

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jitka Jechová

Obsazování volných pracovních míst v organizaci

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Jarmila Salivarová**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Jitka Jechová

Title

Filling of positions in the organisation

Prague 2010

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Jarmila Salivarová**

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 jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Jarmile Salivarové za odborné vedení, za pomoc, rady a připomínky při realizaci této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá obsazování volných pracovních míst v organizaci. Rozebírá získávání uchazečů, výběr zaměstnanců, přijímání pracovníků a právní legislativu, která se s tímto procesem spojuje. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci SWOT analýzy systému v procesu obsazování zaměstnanců v organizaci. Na závěr je detailně popsána adaptace nového zaměstnance do pracovního prostředí a kolektivu.

Klíčové pojmy

Analýza, adaptace, pracovní místo, pracovní poměr, pracovní smlouva, výběr zaměstnanců, výběrový pohovor, získávání zaměstnanců, životopis.

Annotatio

The thesis deals with the filling of positions in the organisation. It analyzes acquiring of applicants, choice of employees, recruitment and legislation connected to this process. Theoretical knowledge is applied in the practical application of SWOT analysis in the process of filling up of employees in the organization. At the end, there's a detailed description of adaptation of a new employee into working environment and the collective environment.

Key words

Analysis, adaptation, choice of employee, curriculum vitae, employment, employment contract, gain of employee, job interview, working place.

OBSAH

ÚVOD	8
1. VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO	9
1.1 Analýza pracovního místa a pracovní místo versus role	9
2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.1 Faktory	12
2.2 Modelový přístup pro získání zaměstnanců.....	13
2.3 Potřeba obsadit volné pracovní místo	15
2.4 Popis a specifikace volného pracovního místa	16
2.5 Vnitřní vnější zdroje	17
2.5.1 Vnitřní zdroje	17
2.5.2 Vnější zdroje	18
2.6 Metody	19
3. DOKUMENTACE UCHAZEČŮ	20
4. VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	22
4.1 Způsoby výběrového řízení	24
4.1.1 Analýza dokumentace uchazečů	25
4.1.2 Výběrový rozhovor	26
4.1.2.1 Vedení výběrového rozhovoru a typy výběrového rozhovoru	28
4.1.3 Testy pracovní způsobilosti	31
4.1.4 Assessment centre	34
4.2 Nejvhodnější výběr uchazeče o zaměstnání	35
5. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
5.1 Vznik pracovního poměru	36
5.2 Zkušební doba a doba trvání pracovního poměru.....	39
5.3 Změny pracovního poměru	39
6. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	40
6.1 Adaptační program	41
6.2 Role patrona	42
7 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ VE FINCENTUM a.s.	43
7.1 O společnosti Fincentrum, a.s.	43
7.2 Proces získávání spolupracovníků	46
7.3 Metoda SWOT	49
7.4 Shrnutí.....	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Téma Bakalářské práce si autorka zvolila z toho důvodu, že před rokem se dostala mezi nezaměstnané lidi v České republice. Každý den sledovala nabídky práce na internetu a v tisku. Rozesílala více jak 15 životopisů denně na volné pracovní pozice, kde mohla uplatnit svoje znalosti, dovednosti a schopnosti. Zpětnou vazbu od organizací vůbec nedostala nebo pouze strohou odpověď. Přesto se autorka dostala na pár výběrových pohovorů, ale žádný nevypadal podle jejích představ ani se nepodobal tomu, co se dočetla v odborné literatuře. Autorka se s touto problematikou i nadále setkává ve svém podnikání.

Cílem této Bakalářské práce bude popsat proces obsazování volných pracovních míst v organizacích na území České republiky. Důraz bude kladen na získávání pracovníků a metody výběrového řízení. Autorka bude seznamovat s problematikou výběru zaměstnanců na volná pracovní místa ve firmách.

Práce bude psaná chronologicky od analyzování volného pracovního místa, získávání zaměstnanců, volba metody pro výběr zaměstnanců, vznik pracovního poměru. Až do adaptace zaměstnanců, která zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Bakalářská práce bude dále poukazovat na podrobnější rozebrání kapitol, kde nás autorka seznámí s dalšími nároky, které souvisejí s obsazením volných pracovních míst.

Autorka pro svůj výzkum využije metodu SWOT. Analýza bude aplikována ve společnosti Fincentrum, a.s., za pomoci manažera Jakuba Nekováře. Autorka si organizaci vybrala z toho důvodu, že s ní úzce spolupracuje.

Bakalářská práce by měla být přínosem pro veřejnost a studenty Univerzity Jana Amose Komenského Praha s.r.o. a to pro seznámení a osvojení si personálních procesů, se kterými se každý z nás minimálně jednou v životě setká.

1. VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO

Pracovní činnost lze řadit do sociologické nebo ekonomické kategorie, Kociánová uvádí, že „*práce lze definovat jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu*“ (Kociánová, 2010, s. 41). Zaměstnání je pro velkou většinu obyvatelstva hlavním zdrojem příjmu pro jejich existenční potřeby. Pomocí práce si člověk neuspokojuje pouze existenční potřeby, ale i další, mezi něž patří sociální potřeby, potřeba úspěchu a uznání. Tato činnost dává lidem pocit sebedůvěry a možnost se seberealizovat a pracovat na seberealizaci a osobním rozvoji. Samozřejmě, aby člověk mohl uspokojit všechny tyto potřeby a pocity, musí získat pracovní místo.

V této kapitole nás autorka seznámí s pojmem volné pracovní místo, role versus pracovní pozice a analýza pracovního místa, která je důležitá pro proces výběr zaměstnanců.

Pod pojmem volné pracovní místo si můžeme představit novou pracovní pozici, která souvisí s plánovaným rozšířením činnosti podniku, nebo se pracovní místo může uvolnit z důvodu odchodu do důchodu, zaměstnankyně odchází na mateřskou dovolenou, či nastane ukončení pracovního poměru. Pokud nastane zánik pracovního poměru, musí být se souladem zákoníku práce, který pro občany České republiky stanovuje pět způsobů, jak ukončit pracovní právní vztah se zaměstnavatelem nebo obráceně. Pracovní poměr může tedy být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, nebo uplynutím doby, pokud měl zaměstnanec uzavřenou pracovní smlouvu se zaměstnavatelem na dobu určitou. U volného pracovního místa je důležité provést jeho analýzu, aby byly dobře určeny potřebné požadavky, které musí uchazeč splňovat.

1.1 Analýza pracovního místa a pracovní místo versus role

Veškerá východiska personální práce vycházejí z analýzy pracovních míst. Tento pojem se v praxi používá také jako analýza práce, je základem pro personální činnost, protože poskytuje určité požadavky na pracovníka, kterými jsou (např. znalost cizího jazyka, specifikace k určitému stroji, znalost výpočetních programů, práce s počítačem)

a získává potřebné informace k vytvoření pracovních pozic. Podle Martina Šikýře analýza zpracovává popis pracovního místa i pracovníka „*Analýza pracovních míst je procesem zkoumání a zpracovávání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“ (Šikýř, 2012, s. 54). V personální činnosti je analýza práce, dost užitečná pro malé a střední firmy. Její využití je při plánování potřeb, výběru zájemců na volné pracovní pozice, stanovení a vytvoření plánů pro rozvíjení profesních a osobních vlastností zaměstnanců, vzdělávacím systému a tréninku pro pracovníky, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Pro provedení důkladné analýzy práce, je důležité sehnat co nejvíce údajů a potřebných podkladů k jednotlivým činnostem práce. V praxi se používají metody pro provádění analýzy pracovního místa, které mají své speciální postupy pro srovnání a posuzování informací o pracovní pozici. Martin Šikýř uvádí tyto metody „*analýza dokumentů, pozorování, vlastní výkon práce, dotazník a rozhovor.*“ (Šikýř 2012, s. 57).

Analýza dokumentů je prováděna na základě podnikových, organizačních, právních a dalších podkladů, které souvisejí s pracovním místem. Dopracovat se pak k představám o povinnostech, požadavcích a podmínkách na určitou práci je jednodušší. Musí se však počítat s tím, že dokumenty nejsou.

Úkoly a odpovědnosti nám vytvářejí pracovní místo, tyto náležitosti by měl každý zaměstnanec splňovat na svém pracovišti, které mu bylo přiděleno. Pojem pracovní místo má synonyma pracovní pozici či pracovní funkci. V dnešní době si musí hlavně všimnout, že dochází ke změně, která se týká toho, že méně se používá termín pracovní pozice. Tento pojem je nahrazován jiným a tím je pracovní role. Na tuto problematiku hlavně poukazuje Josef Koubek, který definuje roli takto „*Pracovní role (role) charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykoná, než v podobě úkolů samých. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi*

a o styly řízení či vedení.“ (Koubek, 2007, s. 45). Z toho vyplývá, že pracovní role má blízkost k lidem než k pracovním místům.

2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Obsazování volných pracovních míst v organizaci má určité fáze a jednou z nich je získávání pracovníků. Tento proces je počáteční fází obsazování pozic ve společnosti. Zaměstnavatel se snaží najít vhodné uchazeče na volné pracovní pozice. *„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.“* (Šikýř 2012, s. 72).

Pokud má personalista vypracovanou analýzu pracovního místa, musí dále sestavit modelový přístup získání pracovníků, kde se sestavují další kroky pro proces. Personalista musí uvážit jaká je potřeba obsadit dané pracovní místo. Může se jednat o plánovanou potřebu či neplánovanou potřebu. Plánovanou potřebou se myslí, že zaměstnavatel ví dopředu, že některý ze zaměstnanců s ním rozváže pracovní poměr nebo o odchodu na mateřskou dovolenou. Za to neplánovaná potřeba je pro zaměstnavatele horší, protože pracovní místo je uvolněno neočekávaně např. okamžitou výpovědí nebo náhlým úmrtím zaměstnance.

Dále se rozhoduje o tom, zda nový zaměstnanec bude z vnitřních zdrojů firmy nebo z vnějších zdrojů. V dnešní době většina firem vybírá z vnitřních zdrojů firmy. Organizace se v dnešní době rozhodne pro vnitřní zdroje. Jejich rozhodnutí hlavně závisí na vývoji ekonomického stavu v České republice. Současná ekonomická situace nutí firmy vybírat uchazeče na volná pracovní místa z vlastních zdrojů, hlavním důvodem jsou nízké náklady. Společnost nejvíce ušetří na inzerci.

