfortní zóna?
- Máte schopnost snášet riziko? A do jaké míry?
- Co děláte pro úspěch? Studujete úspěšné lidi?
- Jaká pracovní doba Vám vyhovuje? Co děláte, když neuspějete v překonávání překážek a problémů?
- Jaké chyby jste v životě udělal/a, šlo by něco udělat lépe?
- Co děláte, když jste kritizovaný/a?
- Myslíte si, že se má mluvit na rovinu, nebo některé profesní věci se neříkají. A co starší kolegové?
- Jakým vztahům na pracovišti dáváte přednost? Vše podepsané nebo důvěra?
- Jakým vztahům na pracovišti dáváte přednost? Konkurence nebo spolupráce?
- Uznáváte autority nebo je potřeba se prosadit?
- Jak by měla vypadat kariéra úspěšného manažera a jak se pozná?

- Nevadí Vám, když si zjistíme reference o Vás a co se dozvíme?
- Co by nám o Vás řekli Vaši kamarádi?

9.2.3. Zkoumání referencí

Tento typ metody je v dané společnosti využíván jen zřídka. Když už se firma rozhodne prozkoumat reference, ideální je kombinace referenčních osob od kandidáta a lidí, které nejsou reference připraveni podávat.

10. ADAPTACE

Cílem společnosti VLK spol. s.r.o. je urychlit dobu adaptace pracovníka na pracovní podmínky a úkoly, aby je byl schopen co v nejkratším čase vykonávat a dosahovat pracovního výkonu, jaký se očekává. Probíhá zde takzvaný formální adaptační program, kde pod vedením personalisty adaptace probíhá na základě adaptačního programu. Ten zajišťuje, aby byl nový pracovník seznámen o skutečnostech, které jsou důležité v rámci organizace. Musí být seznámen se strategií firmy, kulturou, právy a povinnostmi pracovníka, vnitřními předpisy, jeho hodnocení a odměňování.

10.1. Udržování vysoké kvality

Po dosažení určitých cílů a kvality chce firma, aby na tomto místě zaměstnanec nestagnoval a chtěl dále růst a vyvíjet se. Pro udržení kvality bylo nutné popsat, jak toho dosáhnout a vymyslet systém podle kterého se celá firma bude řídit. Např. kontrola kvality, ISO. Pokud firma dosáhla uspokojujících výsledků, je potřeba, aby každý člověk, který přemýšlí a uvažuje jinak, byl schopen naučit se systém firmy a pochopit ho.

Správný systém táhne organizaci k výsledkům, to se v managementu ukáže tím, jak schopní, motivovaní pracovníci vytlačují ty horší, kteří následně sami opouští organizaci, protože se necítí příliš dobře.

11. HODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI VLK SPOL. S. R. O.

Cílem této práce je zanalyzovat získávání a výběr managementu do vybrané společnosti a navrhnout řešení ke zlepšení. V případě získávání managementu do společnosti jsem detekovala několik chyb, kterých se firma dopouští. V případě získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nebyl nikdo, kdo by obsazovanou pozici obchodního ředitele pro daný projekt obsadil. Proto bych zde navrhla, aby se firma více zaměřila na zdokonalování pracovních schopností, rozvoji a vzdělávání pracovníků na nižších pozicích ve firmě do té míry, aby byli schopni v případě nutnosti nahradit nynější management. V případě vyhledávání nového obchodního ředitele bych si firmě dovolila navrhnout, aby si vybrala dva obchodní zástupce, kteří by se vzdělávali a rozvíjeli mimo pracoviště v rámci pracovní doby.

Níže popsané metody nabízí firma Stimul, která má dlouholeté zkušenosti a velmi dobré reference s touto činností. Využívá tyto techniky:

- **Seminář, přednáška spojená s diskusí**

Tato metoda motivuje pracovníky k osvojování si znalostí a dovedností a vytváří se zde prostor pro vzájemnou výměnu názorů a zkušeností.

- **Názorné vyučování**

V tomto případě si vyzkoušejí různé situace pod vedením školitele.

- **Případové studie**

Tato metoda rozvíjí myšlení pracovníků a podporuje týmovou práci.

- **Brainstorming**

V této metodě se rozvíjí tvůrčí myšlení a vytváří se originální řešení problému.

- **Hraní manažerských rolí**

Metoda rozvíjí schopnosti manažerů, samostatně uvažovat, rozhodovat se a ovládat své emoce.

- **Assesment centre**

Tato metoda rozvíjí komplexní rozvoj znalostí, dovedností a osobnosti pracovníků

V našem případě se vybraná společnost rozhodla využít vnějších zdrojů pro získání obchodního ředitele. Použila hned několik zásadních prioritních technik pro získání potencionálních uchazečů o práci. V tomto případě nemohu doporučit žádné další metody pro získávání, ale mohu jen navrhnout lepší popis pracovního místa na manažerské pozici. V **příloze 1** jsem uvedla vzor popisu a specifikaci pracovního místa. Díky tomuto vzoru bude jasně stanoveno, jací pracovníci se na tuto pozici mohou hlásit. Stěžejními prvky hodnocení by se tak mělo stát vzdělání, praxe, odborné znalosti, kurzy, jazykové předpoklady a dále vše, co souvisí s popisem pracovních úkolů a odpovědnosti.