Cílem získávání zaměstnanců je přilákat dostatečný počet kandidátů, kteří splňují dané požadavky a nároky na volné pracovní místo, a také je schopen se zapojit do kolektivu a být jeho dalším členem. Nejčastěji nejsou tedy posuzovány pouze jeho odborné znalosti, ale i charakteristika daného člověka, jeho sociální schopnosti a dovednosti. Autorka usuzuje, že v podstatě nehledáme „nejlepšího“ uchazeče, ale „nejvhodnějšího“ uchazeče. Získávání uchazečů na volná pracovní místa je dlouhodobý a náročný proces.

2.1 Faktory

Při získávání zaměstnanců hraje roli celá řada faktorů, na které se musí brát ohled. Faktory se dělí na vnější a vnitřní. Podmínky vnitřní souvisejí s danou pracovní pozicí a s organizací, která vytvořila pracovní místo.

Koubek dělí faktory na pozitivní a negativní, ty ovlivňují zájem kandidáta na pracovní pozici, na vnitřní a vnější.

Autorka na začátku podkapitoly konstatuje, že vnitřní podmínky se vztahují k pracovnímu místu a k organizacím. Koubek k podmínkám souvisejícím k pracovní pozici řadí (Koubek, 2007, s. 128):

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělávání schopnosti atd.),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí atd.).

Mezi vnitřní podmínky týkající se organizace patří:

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům, k veřejnosti),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Dále se nám zde objevují i vnější podmínky, které ovlivňují získávání zaměstnanců do organizace. Jsou to (Koubek, 2007, s. 128):

- Demografické podmínky jsou proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů.
- Ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny, vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.
- Sociální podmínky souvisejí hlavně s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména profesně – kvalifikačními orientacemi, s orientacemi lidí v oblasti vzdělání, s rodinnými orientacemi žen apod.
- Technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen zčásti a s opožděním,
- Sídelní podmínky, především charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí; obojí může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce, ke specifičnosti trhu práce v zázemí organizace.
- Politicko-legislativní podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků, např. tím, že umožňují nebo omezují zaměstnání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání nebo nařizují zaměstnání určitých osob (např. osob se změnou pracovní schopnosti).

2.2 Modelový přístup pro získání pracovníků

Získávání pracovníků má vypracovaný modelový postup, který je pro organizace v dnešní době velmi výhodný. Organizace nemusí mít takové časové a jiné ztráty a nadále se zkracuje doba, po kterou pracovní pozice zůstává volná.

Analýza pracovního místa je zde opět velmi důležitá, protože na jejím základě se určuje znalost povahy jednotlivých pracovních pozic, a tím se stává modelový postup efektivní. Správný modelový postup má obsahovat (Šikýř, 2012, s. 72)

- posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa,
- identifikaci potencionálních zdrojů,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů.

Modelový postup se objevuje také pod termínem „proces“. Pojem proces využívá J. Koubek ve své publikaci, ve které popisuje průběh získávání zaměstnanců. Proces obsahuje určité kroky, které na sebe logicky navazují (Koubek, 2007, s. 131):

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazování pracovního místa,
3. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. identifikace potencionálních zdrojů uchazečů,
6. volba metod získávání pracovníků,
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazeče,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů k výběrovému řízení.

2.3 Potřeba obsadit volné pracovní místo

Personalista musí vědět jak velká je potřeba obsadit volné pracovní místo. V organizaci se vyskytují dvě potřeby obsazení pracovního místa podle (Šikýř, 2012, s. 45):

- plánovaná potřeba,
- neplánovaná potřeba.

Plánování potřeb určuje kolik pracovníků, bude organizace potřebovat dlouhodobě i krátkodobě, aby se tím uskutečnila práce a strategické cíle organizace. Pokud si je personalista vědom, že některý ze zaměstnanců odchází do důchodu, mateřskou dovolenou, nebo podal řádně výpovědní smlouvu, jedná se o plánovanou potřebu. Manažer ví, do kdy má sehnat náhradu za zaměstnance, který jejich organizaci opustí. Organizace s tímto způsobem uvolnění pracovního místa musí dopředu počítat a zajistit nového zaměstnance na pracovní pozici. Plánovaná potřeba má výhodu v tom, že personální pracovník není v časovém presu a společnosti nijak netratí na produktivitě ani na zisku.

Neplánovaná potřeba v organizaci nastává tehdy, kdy pracovní místo je uvolněno neočekávaně. Tedy v případě úmrtí zaměstnance, okamžité výpovědi apod. Tato potřeba není zrovna vhodná pro organizaci, je to pravý opak plánované potřeby. Personální pracovník musí rychle sehnat nového uchazeče na nově uvolněné pracovní místo. Zde nastává, že personalista má velkou práci a časový pres, sehnat nové zaměstnance. Pracovníci mají více práce, pracují přesčas, který v současné situaci nedostávají ani zaplacený. Společnosti také můžou nastat ztráty v produktivitě a zisku. Neplánovaná potřeba musí být co nejrychleji vyřešena, aby neměla negativní následky na ekonomický stav společnosti.

Stanovení potřeb v personální činnosti, pomáhá organizaci zjistit počet odborných pozic, které musí obsadit. Samozřejmě pro společnost je lepší, když nastává plánovaná potřeba, při které má dostatek času najít náhradu na uvolněné místo.

2.4 Popis a specifikace volného pracovního místa

Popis a specifikaci volného pracovního místa musí mít organizace připravenou. Tento požadovaný výsledek společnost zjistí z analýzy pracovního místa, o které autorka mluví v první kapitole své práce. Analýza má být aktuální k pracovnímu místu, které bude obsazováno. Společnost dále může určovat, komu bude inzerát nabízet, jakým způsobem bude získávat uchazeče, jakou dokumentaci bude chtít po uchazečích, a určí požadavky, které musí splňovat pro volné pracovní místo (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti). Koubek ve své publikaci upozorňuje na to, že požadavky při získávání pracovníků, si má organizace rozdělit (Koubek, s. 134):

- nezbytné (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě), pracovník musí tyto požadavky splňovat, aby byl vybrán do výběrového řízení;
- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem);
- vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším), požadavky, které souvisejí s volným pracovním místem, ale nejsou vyžadovány např. kurzy, certifikace;
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadno možné je zajistit jinak).

Při výběru uchazeče přihlíží společnost na všechny požadavky. Podle kterých zvažuje svá rozhodnutí. Identifikace potencionálních zdrojů zaměstnance. Organizace posuzuje, zda využije vnitřní zdroje (rekvalifikace, zvýšení kvalifikace), vnější zdroje (nábor nových zaměstnanců) nebo tyto zdroje bude kombinovat.

Když je vybrán potenciální zdroj zaměstnanců, organizace se zaměřuje na další krok modelového postupu a tím je, že stanoví metody pro získání zaměstnanců.

2.5 Vnitřní, vnější zdroje a stanovení metod

U tohoto kroku je důležité vědět, z kterých zdrojů bude organizace vybírat uchazeče, zda z vnitřních nebo vnějších.

2.5.1 Vnitřní zdroje

Pokud se organizace rozhodne, že bude vybírat uchazeče pro obsazované pracovní místo ze svých vlastních zdrojů, personální politika v této organizaci je velmi silná a ukazuje, že je zde kariérní postup pro zaměstnance a zajišťuje si tím své klíčové lidi.

Po ekonomické stránce jsou zde nízké náklady. Organizace nemusí dávat inzerci na internet, do novin a na úřady práce. Nová pracovní pozice bude obsazena v kratší době a sníží se požadavky na adaptaci pracovníka na novém pracovním místě. Vnitřní zdroje mají své výhody i nevýhody. Výhodami vlastních zdrojů jsou:

- organizace zná znalosti a dovednosti zaměstnance,
- ušetří na nákladech, o tom autorka mluví na začátku kapitoly,
- pracovníci si uvědomují kariérní postup v práci (vidí naději na lepší pozici).

Nevýhody vnitřních zdrojů vidí organizace takto:

- povýšení nemusí mít pozitivní vliv na vztahy mezi zaměstnanci a morálku,
- výběr uchazečů není dostatečně velký,
- pracovník se může dostat na pozici, na kterou nebude mít dostatečné znalosti a schopnosti.

Při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů, využívá organizace intranet (zde se objevují inzerce), elektronická pošta (na firemní email je zasílána nabídka nové pracovní pozice), přímé oslovení zaměstnance nebo na doporučení od jiného pracovníka organizace.

Přímé oslovení zaměstnance – Vedoucí sledují své spolupracovníky, kteří jsou ve svém oboru schopní, má kreativní nápady, je známý u spolupracovníků. Tato metoda se používá u zaměstnanců vyššího postavení a náročnější funkce, ale využívají ji i majitelé menších firem, které působí kratší dobu.

2. 5.2 Vnější zdroje

Pro vnější zdroje se organizace přiklání, když nemůže volné pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů. Vnějších zdrojů je mnoho, organizace mají hodně uchazečů na volné pracovní pozice. Však tímto se poukazuje na to, že je mnoho nezaměstnaných na trhu práce. Lidé stěží nacházejí volné profese ve svém oboru nebo vůbec práci, kde by mohli pracovat. Pro organizace je tento stav dobrý, rychle najdou zájemce o volnou pracovní pozici.

Však autorka tuto problematiku vidí i z druhé strany. Mnoho vnějších zdrojů se také rovná jako velká nezaměstnanost, sociální a ekonomické problémy, které v dnešní době vznikají.

Tímto autorka chce upozornit na to, že vše je propojené. Pokud bude velká nezaměstnanost, budou tím vznikat i další problémy, které postihnout organizace, občany i stát.

Vnější zdroje mají opět své kladné a záporné stránky, na které poukáže J. Barták ve své publikaci. (Barták, 2011, s. 60)

Výhody:

- možnost výběru z širšího okruhu uchazečů,
- záruky personálních agentur za kvalitu výběru,
- snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím,
- nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace,

- snaha nováčka o vybudování pozitivního image.

Nevýhody:

- vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka),
- riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury,
- náročnost socializace, akulturace a personalizace, ztráty.

2.6 Jak získávat pracovníky

V praxi se využívá mnoho metod, jak získat nové zaměstnance. Velký význam na jejich výběr mají finanční prostředky a čas. Mezi nejvíce známou metodu patří inzerce. Nabídky na volná pracovní místa lze vidět v tisku, televizi a internetu. V současné době se nejvíce inzerátů na volné pracovní pozice objevují na internetu, kde jsou přímo webové stránky pro nová pracovní místa. Správná inzerce má být efektivní, oslovovat cílovou skupinu zájemců a vytvářet u uchazečů zájem o danou pracovní pozici. V inzerátu se mají objevovat zásadní informace o volném pracovním místě. Na mysli jsou tyto informace:

- nadpis
- jméno společnosti
- popis pracovního místa
- požadavky na uchazeče
- nabídka pro uchazeče

Do nadpisu se uvádí název pracovního místa, často se tam objevuje i název společnosti. Jméno organizace se také píše na konec inzerce. Dále pokračuje stručný popis pracovního místa, kde se uvádí, jakou činnost bude zájemce muset vykonávat. Potom následují požadavky, které musí uchazeč splňovat na pracovní pozici. Myslí se tím praxe, znalosti, kompetence a vzdělání. Ke konci inzerce se zaměstnavatel zmiňuje, co

všechno nabídne uchazeči. Objevuje se tam výše příjmu, možnost osobního rozvoje, benefity pro zaměstnance firemní auto a další možnosti.

Firma také využívá externích služeb, čím jsou zprostředkovatelské agentury, které se zabývají získáváním a vyhledáváním pracovníků v nejběžnější oblasti jako např. administrativa. Personální agentura podle požadavků společnosti vyhledané určité uchazeče. Poradenské společnosti převážně zajišťují první pohovory, testují uchazeče a uskutečňují předvýběr. Pro organizaci, která je pro zprostředkovatelskou společnost klientem, vyberou tři nejlepší uchazeče a pošlou je přímo do společnosti. Zde se již sami rozhodnou, který ze zájemců je pro ně ten nejlepší. Tuto metodu získávání pracovníků využívají ty společnosti, které mají velké zázemí a dostatek finančních prostředků, neboť tento způsob získávání zaměstnanců, je finančně nákladný.

Strukturální společnosti jako jsou např. OVB Allfinance, a.s., Fincentrum, a.s., Cencury 21, využívají pro získání pracovníků přímé oslovení, doporučení od dalších uchazečů. Tyto způsoby jsou velmi náročné.

Organizace také spolupracují s úřady práce. Tato metoda je u firem také často využívána z toho důvodu, že pro společnost i uchazeče je tato služba bezplatná. Zaměstnavatel má možnost dostat i příspěvek na zaměstnance. Může se to týkat těch pracovníků, kteří prošli rekvalifikací.

Firmy ještě dále využívají vývěsky, letáky, spolupráce se vzdělávacími institucemi a nabídky uchazečů

3. DOKUMENTACE UCHAZEČŮ

V této podkapitole nás autorka seznámí s dokumentací, které si organizace vyžádá od uchazečů. Nejčastěji se předkládají tyto dokumenty:

- životopis,

- průvodní dopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- pracovní posudky,
- reference,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařská zpráva o zdravotním stavu uchazeče.

Ve skutečnosti jsou nejvíce vyžadovány první tři dokumenty, které uchazeč zasílá na dané organizace, kde žádá o volné pracovní místo. Životopis je nejdůležitější dokument, který identifikuje a charakterizuje uchazeče o zaměstnání. Podle tohoto dokumentu se dále posuzuje, zda uchazeč má dostatečnou způsobilost vykonávat práci, o kterou žádá. V praxi jsou požadovány 3 druhy životopisů:

- a) Strukturovaný životopis,
- b) Polo strukturovaný životopis,
- c) Nestrukturovaný životopis,

Strukturovaný životopis je nejčastější forma, která se po uchazečích žádá. Tento dokument uvádí údaje logicky a chronologicky. Údaje jsou psány v tzv. celku, těmi jsou:

- osobní údaje;
- dosažené vzdělání;
- údaje o praxi;
- údaje o znalostech a dovednostech;
- záliby;

Strukturovaný životopis je hodně podobný životopisnému dotazníku, kde se pro organizaci udávají stejné informace o uchazeči. Pokud organizace chce takový strukturovaný životopis, který pro ni bude platný, musí uvést jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popřípadě mu v inzerátu (nabídce práce) uvést, kde může formulář strukturovaného životopisu získat. Vichnarová, Havlová a Hůla hovoří o strukturovaném životopisu takto: „*Ve strukturovaném životopise jsou data řazena do*

jednotlivých oddílů. První musí obsahovat údaje o uchazeči. Další díl se týká profesního kariery uchazeče. Průběh jednotlivých zaměstnání je možné psát chronologicky, tak. Poslední část životopisu by měla být věnována znalostem a zálibám.“ (Vichnerová, Havlová a Hůla, 2000, s. 37).

U polo strukturovaného životopisu se ucházející snaží zachovat výhody volného životopisu a přitom si chce ulehčit práci.

Nestrukturovaný životopis je chronologický popis života uchazeče. Dále chce organizace k životopisu přidat doklad o dosaženém vzdělání a průvodní dopis.

Tento termín se může vyskytovat také jako motivační dopis. Motivační dopis musí být psán tak, aby zaujal organizaci, Uchazeč zde píše důvody, proč jeho mají vzít a jak by byl užitečný pro jejich organizaci. Ostatní dokumenty si organizace po uchazeči přeje vidět, pokud je vybrán na osobní pohovor.

Jestli zájemce o volné pracovní místo chce před výběrovým řízením, udělat dojem, Jay mu radí: „ *Před pohovorem udělejte dobrý dojem dobře napsanou žádostí a dopisem potvrzujícím pohovor a poznámkou, že se těšíte na setkání.“ (Jay, 2007, s. 3)*

4. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Pokud má organizace dost uchazečů o pracovní pozici. Nastává další krok a tím je výběrové řízení. Účelem výběrového procesu je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro danou pracovní pozici. Výběr pracovníků je hlavně spojen s určitými úkoly, které popisuje J. Barták ve své publikaci. Úkoly jsou následující (Barták, 2011, s. 58):

- a) Zajistit přijetí uchazečů nejlépe vyhovujících požadavkům pracovního místa z hlediska kvalifikace, profesních přístupů, týmové spolupráce a dalších hledisek,

- b) pečovat o předstih (minimálně soulad) nároků, kritérií hodnocení vůči současným požadavkům,
- c) zabezpečovat zkvalitňování metodiky výběrového řízení (odborná způsobilost, sociálně psychologická profilace, kariérové mapy),
- d) organizačně administrativní zajištění sledování efektivnosti uplatněných metod a postupů.

Za kritéria při výběrovém procesu jsou myšleny požadavky, které nezbytně patří k výkonu práce. Jedná se o požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Tyto pojmy nám autorka více rozebere:

- Nezbytné požadavky - mezi ně jsou řazeny ty, které jsou po výkon práce a jsou stanovené zvláštním předpisem (např. dosažené vzdělání).
- Žádoucí požadavky - zde je důležitá dosavadní praxe, protože přispívá k dobrému výkonu práce.
- Vítané požadavky – nejsou důležité pro pracovní pozici, ale zvyšují užitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků, dovednosti na PC)
- Okrajové - nejsou potřebné pro dané pracovní místo, ale lze je zajistit jinak.

Při tzv. předběžném výběrovém řízení kladou personalisté velkou váhu na nezbytné požadavky. Předběžným výběrovým procesem se myslí, že se nejdříve vybírají uchazeči, podle životopisů a dosaženého vzdělání a jsou pozváni na první kolo výběrového řízení, potom se jedná o výběr uchazeče na pracovní místo, kde už jsou, rozhodují žádoucí, vítané i okrajové požadavky. Tradičními modely, které specifikují požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro výběrový rozhovor, což je sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový Munro-Frazerův model (1954). Sedmibodový model zahrnuje (Armstrong, 2007):

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva),
2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti),
3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti),

4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnosti, obratnosti v používání slov nebo čísel),
5. zájmy (intelektuální praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity),
6. dispozice tj. sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe),
7. okolnosti, tj. zázemí (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny).
V současné době podle zákona by se mohlo týkat o diskriminační faktor „manželský a rodinný stav nebo povinnosti k rodině.“

Pětistupňový model zahrnuje:

1. vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby),
2. získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti),
3. vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a schopnost se učit),
4. motivace (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování),
5. emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi).

V dnešní době při výběru pracovníka je využíván přístup založený na kompetencích a schopnostech uchazeče na danou pracovní pozici. Pro organizaci je velice přínosný přístup založený na kompetencích, protože pro společnost je lehčí rozpoznat, která metoda výběru poskytne užitečnější informace.

4.1 Způsoby výběrového řízení

Organizace používá k výběru pracovníků řadu metod. Hlavním cílem je, aby proběhl kvalitní postup zkoumání a posuzování uchazečů, kteří projdou výběrovým řízením o dané pracovní místo. Však nám žádná z nich zcela a spolehlivě nezaručí úspěšnost. Mezi metodami není žádná, která by byla univerzální nebo nejlepší k výběru pracovníka. Mezi metody výběru pracovníka patří (Kociánová, 2010, s. 98):

- a) analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
 - firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
 - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření.
- b) výběrový rozhovor,
- c) testy pracovní způsobilosti,
 - výkonové testy (testy schopností),
 - testy osobnosti.
- d) assessment centre (soubor výběrových metod),
- e) zkušební pracovní doba – v některých organizacích, tak může být zahrnuta i zkušební pracovní doba. Funguje to tak, že společnost vybere dva nebo tři uchazeče a ten, který z nich bude nejlepší, tak obsadí danou pracovní pozici.

Autorka v další části práce bude jednotlivé metody podrobněji rozvádět.

4.1.1 Analýza dokumentace uchazečů:

Analýza dokumentace obsahuje životopis, firemní dotazník, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty, lékařské vyšetření, reference apod. Těmito dokumenty se uchazeč snaží oslovit potencionálního zaměstnavatele. Pro organizaci jsou materiály hlavní zdroj informací o předpokladech uchazeče pro určitou pracovní pozici. Dokumenty napomáhají manažerovi k nasměrování výběrového rozhovoru.