Ve společnosti nefungují žádné statistiky o fluktuaci uchazečů, proto nemůžeme jasně říci, která z technik při získávání z vnějších zdrojů je nejúčinnější. Zda-li internetová nabídka práce jako jsou různé servery, spolupráce s úřady práce nebo tisk. Proto by si společnost měla začít vytvářet a sledovat statistiky o fluktuaci zaměstnanců, aby na základě vyhodnocených informací mohla vyhodnotit, které metody jsou pro získávání managementu nejúčinnější a ty následně efektivně využívat.

V procesu výběru managementu má společnost jasně definovaný popis obsazovaného pracovního místa obchodního ředitele, ale využívá zde jen několik málo technik, které se dají využít pro výběr. V první řadě používá firma **hodnocení životopisu**, u kterého bych chtěla podotknout, že v posledních letech bývá velký počet životopisů tvořený on-line na personálních webech, to znamená, že se z nich vytrácí osobnostní prvky. Proto bych zde společnosti navrhla, aby hodnocení životopisu nedávali tak velkou váhu jako doposud a spíše se při hodnocení životopisu soustředili pouze na obsah jako je odborná praxe uchazeče, fluktuace, jeho úspěchy a podobně.

Jako další techniku pro výběr zaměstnanců společnost používá **výběrový pohovor**, který je klíčovou technikou při výběru pracovníků. V tomto případě je veškerá činnost na personálním řediteli firmy, který je dobře připraven posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Ve společnosti funguje pouze typ pohovoru 1+1, kdy první kolo pohovoru vede personální ředitel a v dalším kole předseda představenstva. V tomto případě, při obsazení tak náročné práce jako je obchodní ředitel, bych společnosti doporučila, aby v druhém kole výběrového pohovoru nebyl přítomen pouze jeden člen představenstva, ale celý panel posuzovatelů, který bývá tvořen třemi až čtyřmi osobami vrcholového vedení společnosti. Výsledkem tohoto pohovoru je všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče.

Několik dalších technik, které firma nepoužívá, bych navrhla, aby přidali mezi své při výběru zaměstnanců.

Jedná se o tyto techniky:

- **Personální agentury**

V dnešní době by se měla firma nechat ovlivnit přijatelnými cenovými nabídkami personálních agentur. V Ústeckém kraji je hned několik společností, které se výběrem managementu zabývají. Jako jednu z mnoha bych doporučila firmu **Grafton Recruitment s.r.o.** Jde o jednoho z předních poskytovatelů výběru managementu, talent managementu a práci s lidskými zdroji. Má více jak 30 let zkušeností a jako taková je jednou z největších nezávislých společností s 12 pobočkami v České republice.

- **Testování uchazečů**

U této techniky může firma také vsadit na několik institucí, které testují uchazeče různými způsoby. Problém je v tom, že hodnocení a testování je vždy nakonec subjektivní. U nezávislých osob a firem je mnoho zkušeností, že hodnocení testů je vždy psáno co nejobecněji a nejobširněji, a proto nakonec výběr příliš neusnadní. S touto technikou testování uchazečů bych společnost ráda seznámila a po vzájemné konzultaci by se rozhodla, zda je tento způsob vhodný pro tuto společnost.

- **Assessment centre**

Jako hlavní metodu, kterou bych firmě doporučila je použití Assessment centre, jedná se v podstatě o výcvikový program. Tuto metodu bych doporučila při výběru managementu do společnosti, protože právě u něho je velmi důležité posoudit charakteristický profil schopností a dovedností. Jedná se zde o jednu z nejdražších metod při výběru pracovníků, ale pokud společnost přesně zadá požadavky na obsazované místo, jakožto schopnosti, které mají být testovány, bude velmi přesné posouzení testovaného jedince. Také v tomto případě je velmi důležité, aby společnost poskytla posuzovatelům co nejvěrnější obraz skutečnosti. Tedy profil obsazovaného místa a seznámila je s firemní kulturou. Podle toho, jsou posuzovatelé zkušení psychologové a jsou schopni navodit takové situace, úkoly a každodenní problémy, kterými si musejí testovaní uchazeči projít. Závěrem