V dnešní době si organizace nechávají zasílat převážně strukturovaný životopis, který je logicky uspořádaný a přehledný. V praxi jsou využívány ještě další dva druhy životopisů a to je polo strukturovaný a volný životopis, které nám autorka popisuje ve 3. kapitole. S životopisem je často zasílán i motivační dopis. Organizace používá i termín průvodní dopis. Tento materiál má uchazeč prezentovat se zájmem pro dané pracovní místo, aby vyvolal pozornost posuzovatele.

K dokumentaci dále patří firemní dotazník a osobní dotazník. Ve firemním dotazníku uchazeč odpovídá na otázky ohledně organizace, kde žádá o pracovní místo. V osobním dotazníku se zájemce setkává s otázkami např., Jak vypadá jeho vize? Čeho chce dosáhnout? Jaké jsou jeho silné a slabé stránky? Kolik si představuje mzdu?

Na výběrové řízení si zaměstnavatel může vyžádat ústní či písemné reference a pracovní posudek z minulých pracovišť. Často jsou tyto materiály pro posuzovaného spolehlivější. Zaměstnavatel si nejvíce cenní ústních referencí, protože zde dostane odpovědi na otázky, které jsou pro něj důležité. Písemná forma referencí má tu nevýhodu, že jsou volným popisem, jehož obsah nemusí přesně vypovídat o hodnotách a kvalitách uchazeče.

Lékařský posudek se vyžaduje u takových pracovních míst, kde je dána povinnost lékařského vyšetření. Týká se to těch pracovních pozic, u kterých může dojít k ohrožení zdravotního stavu nebo k ohrožení zdraví ostatních lidí.

4.1.2 Výběrový pohovor

Jedná se o osobní setkání manažerů a personalistů, kteří zastupují zaměstnavatele, s vyhovujícími uchazeči o dané pracovní místo, kteří prošli předběžným výběrovým řízením na základě životopisu a splňují požadavky na volnou pracovní pozici. Corfield ve své publikaci definuje pohovor takto: „*Pohovor je osobní schůzka za účelem. Jinými slovy, je to diskuze k tomu, na určité téma. Organizace, společnosti a instituce užívají tuto metodu setkání a diskuze k tomu, aby vybraly a zaměstnaly nejlepší kandidáty*“ (Corfield, 2005, s. 5). Manažer chce hlavně docílit toho, aby měl o uchazečích potřebné informace.

Martin Šikýř ve své publikaci rozděluje výběrový pohovor na (Šikýř, 2012, s. 86):

- a) Nestrukturovaný výběrový pohovor – Vede se bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky, pořadí otázek a čas výběrového pohovoru se volí podle aktuálního vývoje výběrového pohovoru a reakcí uchazeče o zaměstnání.

- b) Strukturovaný výběrový pohovor - Zde si předem připravíme a naplánujeme otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, respektive celý výběrový pohovor. Otázky postupně položíme všem pozvaným uchazečům o zaměstnání a jejich odpovědi hodnotíme na základě modelových odpovědí. Celému výběrovému pohovoru věnujeme 30 až 90 minut.

Strukturovaný výběrový pohovor se dělí na tři části: úvod, střední část, závěr. V úvodu je hlavní představení a navázat volnou konverzací. Cílem úvodu je vytvořit uvolněnou atmosféru. Dále na řadu přichází střední část, kde se manažer či personalista snaží z uchazeče získat informace o vzdělávání, jeho pracovních zkušenostech, motivaci. Manažer musí aktivně naslouchat uchazeči a pokládá otázky.

Na závěr manažer shrne rozhovor, objasní si, že nejsou jiné další dotazy a projedná s uchazečem další postup. Strukturovaný pohovor má mít celkové trvání 60-90 minut. Strukturovaný rozhovor má určitý obsah, jak má vypadat. Tento postup uvádí ve své publikaci J. Barták (Barták, 2011, s. 122):

1. Úvodní část – Představení se, rekapitulace účelu návštěvy, cíle rozhovoru. Jeli to možné ocenění, zkušenosti v oboru. Uklidnění - příjemná, neutrální debata. Doporučený čas 5-10 minut.
2. Ověření údajů z dotazníku a životopisu. Opět doporučený čas 5-10 minut.
3. Zájmy, očekávání motivace kandidáta. Zde se doporučují používat otázky typu: Co očekáváte od nového pracovního místa? Jaká práce vám „sedí“? Proč si myslíte, že vy byste měl být přínosem pro organizaci? Jaké máte důvody pro změnu
4. Vzdělání a zkušenost - tazatel se ptá uchazeče jaké kurzy, certifikace a školení má za sebou. Doporučení čas 10-15 minut.
5. Sociální zkušenosti – Zde se zjišťuje, jak vycházel uchazeč s kolegy, a jestli mu dělá problém pracovat v týmu. Doporučení čas 10-15 minut.
6. Vlastní hodnocení a rozvoj – Tazatel mluví o sobě a mluví o svých cílech a kariéře, které chce dosáhnout. Doporučení čas 5-10 minut.

7. Informace o organizaci - Vedoucí pohovoru mluví o organizaci. Doporučení čas 15 minut.
8. Otázky kandidáta – Uchazeči se dává prostor na jeho otázky. Doporučený čas 5 minut.
9. Shrnutí a předběžný závěr – Vyjádření k celkovému dojmu. Doporučený čas 5 minut.

Dále může výběrový pohovor rozdělit na individuální rozhovor, výběrový panel a výběrová komise. Jedná se o rozdělení podle počtu účastníků, jak na straně uchazeče či na straně tazatele. Individuální rozhovor je tou nejběžnější metodou. Na každé straně je jeden účastník. Při tomto rozhovoru se může nejlépe navázat úzký kontakt mezi tazatelem a uchazečem.

Výběrovým panelem se myslí to, že na straně tazatelů je více účastníků, nejběžnější počet jsou dva tazatele (manažer a personalista). Tato metoda tazatelům napomáhá sdílení reakcí a debata o uchazeči. Jeho nevýhoda nastává v tom okamžiku, pokud by na straně tazatelů bylo více účastníků, tím je méně uvolněná atmosféra.

Výběrová komise je ve své podstatě větší výběrový panel, ale zde je předustanovený postup pro výběrové řízení, který je třeba uveden v tisku.

4.1.2.1 Vedení výběrového rozhovoru a typy výběrových rozhovorů.

Výběrový pohovor se odehrává mezi uchazečem a manažerem (personalista). Hlavním cílem rozhovoru je zjistit určité informace od uchazeče. Některé z údajů uvádí ve své knize Kociánová, myslí tím tyto (Kociánová, 2010, s. 102):

- Jaký je zájem uchazeče o danou pracovní pozici,
- Jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici,
- Jak by zvedl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat,
- Jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace,
- Jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče,

- Jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.

Manažer má mít rozhovor připravený tak, aby dosáhl určitého cíle, nemá spoléhat na improvizaci. Přípravenost spočívá v tom, že manažer si prostuduje uchazečův životopis, nechá zájemce nejdříve před rozhovorem vyplnit krátký dotazník. Dále manažer zajistí vhodné místo, kde bude probíhat výběrový pohovor. Pro výběrový pohovor je nejvhodnější klidná, příjemná, nerušená, reprezentativní místnost, kde bude manažer se zájemcem sám.

Při zahájení výběrového rozhovoru je nejlepší ze začátku odlehčit konverzaci. Tím se myslí, že tazatel se nejdříve začne ptát na otázky typu: Jaká byla cesta? Odkud zájemce cestoval?. Tato fáze často odlehčí a navodí přátelskou atmosféru. Potom manažer představí společnost, uchazeč je seznámen s informacemi o volné pracovní pozici a podmínkách práce v organizaci. Manažer dává prostor k dalším otázkám.

Dále tazatel pokračuje v kladení otázek, které má pro zájemce připravené. Formulace otázek, je velmi významná v průběhu pohovoru. Manažer využívá tyto typy otázek:

- a) otevřené otázky – počítá se s volnou a rozvinutou odpovědí, uchazeč se hlavně rozmluví. A manažer naslouchá a dělá si poznámky. Řadí se sem například otázka: „Popište mi Váš poslední projekt, na kterém jste pracoval?“,
- b) uzavřené otázky – zde uchazeč nemá prostor pro mluvení. Očekává se stručná a jasná odpověď na danou otázku. Mezi otevřené otázky patří např. „Budete moc nastoupit příští měsíc?“,
- c) kontrolní otázky – manažer používá tento typ otázky, aby nedošlo k chybě konverzace, často má podobu otevřené otázky.
- d) krátká otázka,
- e) otázky na dosaženou praxi, znalosti a dovednosti,
- f) otázky ohledně osobní motivace,
- g) otázky zaměřené na volné pracovní místo.

Pokud má manažer zodpovězené všechny otázky, které jsou pro něj důležité, dává prostor uchazeči na případné dotazy.

Na závěr se obě strany dohodnou na termínu, kdy bude uchazeči oznámen výsledek výběrového řízení.

Typy výběrových rozhovorů:

V praxi se využívají tradiční výběrové rozhovory, behaviorální výběrový rozhovor, multimodální výběrový rozhovor, výběrový rozhovor podle kompetencí, Power Hiring a stresový výběrový pohovor. Manažer má možnost si zvolit, jaký typ výběrového rozhovoru povede. Jejich odlišnost spočívá v obsahu struktury.

Behaviorální výběrový rozhovor je zaměřen na chování uchazeče. Při rozhovoru jsou uchazeči kladeny otázky, které ho vyzívají k popisu svého chování v určitých pracovních situacích. Po zájemci se vyžaduje, aby popsal své chování v situacích, které již v minulosti zažil. Myslí se tím situace, kdy např. narazil na určitý pracovní problém, kdy musel přesvědčit kolegy, jak řešil konflikt mezi spolupracovníky. Při behaviorálním rozhovoru se projeví uchazečovi sociální dovednosti a lépe se rozpozná, jak se uchazeč choval v podobných pracovních situacích v minulosti.