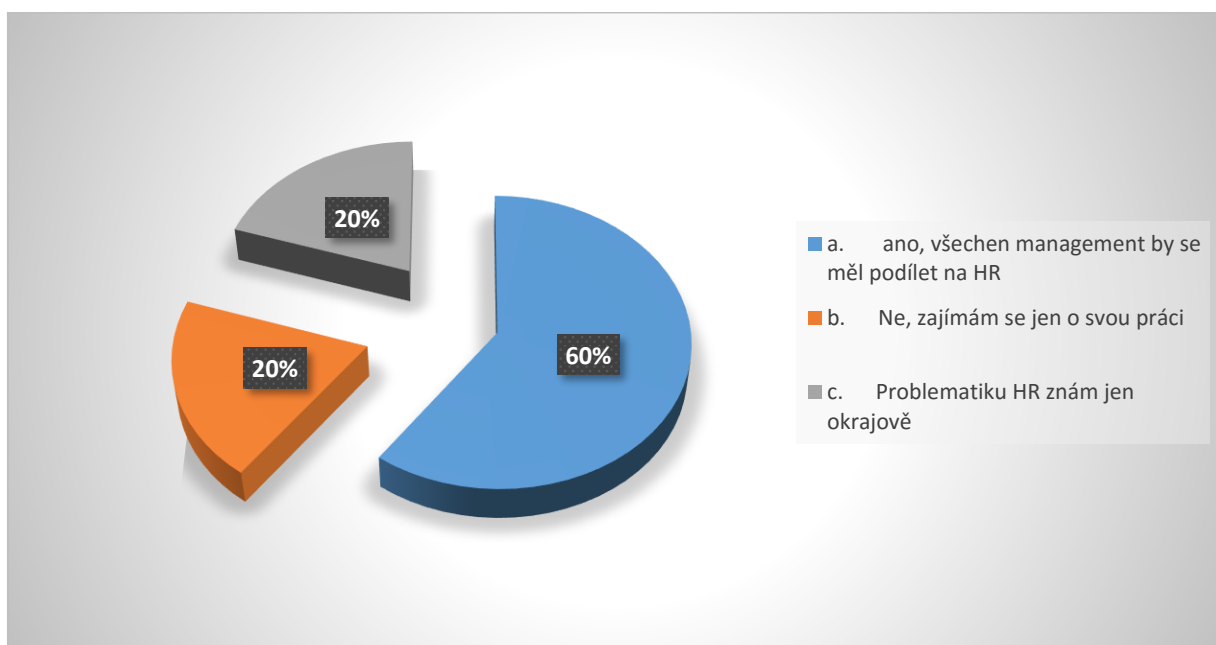
posuzovatel pro zadávající společnost vyhodnotí vhodnost uchazeče pro obsazované pracovní místo.

Tato metoda bude pro firmu dost nákladná, ale je třeba si uvědomit, že nevhodně vybraný uchazeč metodami, které firma používá a při této vysoké pracovní pozici může firma přijít o nemalé množství finančních prostředků.

11.1. Dotazník

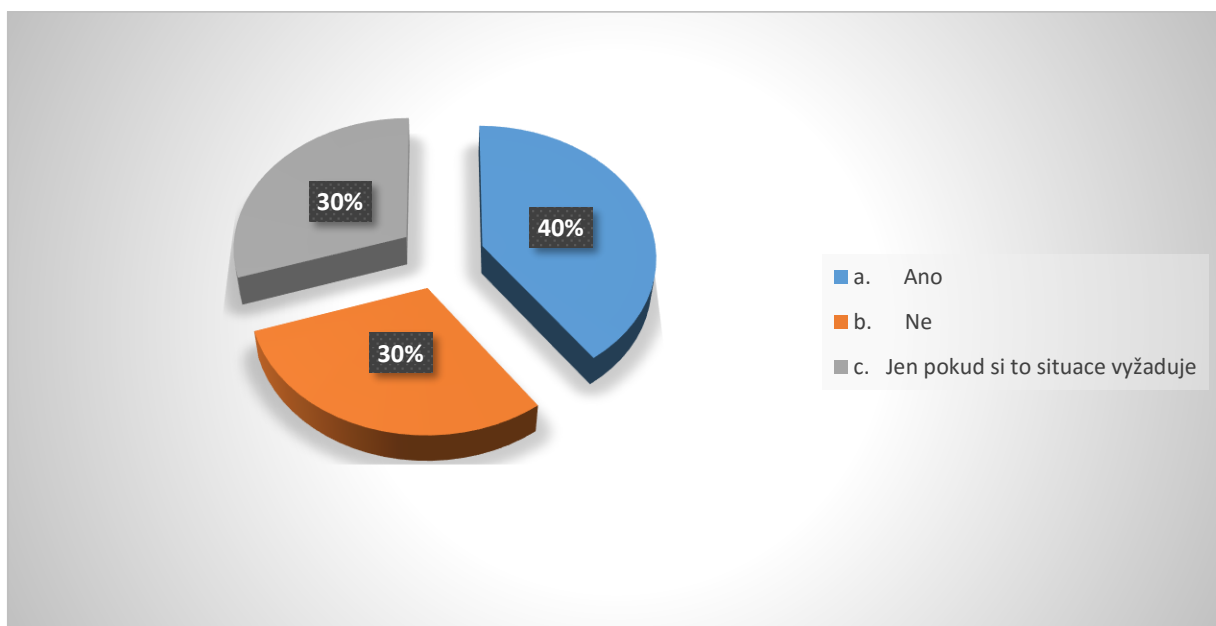
V rámci návrhu na zlepšení forem výběru managementu společnosti jsem ve společnosti požádala 10 top manažerů o vyplnění dotazníků, ve kterém se vyjadřovali k sedmi základním otázkám získávání a výběru zaměstnanců.