Multimodální výběrový pohovor má podobnou strukturu jako tradiční výběrový pohovor. V tomto rozhovoru jsou kladené behaviorální a situační otázky. Celý proces stojí na osmi základních bodech, které uvádí ve své publikaci Kociánová (Kociánová, 2010, s. 109):

1. začátek rozhovoru (krátká informativní rozprava usilující o navození příjemné a otevřené atmosféry) – žádné hodnocení,
2. vlastní představení uchazeče (uchazeč volně hovoří několik minut o svém osobním a pracovním vývoji) – posouzení podle dimenzí chování na určité stupnici,
3. profesní orientace uchazeče a výběr organizace (kladou se standardizované otázky na volbu povolání, profesní zájmy, výběr organizace a odborné znalosti) – vyhodnocení odpovědi je realizováno na základě stupnice chování,

4. volný rozhovor (tazatel staví na vlastním představení uchazeče – bod 2 – a na analýze podkladů k žádosti – klade různé otevřené otázky) – souhrnné posouzení dojmu z uchazeče,
5. životopisné (behaviorální) otázky – zaměřené na požadavky, které jsou posuzovány na základě více stupňové stupnice chování,
6. vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místě a organizaci,
7. situační otázky – jsou kladeny a posuzovány na více stupňovém stupnici chování,
8. závěr rozhovoru (otevřené otázky uchazeče, shrnutí).

Výběrový rozhovor podle kompetencí má zaměření na analýzu situací, které se odehrávaly na minulém pracovišti. Uchazeč se rozmluví o svém postupu chování v daných situacích a manažer z jeho výpovědi posoudí kompetence uchazeče. Kociánová uvádí ve své publikaci „*Výběrový rozhovor podle kompetencí využívá jako východisko identifikované kompetence (kompetenční profil, model kompetencí) pro pracovní pozici. Kompetence jsou předpoklady k tomu, aby člověk dosáhl požadovaných výsledků na daném pracovním místě.*“ (Kociánová, 2010, str. 110).

Výběrový rozhovor, který se zajímá o výkon uchazeče, se nazývá Power Hiring. Zde se manažer zajímá o výsledky, které jsou měřitelné a podle nichž usuzuje, jestli uchazeč je vhodný na volné pracovní místo. Hlavní zaměření se týká informací ohledně získaných dovedností a iniciativa na bývalé pracovní pozici.

Stresový výběrový pohovor má svou zvláštnost v tom, že uchazeči během pohovoru se dostávají do stresových a emocionálně zatěžujících situací nebo jsou jim kladené neočekávané otázky. Tento výběrový pohovor dokáže manažerovi ukázat, zda zájemce je odolný vůči stresu, ukáže i způsob chování uchazeče v zátěžových situacích.

4.1.3 Testy ve výběrovém řízení

Testy se nejčastěji používají ve druhém kole výběrového řízení. Na testování zájemců o volné pracovní místo jsou využívány testy osobnosti, inteligence a schopností.

Testy osobnosti ukazují uchazečovu charakteristiku osobnosti, která je nezbytná při výkonu práce. Testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí vyplývá charakteristika uchazeče a jeho celková struktura. Z psychologického hlediska dělíme osobnost na čtyři typy (Vacínová, Trpišovská a Farková, 2008, s. 53):

- Sangvinik je společenský, přátelský vstřícný, citlivý a optimistický typ, který si umí užívat života. Rád vytváří legraci mezi svými přáteli. Jeho život je plný vzrušení, své zážitky podává přesvědčivě a zajímavě. Již v dětství bývá zvědavý a veselý, dokáže si vyhrát se vším co má kolem sebe, má nejradši přítomnost lidí kolem sebe. Umí si užívat zábavu více než ostatní lidé. Vadí mu samota. Záporny sangvinika jsou, že se dokáže nadchnout pro jednu věc, kterou začne dělat na plno, ale dlouho u ní nevydrží, nedokáže ji dotáhnout do konce. Rád přehání, příliš mluví a termíny v práci nejsou jeho silnou stránkou. Nechce si připustit, že jeho osobnost má nějaké vady.
- U flegmatika je málo situací, které ho dovedou rozčílit. Je všude spokojený a ke spokojenosti toho moc nepotřebuje, je hodně cílevědomí. Je rád ve společnosti přátel, ale na rozdíl od sangvinika mu nevádí samota. Není pro něj problém se přizpůsobit jakékoliv situaci. S tímto typem člověka se vychází nejlépe ze všech typů temperamentů. Krizové situace řeší v klidu a umí je řešit postupně. Naopak se brání jakýmkoliv změnám a nerad vytváří nové věci nebo je zkouší. Chybí mu kreativní myšlení a pro cokoli se nadchnout. V práci také působí jako lenoch pro jeho věčné odkládání věcí. Mezi jeho slabé stránky také patří nerozhodnost, nerad nese odpovědnost a nedává na sobě znát své city.
- Cholerik je typický svou nevrlostí a nepříjemností. Špatně nese, pokud nemá svou pravdu a stěží si připustí, že by se mohl zmýlit. Je velmi dynamickou osobností, která si jde za dosažením svých cílů. Cholerik svůj život řídí podle hesel a zásad, které se snaží dodržovat. Jeho pracovní tempo je vysoké, neumí z něj upustit, a pak k tomu nutí i své spolupracovníky. Neumí si však uvědomit, že ostatní pracovníci toto tempo nemusí vydržet. Cholerici se často dostávají na vedoucí funkce. Jeho ego dělá dobře, když stojí v čele, a když má nad vládou. Na

rozdíl od flegmatika se nebojí žádné změny. Mezi jeho kladné stránky lze zařadit vstřícnost, optimismus, je bojovníkem za lidská práva a nespravedlnost.

- Melancholik - Melancholik se již jako dítě jeví jako hluboký myslitel. Bývá tichý a nenáročný. Působí dojemem, že preferuje samotu, ale nemusí tomu být vždy tak. Uznává pevný řád, oceňuje krásu a inteligenci. Je mlčenlivý a přemýšlivý. Klade důraz na duševní činnost. Je vážný, stanovuje si dlouhodobé cíle a zabývá se jen věcmi, které mají trvalý význam. Má sklon ke genialitě. Ze všech typů osobností má nejvíce tvůrčího talentu, žasne nad nadáním géniů. Rád poslouchá hudbu. Miluje čísla, grafy, mapy, plánky, seznamy. Naopak melancholik snadno a kolikrát i často podléhá depresím. Snadno se uráží a ve všem hned hledá problémy. Mívá nízké sebevědomí, které si ale snaží při každé příležitosti zvětšit. Myslí si, že ho všichni pomlouvají, trpí velkou vnitřní nejistotou. Melancholik je váhavý, protože se bojí, že jeho plány nejsou úplně perfektní a pokud problém v plánu opravdu není, mnohdy si nějaký vymyslí. Věnuje plánování až mnoho času

V testu inteligence má být zastoupeno co největší množství otázek z číselného faktoru, slovního myšlení a porozumění slovním sdělením, schopnost zvládat problémové situace, paměťový faktor - schopnost zapamatovat a vybavit si informace, nejen dle množství ale také času, po který jsme schopni informaci udržet, prostorové vnímání a představivost, schopnost rozlišovat podněty.

Testy schopností poskytují informace o mentální úrovni hodnocených jedinců. Tento typ testů se také nazývá „test pracovní způsobilosti“. Životopis a různá vysvědčení prokazují dosažení určitých cílů v minulosti, zatímco testy schopností vám naznačí, jakou duševní kapacitou, potenciálem a přizpůsobivostí na změny se hodnocená osoba vyznačuje a co tedy může sebou přinést do vaší organizace. Test pracovní způsobilosti poukazuje manažera na psychologickou diagnostiku a charakteristiku uchazeče. Dále se sem řadí testy a zkoušky znalostí a dovedností jako jsou odborné jazykové testy, fyzické testy. Do této skupiny řadíme ještě testy výkonné, které lze rozdělit na testy potenciálních schopností (mají předpovídat potenciál jedince k výkonu určité práce,

např. testy administrativních schopností, numerických schopností, mechanických s chorostí či zručnosti);

4.1.4 Assessment Center

V doslovném překladu znamená AC “hodnotící středisko”. Velmi často se využívá pouze zkratka AC. Manažer AC může použít jako metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnance. Tato metoda je převážně zaměřena na testování uchazečů na manažerské, případně obchodní pozice, kde se očekává i schopnost jednat s lidmi a řídit tým. AC probíhá ve skupině minimálně tři zájemců. Pomocí této metody může manažer celkově ohodnotit skupinu kandidátů najednou. Manažer převážně sleduje jejich chování ve skupině a vzájemnou interakci. AC je účinné tehdy, pokud je dokonale připravené. Firmy jej často zadávají externím společnostem, které se na tuto metodu specializují. Kvalitní musí být i předvýběr kandidátů a příprava hodnotitelů. Metoda pobíhá ve skupině, která se skládá z minimálně 3 lidí. Hodnotitelé jsou většinou personalista firmy, přímý nadřízený, psycholog a specialista na AC. Hlavní roli v AC hrají simulace reálných situací, které uchazeči řeší ve skupině. Hodnotí, jak situaci vyřeší, ale i způsob jak řešení hledají. AC trvá minimálně půl dne, ale v některých případech bývá celodenní i dvoudenní, většinou se uskutečňuje mimo pracoviště. O délce jeho trvání musí být uchazeči informováni předem. Často se AC pořizuje videonahrávka, která pomáhá při vyhodnocení. K výběrové metodě bývá standardně zařazen i psychologický test a AC je běžně zakončeno individuálním rozhovorem s každým účastníkem. Hodnotící uchazečům poskytnou zpětnou vazbu, ale nesdělí jim výsledky hodnocení. Vyhodnocení AC má složitý průběh, který také trvá minimálně týden. O výsledky metody se stará tým speciálně vyškolených posuzovatelů, který boduje udané aspekty. Tým si tyto aspekty předem určí, řadí se mezi ně např. schopnost prosadit, komunikační dovednosti, odolnost vůči stresu, kreativita. Výsledky AC se pak společně konzultují a zvažuje se, který z kandidátů je ten nejlepší. Týmová spolupráce hodnotitelů velmi omezí riziko případné zaujatosti nebo příliš subjektivního pohledu každého z nich. Z této metody vznikla další metoda, která se nazývá Development Centre.

4.2 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

Po uskutečnění výběrového procesu nastává nejtěžší věc a to rozhodování o nejvhodnějším pracovníkovi. „*Také hodnocení však provádíme co možná nejdříve po jeho ukončení, dokud máme celé jednání v živé paměti.*“ (Siegel, 2003, s. 80) Posuzují se údaje o uchazeči, jak působil na výběrovém pohovoru, jaké byly jeho odpovědi a vyhodnocení testu. Manažer a personalista si udělají rekapitulaci údajů, tím se myslí, že znova si předčtou životopis a motivační dopis zájemce. U životopisu se převážně zajímají o praxi a znalosti. Dále si zopakují uchazečovi odpovědi na otázky, které na které odpovídal při přijímacím pohovoru. Snaží si vybavovat, jeho vystupování a neverbální komunikaci. Nakonec se vyhodnotí test, který byl zájemci zadán na výběrovém pohovoru. Hlavní rozhodnutí zda uchazeč bude přijat nebo bude odmítnut, má manažer (nadřízený potencionálního pracovníka).

Jakmile dojde k rozhodnutí o přijetí uchazeče na pracovní pozici, musí mu být výsledek sdělen, správně má být uchazeči oznámená i negativní odpověď. Však v současné době tomu tak není. Většina firem se ozve pouze tomu uchazeči, který byl vybrán a dalším zájemcům už nedá žádnou odpověď.

Nejvhodnější forma sdělení je ústní, tím se myslí telefonát nebo osobní návštěva. V dnešní době se převážně používá telefonický rozhovor, ale u některých je ústní forma nahrazována elektronickou komunikací jako je email. Autorka si myslí, že nejlepším způsobem je ústní sdělení nebo telefonický rozhovor, protože to i lépe působí na budoucí zaměstnance společnosti.

Po těžkém výběru nastává pro společnost další fáze a tím je příjem nového pracovníka.

5. PŘÍJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání pracovníků na volná pracovní místa, organizace řadí mezi své personální činnosti. Personalista se v tomto případě stará o právní a administrativní záležitosti, které vznikají s nástupem nového zaměstnance. Organizace má v této fázi i další úkoly, které jsou spjaté s přijímáním pracovníka. J. Barták o hovoří ve své publikaci o těchto (Barták, 2011, s. 61)

- a) péče o optimalizaci nástupních podmínek (atmosféra, povzbuzení, důvěry),
- b) zabezpečení a realizace všech procedur, které s nástupem nového pracovníka souvisejí (pracovní smlouva, platový výměr, jmenovací dekret, zařazení do personální evidence, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění,
- c) seznámení s firmou, jejím vedením, pracovištěm,
- d) seznámení se základní firemní legislativou a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárními směrnici apod.,
- e) projednání podmínek, předpokladů a možností rozvoje nového pracovníka, příprava na jeho adaptační program.

Tento proces není zrovna pro personalisty nejsnadnější, protože musí všechny náležitosti být v souladu se zákoníkem práce. V této kapitole bude autorka rozebírat vznik pracovního poměru, zkušební dobu, změny pracovního poměru a ukončení pracovního poměru.

5.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou, na základě volby a jmenováním. Pokud organizace přijímá pracovníka na základě volby, je tomu tak tehdy, když se využívá hlasování, podle počtu hlasů se vybere uchazeč na volnou pracovní pozici. Se jmenováním na pracovní pozici se u organizace spíše objevuje v případě, když se jedná o vedoucí pozice.

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva, tento postup je dvoustranný, který se uskutečňuje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nový pracovník má právo vidět návrh pracovní smlouvy a dostat odpověď na případné dotazy.

Pracovní smlouva musí obsahovat určité náležitosti, tyto náležitosti jsou obsaženy v zákoníku práce. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce,

den nástupu do práce. (§ 34 odst. 1 zákoník práce). Mezi hlavní náležitosti řadíme druh práce, místo výkonu, den nástupu do práce.

Druh práce určuje, jakou určitou činnost bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Tímto sjednáním, se zamezí tomu, aby nedošlo k pochybnostem o úkolech, které zaměstnanec bude dostávat od zaměstnavatele. Často se druh práce rozšiřuje o pracovní náplň, podrobněji se zde rozepisují pracovní úkoly zaměstnance.

Místo výkonu práce popisuje pracoviště, kde zaměstnanec provádí svou pracovní činnost. Opět musí být pracovní místo ve smlouvě, tak zaznamenáno, aby potom nemohlo dojít k pochybnostem ohledně zaměstnancovy pracovní činnosti.

Další podstatnou náležitostí v pracovní smlouvě je podle zákoníku práce den nástupu do práce. Tento den určuje, kdy zaměstnanci vznikl pracovní poměr u společnosti, kde bude vykonávat danou pracovní činnost.

V pracovní smlouvě se nám vyskytují i další náležitosti, často je organizace označuje jako ostatní náležitosti pracovní smlouvy, mezi ně patří (Šikýř, 2012, s. 95):

- zkušební doba,
- doba trvání pracovního poměru,
- kratší pracovní poměr,
- pracovní pohotovost,
- mzda,
- dovolená,
- pracovní cesty,
- konkurenční doložka.

Samozřejmě je zde možnost, že zaměstnavatel odstoupí od pracovní smlouvy. Je tomu tak tehdy, když zaměstnanec nenastoupí na pracovní místo podle. Od pracovní smlouvy je možno odstoupit, jen pokud zaměstnanec nenastoupil do práce.

Pracovní smlouva musí mít písemnou formu, aby nabyla platnosti, pokud tomu tak není, nevznikne mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pracovní poměr. Dokument je vždy vyhotoven dvakrát, jednu verzi má zaměstnavatel u sebe a druhou dostává zaměstnanec.

Toto samé platí i u odstoupení od smlouvy, zaměstnavatel musí tento dokument zaměstnanci předat v písemné podobě.

Po podpisu pracovní smlouvy nastává další fáze. Pracovníkovi musí být vytvořena osobní karta, a pak je zařazen do pracovní evidence. Koubek ve své publikaci píše o minimálních údajích. Mezi tyto informace se řadí (Koubek, 2007, s. 190):

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo,
- národnost/státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci (vyučenou vzdělání, praxe),
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení pracovní organizace.
- místo pracoviště v organizaci;

Organizace musí od bývalého zaměstnavatele převzít zaměstnancův zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále je třeba poslat přihlášku na sociální a zdravotní pojištění. Podání musí proběhnout do 8 pracovních dnů od doby, kdy zaměstnanci vzniká pracovní poměr u společnosti.

5.2 Zkušební pracovní doba a doba trvání pracovního poměru

Zkušební pracovní doba se řadí mezi ostatní náležitosti pracovní smlouvy, jak nám už autorka uvedla v 5.2 podkapitole. Tento termín může, ale také nemusí být v pracovní smlouvě. Však společnost často využívají zkušební pracovní dobu, protože umožňuje oběma zúčastněným stranám posoudit, zda pracovní poměr odpovídá jejich představám. Zkušební doba musí mít opět podobu písemné formy, která bývá zahrnutá v pracovní smlouvě. Její délka nesmí být sjednána na dobu delší než tři měsíce, ale minimální délka zkušební doby není určena. Sjednat ji nejpozději může zaměstnavatel v den, kdy vzniká pracovní poměr, potom už nemá právo na zkušební dobu. Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou během zkušební doby ukončit pracovní poměr, ani jedna ze stran nemusí uvádět důvod ukončení pracovní smlouvy.

Pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Pokud ve smlouvě není určen datum, do kdy smlouva trvá, tak je automaticky pracovní poměr uzavřen na dobu neurčitou. „*Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla – li výslovně sjednána doba jeho trvání.*“ (§ 39 odst. 1. zákoník práce). Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou nesmí trvat déle jak tři roky. Zaměstnavatel má právo pracovní smlouvu na dobu určitou nejvýše dvakrát opakovat. Pracovní poměr na dobu určitou nejčastěji končí, když stanovená lhůta uplyne. „*Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.*“ (§ 48 odst. 2 zákoníku práce). Jestliže zaměstnanec vykonává danou práci i po ukončení pracovního poměru na dobu určitou s vědomím zaměstnavatele, tak se pracovní poměr změnil na dobu neurčitou. Pokračuje-li zaměstnanec po uplynutí sjednané doby s vědomím zaměstnavatele dále v konání.

5.3 Změny pracovního poměru

Změny pracovního poměru jsou akceptovány tehdy, kdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je uzavřena dohoda. Obsah pracovního poměru je možné změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Za změnu pracovního poměru se považuje také jmenování na vedoucí pracovní místo. Změna se dále týká druhu práce nebo místa, kde je práce vykonávána

Jak autorka zmiňuje na začátku podkapitoly, ke každé změně musí být souhlas mezi oběma stranami, ale jsou i výjimky, kde nemusí být souhlas. Zaměstnavatel samozřejmě je povinen převést zaměstnance na jinou práci bez jeho souhlasu. Většinou se toto stává kvůli zaměstnancovu zdravotnímu stavu. Myslí se tím, že zaměstnanec nesmí vykonávat danou práci pro závažná onemocnění, zdravotní úraz a další. *„Zaměstnavatel je povinen převést pracovníka na jiný druh práce, který bude pro zaměstnance vhodný podle jeho vzdělání. Při převedení zaměstnance na jinou práci podle odstavců 1 až 3 je zaměstnavatel povinen přihlížet k tomu, aby tato práce byla pro něho vhodná vzhledem k jeho zdravotnímu stavu a schopnostem a pokud možno i k jeho kvalifikaci.“* (§ 41 odst. 6 zákoníku práce).

Změna místa výkonu práce nastane v případě, když zaměstnavatel vyšle pracovníka na pracovní cestu. Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce. *„Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu jen na základě dohody s ním. Zaměstnanec na pracovní cestě koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.“* (§ 42 zákoník práce), přeloží zaměstnance do jiného místa, kde bude vykonávat stejnou práci. Přeložit zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě, je možné pouze s jeho souhlasem a v rámci zaměstnavatele, pokud to nezbytně vyžaduje jeho provozní potřeba. *„Pracovní úkoly přeloženému zaměstnanci ukládá, jeho práci organizuje, řídí a kontroluje a pokyny mu k tomu účelu dává příslušný vedoucí zaměstnanec organizační složky (útvary), na jehož pracoviště byl zaměstnanec přeložen.“* (§ 43 zákoníku práce), anebo dočasně přidělí zaměstnance k jinému zaměstnavateli.

6. ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA

Adaptace nového pracovníka je poslední fází procesu obsazování volného pracovního místa v organizaci. Adaptabilita pracovníka znamená mít schopnost přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí. U nového pracovníka probíhá pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na kulturu organizace.