1. Věděl (a) byste, jak ve Vaší společnosti funguje celkové řízení lidských zdrojů nebo se zajímáte jen o své činnosti ve společnosti?



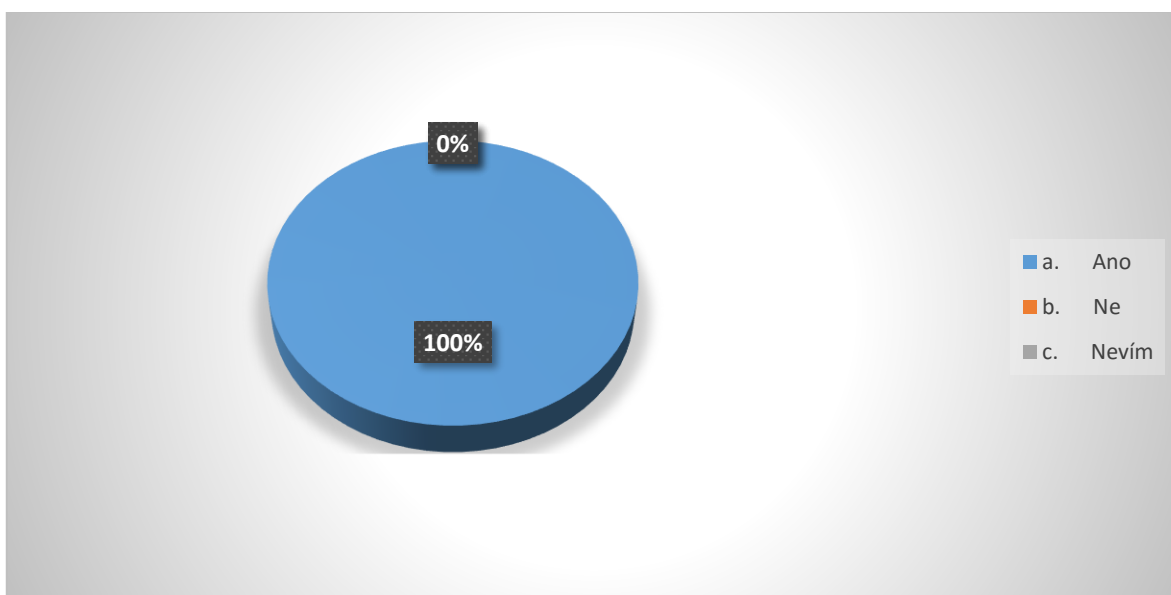
Obrázek 8: Graf - výsledek otázky č. 1

2. Podílíte se nějak na získávání a následném výběru nového managementu do Vaší společnosti...?



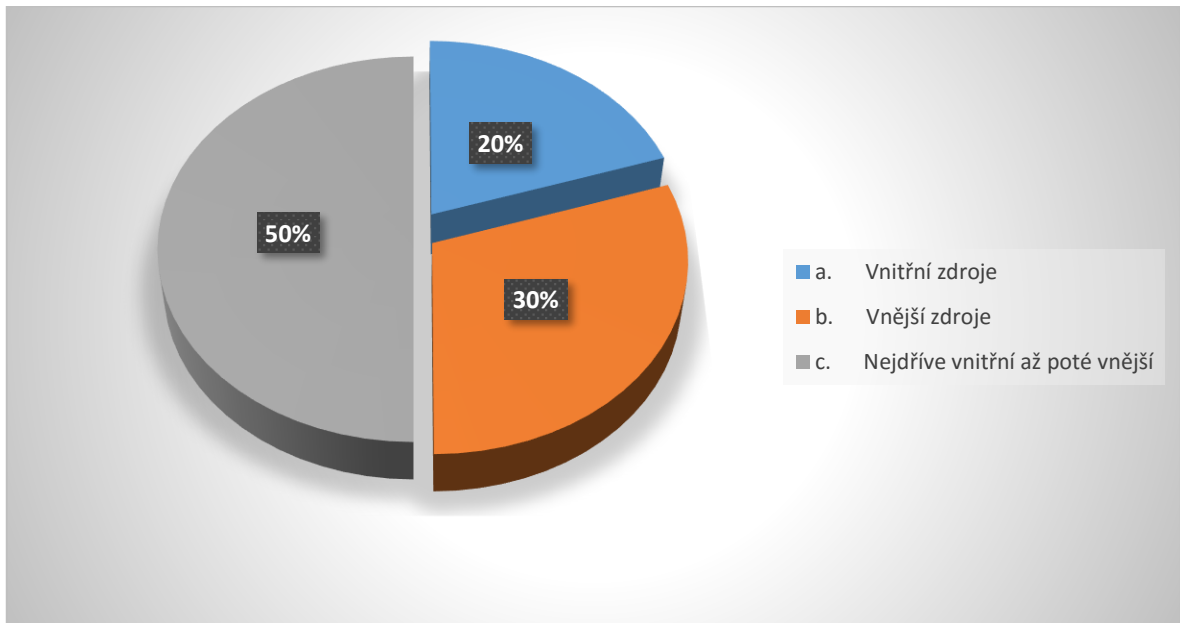
Obrázek 9: Výsledek otázky č. 2

3. Myslíte, že výše uvedené činnosti jsou pro úspěch celé organizace důležité?



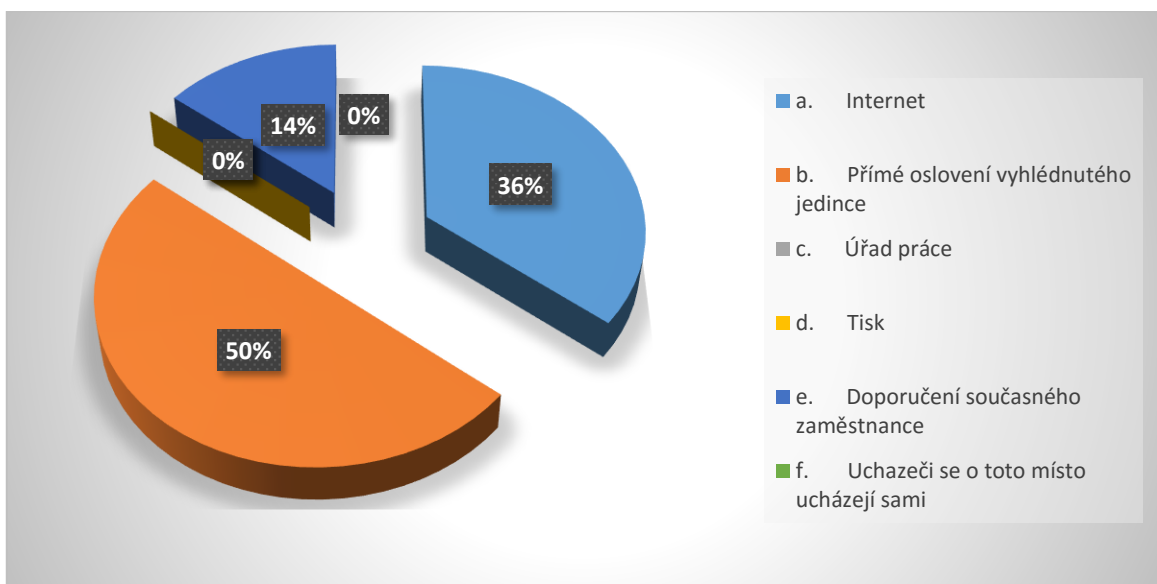
Obrázek 10: Výsledek otázky č. 3

4. Jakým způsobem byste získával (a) management na volné pracovní pozice ve společnosti?



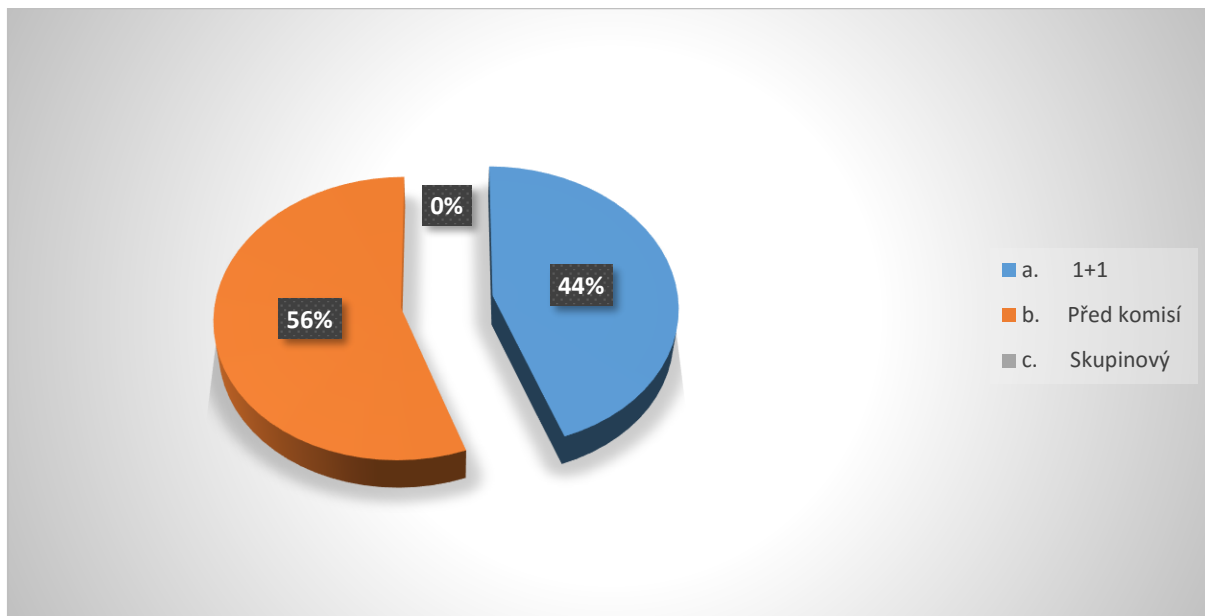
Obrázek 11: Výsledek otázky č. 4

5. Jakou metodu získávání managementu považujete za nejlepší při využití vnějších zdrojů?



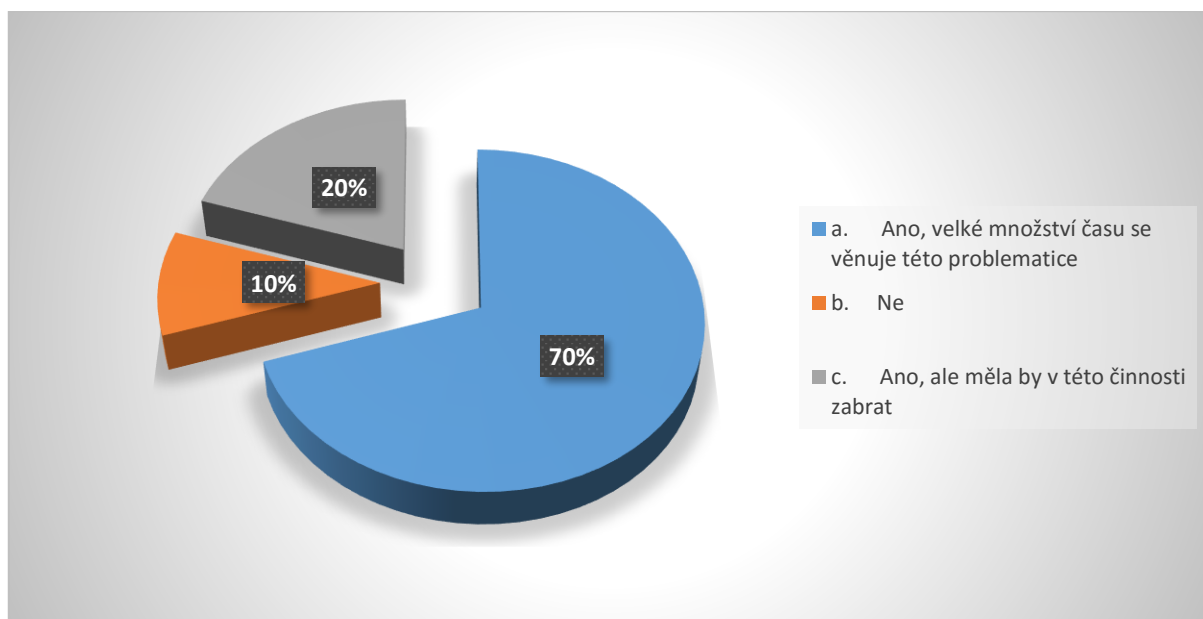
Obrázek 12: Výsledek otázky č. 5

6. Jaký typ pohovoru byste využil (a) při příležitosti výběru managementu?



Obrázek 13: Výsledek otázky č. 6

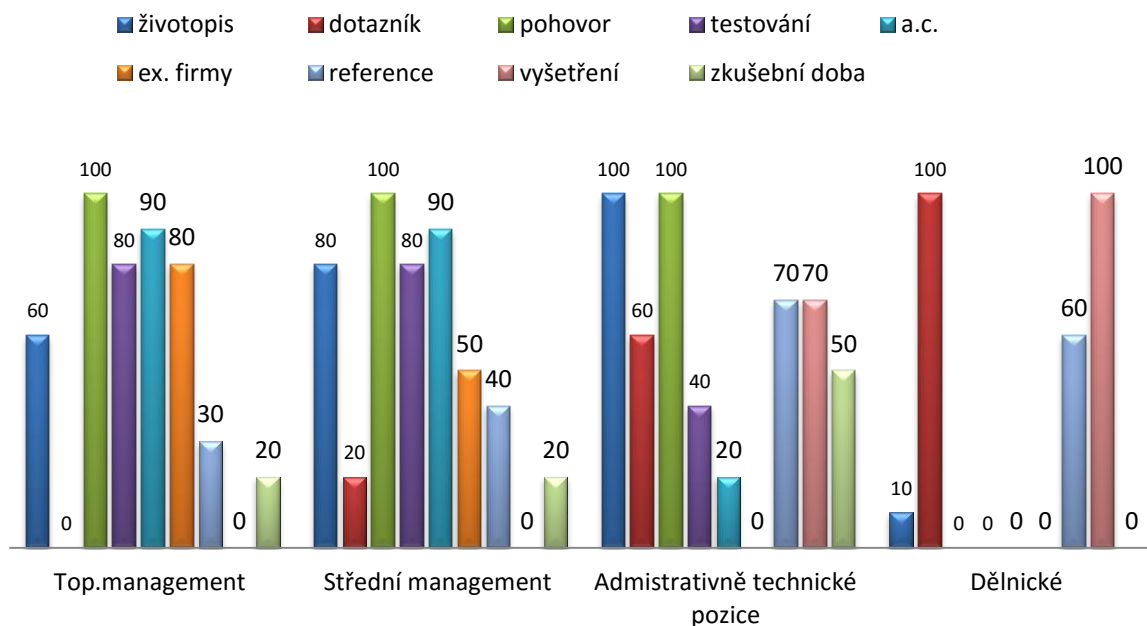
7. Myslíte, že Vaše společnost věnuje dostatečné množství činností, týkající se získávání a výběru zaměstnanců na vysoko postavené pozice?



Obrázek 14: Výsledek otázky č. 7

11.2. Analýzy technik výběru zaměstnanců