Pracovní adaptace se vztahuje na pracovní činnost, kterou zaměstnavatel podobu pracovního poměru vykonává. Zaměstnanec se také adaptuje na sociální podmínky tj. na vztahy na pracovišti. Čemuž se také říká sociální adaptace. Jan Barták říká: *„Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase a podle tzv. adaptačního plánu či programu“* (Barták, 2011 s. 62). Průběh adaptace může probíhat formálně i neformálně. Formální adaptace probíhá podle adaptačního programu, který vede manažer nebo pověřený zaměstnanec. Neformální adaptace se odvíjí pod vlivem spolupracovníků a sociálního prostředí, někdy to má i větší efektivnost než formální adaptace.

6.1 Adaptační program

Adaptační program je formální adaptace, která probíhá pod vedením manažera. Jde o zapracování nového pracovníka po odborném a sociálním začlenění. Adaptační program obsahuje určité prvky (Barták, 2011, s. 62):

- Seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami ap.,
- Zajištění patrona, který s novým pracovníkem projedná jeho adaptační program zahrnující konkrétní a termínované úkoly, obvykle rozfázované do tří měsíců zkušební doby,
- Průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci,
- Vypracování plánu adaptace (patron – nový zaměstnanec),
- Realizace plánu adaptace,
- Monitoring postupu adaptace nováčka,
- Průběžné hodnocení plánu adaptace
- Závěrečné hodnocení plánu adaptace,

Proces adaptačního programu začíná vznikem pracovního poměru, tedy dnem kdy nastoupí nový pracovník do zaměstnání. Adaptace je velmi důležitý proces pro nového pracovníka. První dny jsou pro nového zaměstnance obtížné, nikoho nezná, nové prostředí, žádné sociální vztahy na pracovišti. Manažer má nejdříve pracovníka seznámit s kolektivem a představit ho. Vedoucí často udělají to, že vyberou někoho ze zaměstnanců, který má zapojit nového zaměstnance do kolektivu, seznámit ho s jejich kulturou a zvyky. Adaptační proces má probíhat v klidu a ukončení programu je na manažerovi nebo přímých nadřízených, často tak bývá po zkušební pracovní době.

6.2 Role patrona

Pro roli patrona je charakteristické to, že se snaží pomáhat nováčkům a nikoliv sobě. Odbourává bariery, které nováček má a i sám nevědomě si je vytváří. Snaha patrona směřuje k tomu, aby pracovník měl sebedůvěru sám v sobě, ve svých schopnostech a dovednostech, znalostech a proaktivní motivace, tím se myslí, aby nováček měl přání a chtěl vykonávat svojí pracovní náplň. Patron dále vytváří partnerské podmínky mezi novým pracovníkem a stávajícími zaměstnanci. Vede adaptační program podle určitého plánu, který byl sestaven pro dosažení určitých cílů.

Mezi typické vlastnosti patrona patří analytické schopnosti, logické myšlení, syntetické schopnosti, logické myšlení, paměť, tvořivost a empatie.

7. ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ VE FINCENTUM a.s

V další části bakalářské práce nám autorka uvede získávání zaměstnanců ve společnosti Fincentrum a.s., kde autorka pracuje na pozici finančního konzultanta obor hypotéky a úvěry. V této organizaci autorka pracuje přes půl roku. Ale svou práci jako finanční poradce vykonává již třetím rokem, dříve pracovala u konkurenční společnosti OVB Allfinanz a.s.. Činnost finančního analytika se vykonává na živnostenský list. A člověk je odměňován podle práce, kterou vykoná.

Autorky výzkum bude zaměřen na proces získávání pracovníků ve společnosti Fincentrum a.s.. Tento proces si autorka vybrala ke svému průzkumu z důvodu velké odlišnosti, která je v celkovém procesu obsazování volných pracovních míst. Nejdříve nás autorka v praktické části seznámí se společností, personálním obsazením a její historií, pak nám popíše proces získávání spolupracovníků a metodu SWOT, kterou aplikovala ve své praxi.

7.1 O společnosti Fincentrum a.s

Společnost Fincentrum je akciovou společností. Zde si i podrobněji vysvětlíme pojem akciová společnost.

Akciová společnost je právnická osoba, jejímž statutárním zástupcem je volené představenstvo (správní rada). Majetek je rozdělen na určitý počet akcií, původně vydaných s určitou nominální či emisní hodnotou; jak se s akciemi obchoduje, vzniká a mění se i jejich tržní hodnota. Jak se podle poptávky a nabídky na burze mění cena těchto akcií, mění se i hodnota pro vlastníky celého podniku, a to často i rychle a značně. Společnost za svoje závazky odpovídá celým svým majetkem, musí pro případ ztráty vytvářet rezervní fond, akcionář za závazky společnosti neručí a ani není povinen uhradit ztrátu společnosti. Každá akciová společnost musí mít uvedenou ve své firmě zkratku, obvykle a. s. (jak to mají dnes v České republice téměř všechny společnosti), případně akc. spol.

Společnost Fincentrum a.s. se zaměřuje na finanční poradenství pro fyzické osoby, právnické osoby a firmy. Jejím hlavním cílem je klientovi pomoc a poradit v jeho

finanční situaci. Aby naše pomoc pro klienta byla efektivní, poradci s ním musí udělat podrobnou analýzu jeho životní a finanční situace, což znamená udělat komplexní analýzu jeho přání a potřeb. Po této schůzce, se pro klienta poradce snaží vytvořit vhodný finanční plán. Dále následuje poradenská část, kde se klientovi předloží návrh, který pro něj poradce sestavili a ten s ním pečlivě probereme. Potom se klient vyjádří, jestli s návrhem souhlasí nebo ne. Cílem společnosti je sestavovat takové návrhy, aby klient byl spokojený.

Společnost financuje dvojím způsobem:

- a) mzda – tímto způsobem jsou financováni zaměstnanci, kteří působí na naší centrále v Olomouci. Zde se starají o administrativu a zadávání smluv do systému.
- b) provize – tímto jsou financováni pouze spolupracovníci společnosti, kteří pracují na živnostenský list (OSVČ). Provize jsou spolupracovníkům zasílány z našich partnerských společností. To je hlavní financování společnost.

Společnost Fincentrum a.s. se převážně skládá ze spolupracovníků, kteří vykonávají svou činnost na živnostenský list. Pro spolupracovníky, je zde velmi zajímavý kariérní růst:

Reprezentant I – spolupracovník, který je nováček, ve firmě je velmi krátce.

Reprezentant II / VR (vedoucí reprezentant) – zde si spolupracovník, vytváří svůj vlastní tým, o který se musí starat. Jeho povinnostmi je tým vzdělávat, dávat mu určité informace, znalosti a dovednosti. Vedoucí se dostává do role koučera.

GST (obchodní vedoucí) – Tato pozice se dá popsat jako nejnižší stupeň manažerské pozice. Obchodní vedoucí má tým o 15 lidech, se kterými pracuje a dává jim vizi kariérního růstu. Svým spolupracovníkům se snaží pomoc k jejich růstu a seberealizaci.

BL (oblastní vedoucí) – se stará o své přímé spolupracovníky a projednává další plány se svým management. Vytváří vzdělávací a rozvojové programy pro spolupracovníky. A zajišťuje chod organizace.

BD (oblastní ředitel)

Dále se týmy skládají ze specialistů – na životní pojištění, neživotní pojištění, stavební spoření, důchodovou reformu hypotéky, úvěry, investice atd.

BL a BD – mají své osobní asistentky, které se starají o jejich celodenní harmonogram, přípravu porad a výročních schůzí.

Historie společnosti

Autorka zde uvádí stručnou historii společnosti, kterou získala z dokumentace společnosti. Historie organizace je přístupná i pro veřejnost na webových stránkách společnosti. Autorka použila data z webových stránek společnosti.

- 6.4.2000 Martin Nejedlý a Petr Stuchlík zakládají Fincentrum s.r.o. (dnes Fincentrum Media s.r.o.).
- 1.2.2004 Poradenské aktivity zastřešuje Fincentrum finanční poradenství a.s. (dnes Fincentrum a.s.).
- 13.6.2006 Fincentrum Media spouští portál www.investujeme.cz
- 30.11.2006 Fincentrum organizuje [MasterCard Az év bankja 2006](#), první ročník maďarské banky roku. Auditovaný obrát Fincentra v ČR přesáhl 100 milionů Kč.
- Založena Fincentrum a.s. se sídlem v Bratislavě.
- 6.12.2007 Fincentrum v Kyjevě vyhlašuje MasterCard Bank roku / Bank goda 2007, první ročník ukrajinské banky roku.
- 31.12.2007 Tržby Fincentra poprvé překračují hranici 300 mil. Kč.
- 10.3.2008 Česká televize v pořadu Černé ovce testuje české poradenské společnosti, Fincentrum vítězí před Partners, AWD a OVB.
- 31.3.2008 Fincentrum Media spouští portál www.hypoindex.cz.
- 1.1.2009 Fincentrum Media spouští portál www.investujeme.sk.
- 1.7.2009 Navázána strategická spolupráce se společností Sodexo v oblasti zaměstnaneckých výhod.
- 3.8.2009 Fincentrum vyhrává v testu poradců časopisu Profit.
- 31.12.2009 Auditovaný obrát Fincentra přesáhl 500 milionů Kč.
- 13.4.2010 Oslava 10. výročí Fincentra mimořádným koncertem České Filharmonie v pražském Rudolfinu.

- 18.8.2010 Fincentrum ve spolupráci s ČMFS a pojišťovnou Generali spouští fotbalový projekt TREFA.
- 31.12.2010 Auditovaný obrat skupiny činil 867,7 milionů korun. Fincentrum Media ve spolupráci s PwC ČR vyhlásilo první ročník analýzy investičního trhu Investice roku.
- 21.3.2011 Fincentrum Media ve spolupráci s Fakultou financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze spouští portál www.CeskeReformy.cz. Spuštění portálu odstartoval předseda vlády Petr Nečas.
- 1.4.2011 Založena divize Korporátních obchodů zastřešující služby Fincentra právníkům osobám.
- 1.8.2011 Měšec.cz, server o osobních financích, a Fincentrum společně spouštějí nový projekt s názvem GarantovanáPenze.cz.
- 30.8.2011 Fincentrum ve spolupráci s Fakultou financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze (FFÚ VŠE) vytvořilo první dvousemestrální kurz pro finanční poradce v ČR.
- 28.11.2011 Fincentrum se opět umístilo na žebříčku Českých 100 nejlepších firem.
- 31.12.2011 Auditovaný obrat skupiny činil 1,037 miliard korun.
- 21.5.2012 Fincentrum zvítězilo v žebříčku finančních poradců týdeníku Euro.