V příloze 2, je tabulka, která byla každému z dotazovaných manažerů společnosti předložena k vyplnění. V tabulce bylo za úkol obodovat 0 – 10 body důležitost metody při rozdílných pracovních pozicích.



Obrázek 15: Hodnocení technik výběru

Díky této analýze jsem zjistila, jaké metody výběru do různých úrovní pracovních pozic by použil nejvyšší management této společnosti. Při výběru do dělnických pozic by si vystačil pouze s lékařským vyšetřením a vyplněním dotazníku společnosti. Na administrativně technické pozice je to zkoumání životopisu a následný pohovor. Od věci zde není ani zkoumání referencí od předchozích zaměstnavatelů. U středního a top managementu by jako prioritní metody použili assessment centra, testování uchazečů a pohovor. U top managementu by se jako další techniku využít externích firem.

11.3. Silné a slabé stránky technik pro výběr managementu

Tabulka 2: Silné a slabé stránky technik pro výběru managementu

POHOVOR		ASSESSMENT CENTRA	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Rychlý • Levný • Získání hlubších informací • Zjištění skutečné povahy • Posouzení osobnosti a motivace • Získání velkého množství údajů • Osobní kontakt • Improvizace • Otevřená atmosféra 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatné vedení pohovoru • Nepřipravenost pohovoru • Nervozita uchazeče • První dojem na uchazeče • Neznalost popisu a specifikace pracovní funkce • Antipatie • Sympatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivnost • Improvizace • Kvalita • Hodnocení odborníků • Hodnocení výkonů • Přesná předpověď budoucího výkonu • Poměr cena/kvalitní manažer 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizace • Náročné na čas • Špatně popsané obsazované místo
EXTERNÍ FIRMY		TESTOVÁNÍ UCHAZEČŮ	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nezájatost • Pohled z venku • Profesionalita • Přehled trhu • Headhunting • Znalost odborníků • Databáze firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Cena • Neznalost podnikové kultury • Člověk, který se nechá zlákat, to může udělat i nám 	<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění schopností člověka • Zjištění povahových vlastností • Objektivní • Spolehlivost 	<ul style="list-style-type: none"> • Provádí pouze odborníci nebo psychologové • Validita

ZÁVĚR

V poslední době je ve společnosti VLK spol. s.r.o. kladen čím dál tím větší důraz na proces získávání a výběru managementu firmy. Jako každá společnost, chce i tato dosahovat svých dlouhodobých a krátkodobých cílů, a plně si uvědomuje, že bez kvalitního managementu to není možné. Jsou to právě zaměstnanci, kdo s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a motivací a dalšími osobnostními a charakteristickými rysy mohou ovlivnit úspěch organizace. V současné době, získat vhodného, kvalifikovaného, zodpovědného a především vnitřně motivovaného manažera, není lehkým úkolem.

Cílem praktické části bylo charakterizovat společnost VLK spol. s.r.o. a provést analýzu, jakým způsobem získává a vybírá management do společnosti. Díky novému projektu, vznikly ve společnosti i nové pracovní pozice. Prioritním úkolem bylo obsadit pozice na vyšších pracovních funkcích. V našem případě se jedná o obchodního ředitele, tohoto projektu. Společnost, se nejprve snažila obsadit pracovní pozici vlastními lidmi, které velice dobře zná, a kteří znají firemní kulturu společnosti. Na pozici obchodního ředitele firma nenašla vhodného kandidáta uvnitř firmy a rozhodla se proto využít vnější zdroje, jako internet, tisk, úřad práce a doporučení současného zaměstnance. Při volbě zdroje pro získávání managementu firmy jsem nezaznamenala výrazné chyby, až na zjištění, že firma dostatečně nepřipravuje interní zaměstnance na vyšší pozice či karierní postup. Proto jsme zde navrhli několik doporučení na změnu.

V další části jsem se zaměřila na výběr managementu do společnosti, který byl hlavním úkolem části mé práce. Při této činnosti jsem zaznamenala hned několik chyb, kterých se firma dopouští, a pokusila jsem se navrhnout některá zlepšení. Při výběru společnost využívá jen několik málo technik, které je možné při výběru využít. V případě výběru vrcholového managementu je třeba více, než hodnotit životopis a následný výběrový pohovor. Na takto vysoko postavené pozice firmě doporučuji, aby využila spolupráce s personálními agenturami, které pracují s metodou tzv. headgunningu, který je vhodný při vyhledávání vrcholového managementu, testování uchazečů a hlavní metodu, kterou by si měla osvojit při hledání managementu je assessment centre.

Věřím, že moje doporučení společnost přijme a bude tak díky kvalitnímu managementu firmy dále úspěšně rozvíjet svou činnost nejen v tuzemsku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HAYES. *Aplikovaná sociální psychologie I: [člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-717-8269-6.

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

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Beckovy ekonomické učebnice, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo - edice pro, 2013. ISBN 978-80-375-6854-1

Seznam použitých internetových zdrojů

TOMAN, J. *Formulář popisu pracovního místa*. [online]. 2005 [cit. 2016-01-21], dostupné z: <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-mpp/formular-popisu-pracovniho-mista.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Vlk spol. s.r.o.	30
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Vlk spol. s.r.o.	35
Obrázek 3: Počet a struktura společnosti Vlk spol. s.r.o.	38
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	39
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání	39
Obrázek 6: Struktura volných pracovních pozic	40
Obrázek 7: Podniková směrnice pro nutné vlastnosti manažera	51
Obrázek 8: Výsledek otázky číslo 1	59
Obrázek 9: Výsledek otázky číslo 2	60
Obrázek 10: Výsledek otázky číslo 3	60
Obrázek 11: Výsledek otázky číslo 4	61
Obrázek 12: Výsledek otázky číslo 5	61
Obrázek 13: Výsledek otázky číslo 6	62
Obrázek 14: Výsledek otázky číslo 7	62
Obrázek 15: Hodnocení technik výběru zaměstnanců	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza společnosti Vlk spol. s.r.o.	37
Tabulka 2: Silné a slabé stránky technik výběru management	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Tabulka popisu pracovní pozice

Příloha 2: Tabulka bodování metod výběru

POPIS PRACOVNÍ POZICE

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

<i>Název pracovní pozice</i>		<i>kód pracovní pozice</i>	
<i>Podřízenost pracovní pozici</i>			
<i>Nadřízenost jiným pracovním pozicím (ANO, NE)</i>			
<i>Organizační začlenění</i>			

KVALIFIKACE

<i>Požadovaná</i>	
<i>Vzdělání</i>	
<i>Praxe</i>	
<i>Kurzy, školení</i>	
<i>Odborné (specializované) znalosti, dovednosti a zkušenosti</i>	
<i>Důkladné:</i>	
<i>Dobré:</i>	
<i>Přehledné:</i>	
<i>Zvlášť doporučená kritéria</i>	
<i>Zdravotní předpoklady</i>	
<i>Psychologické a sociální předpoklady</i>	

PŘÍPRAVA A ZAPRACOVÁNÍ

<i>Při nástupu</i>

Standardní	Osobní
*	*
*	*
*	*
<i>Průběžně</i>	
Standardní	Osobní
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*

Zpracoval:	Schválil:	Platnost	Od:
Dne:	Dne:		Do:

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE

<i>Účel funkčního místa</i>	
<i>Potřebné informace</i>	
<i>Vybavení pracovní pozice</i>	

PRACOVNÍ NÁPLŇ

<i>Vykonává</i>	

<i>Odpovídá</i>	
<i>Kontroluje</i>	
<i>Ostatní činnosti</i>	

ZVLÁŠTNÍ ODPOVĚDNOSTI, PRAVOMOCI A POVINNOSTI

	Jméno a příjmení	datum	podpis
<i>Převzal/a charakteristiku</i>			
<i>pracovní pozice</i>			

TABULKA BODOVÁNÍ METOD VÝBĚRU

	Top management	Střední management	Administrativně technické pozice	Dělnické
životopis				
dotazník				
pohovor				
testování				
A. C.				
externí firmy				
reference				
lékařské				
vyšetření				
zkušební				
doba				

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adéla Jarkovská

Obor: Management řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Techniky výběru managementu ve společnosti Vlk spol. s.r.o.

Rok: 2016

Počet stran textu: 65

Počet titulů českých použitých zdrojů: 6

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.