7.2 Postup získávání spolupracovníků ve Fincentrum a.s.

Příchod nových spolupracovníků do firmy je důležitý, neboť Fincentrum je strukturální organizace, která stojí na příchodu nových spolupracovníků. V organizaci nemají určitý řád nebo postup jak získávat spolupracovníky, je zde volný výběr metod. Pouze jsou zde pevně dané požadavky, které musí nový spolupracovník splňovat.

V této firmě se používá pro získávání spolupracovníku pojem „rekrutिंग“. Spolupracovníci i manažeři jsou proškoleni náběrem nových pracovníků. Nejdůležitější pro pracovníky je si uvědomit, kde mohou získávat nové uchazeče na volnou pracovní pozici. Je mnoho možností, kde spolupracovníci společnosti Fincentrum,a.s. mohou najít zájemce o tuto práci. Mezi zdroje patří:

- sociální sítě
- úřady práce
- okruh známých
- nabídka spolupracovníkům v konkurenční společnosti
- nabídka práce jako vedlejší přivýdělek
- využití svých konexí

V současné době se nejvíce využívají sociální sítě např. internet, skype, facebook, ICQ, chat. Poradci často vytvářejí inzerát, který potom vyvěsí na webové stránky, kde lidé hledají práci. Mezi nejnavštěvovanější webové stránky ohledně hledání práce se řadí:

- www.job.cz
- www.prace.cz
- www.profesia.cz

Spolupracovníci moc často nepoužívají zadávání inzerce na webových stránkách, protože tyto stránky jsou zahlceny nabídkou práce ve finančním poradenství. Proto dávají přednost přímému oslovení na sociálních sítích (např. skype, ICQ, chat, facebook). Nejčastěji se využívá facebook, neboť je nejrozšířenější internetovou stránkou, kde lidé spolu mohou komunikovat. Takto se často ovlivňují mladí lidé a známý spolupracovníků. Výhodou tohoto způsobu jsou efektivita, rychlost získání nového spolupracovníka. Na druhou stranu to má i své nevýhody typu, že nový spolupracovník nerespektuje svého vedoucího, z důvodu toho, že jsou kamarádi. Dochází k pošpinění profese finančních poradců, protože na tyto pozice se dostávají lidé, kteří nesplňují určité požadavky na tuto pracovní pozici.

V poslední době poradci nejčastěji využívají způsobu dávajícího lepší nabídku finančním konzultantům z konkurenčních firem. Hlavním důvod je ten, že nového spolupracovníka nemusejí tak důkladně zaškolovat, neboť pochází z oboru. A mezi další důvody patří menší nákladovost, rychlejší adaptace, pro vedoucího okamžitý zisk a produktivnost. Velkou nevýhodou u tohoto způsobu rekrutingu je to, že spolupracovník

má určité návyky s konkurenční firmou a není tak „tvárný“. Tuto nevýhodu poznala autorka sama na sobě, protože i ona přecházela z konkurenční společnosti. A do dneška má jisté problémy s určitými pracovními postupy.

Spolupracovníci či manažeři využívají inzerci na úřadech práce. Tímto způsobem se snaží druh této profese povznést a ukázat, že tuto práci nemůže vykonávat každý.

Tato profese se často nabízí uchazečům jako možnost dalšího příjmu. I tento způsob se v dnešní době osvědčil jako hodně efektivní, protože současná ekonomická situace vybízí k tomu, aby si lidé hledali vedlejší příjmy. Autorka tento druh rekrutingu neuznává, protože pracovat na pozici finančního konzultanta a mít to jako vedlejší pracovní poměr nelze z důvodu jeho kvality práce. Tím vzniká také špatné jméno této profese.

V této organizaci se využívá převážně vnějších zdrojů, málokdy se zde stane, že na volné pracovní místo by byl dosazen někdo z vnitřních zdrojů.

Pokud manažer má zájem o pracovní pozici, musí splňovat požadavky, které jsou striktně společností dané. Mezi ně se řadí:

- min. středoškolské vzdělání zakončené maturitou,
- živnostenský list,
- čistý trestní rejstřík,
- zájem o oblast osobních financí,
- komunikační dovednosti,
- cílevědomost,
- samostatnost,
- řídicí průkaz skupin B výhodou

Většina poradců se mezi požadavky přidává např. vzdělání v ekonomickém oboru, vysokoškolské vzdělání, minimálně rok praxe, práce s počítačem, ovládnutí cizích jazyků. Autorka si sama myslí, že pokud striktní požadavky budou doplněny ostatními, tak je větší možnost získat kvalitní zájemce.

Po získání zájemců nastávají výběrové pohovory, které mají pouze jedno kolo. Pokud je zájemce vybrán dostáváme se do fáze přijetí a adaptace, tyto kroky mají ve společnosti rychlý průběh.

7.3 Metoda SWOT

Termín SWOT se skládá ze slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Analýza se věnuje posouzení interního a externího prostředí firmy. Analýza je hlavní součástí strategického managementu. Albert Humphrey v 60. a 70. letech 20. století vedl výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě. Pokládá se, že Albert Humphrey je průkopníkem metody SWOT.

V interním prostředí posuzujeme vnitřní faktory společnosti, které dělíme na silné a slabé stránky. Mezi vnitřní faktory se řadí produktivita pracovníků, jejich motivace, kvalita, efektivnost práce a systém práce. Silné stránky se objevují ve firemní politice, systému, nových technologiích. Slabé stránky se vyskytují v nekvalitních službách, produktech a lidských zdrojích. Silné a slabé stránky jsou často zjišťovány se srovnáváním s konkurencí.

Do externího prostředí spadají hrozby a příležitosti společnosti. Organizace má příležitosti ve stabilitě na trhu, malé konkurenci, mezinárodní vztahy a podmínky. Naopak pro společnost se objevují i hrozby korupce, zastaralá legislativa a silná konkurence.

V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Základem SWOT analýzy je, aby manažeři a zaměstnanci přemýšleli nad těmi to věcmi a vyhodnotili je. Data pro analýzu se získávají z rozhovorů, dokumentace a dotazníků. Její realizace na rozdíl od řady jiných analýz nezabere příliš mnoho času a přitom dokáže pomoci včas identifikovat nová nebezpečí či příležitosti.

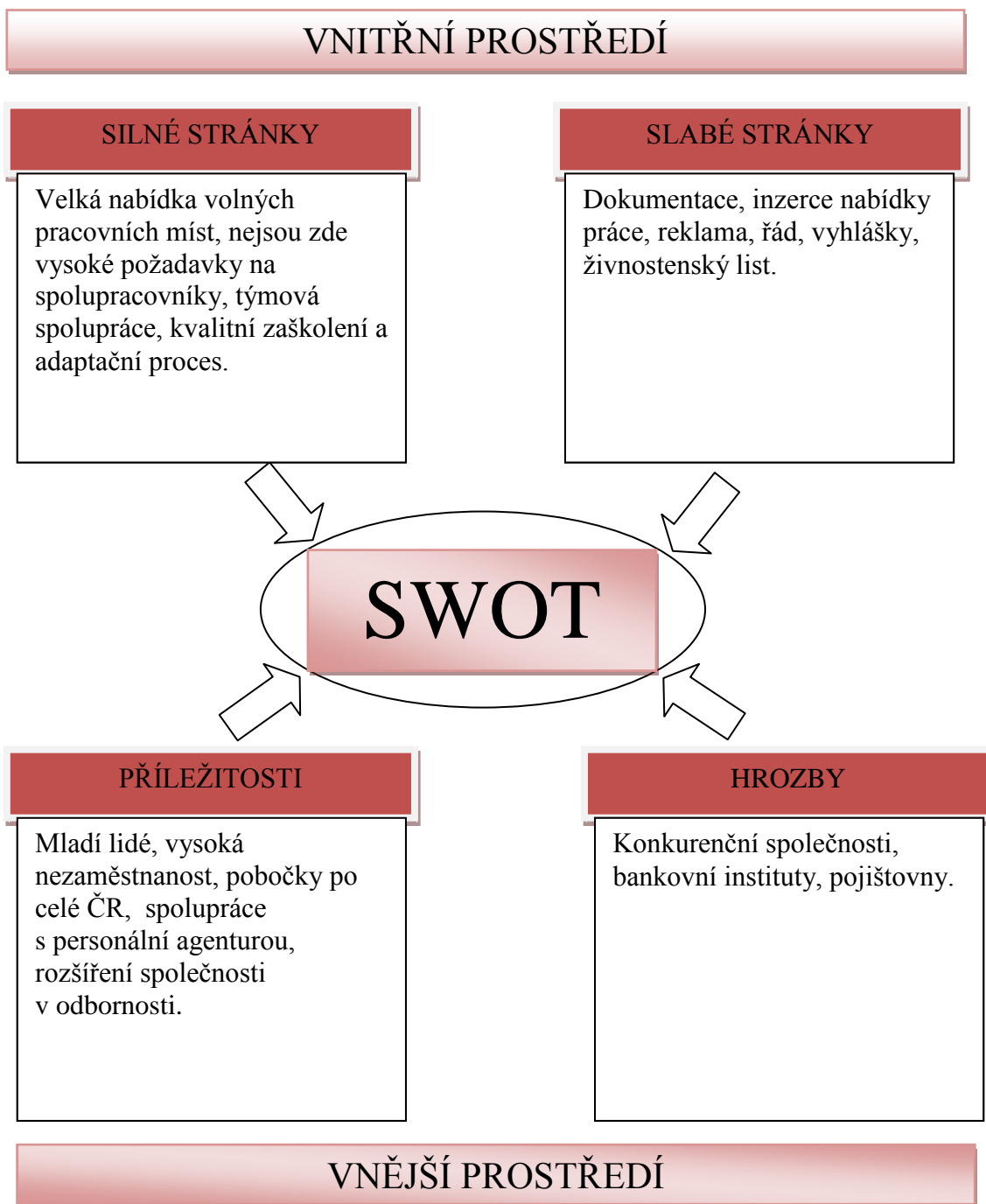
Autorka použila tuto metodu pro svůj výzkum. SWOT analýzu prováděla dvěma způsoby:

- a) rozhovorem se svým manažerem
- b) analýzou dokumentace

Autorka vedla rozhovor se svým manažerem Jakubem Nekovářem na téma získávání pracovníků pro společnost. Pan Nekovář popisoval svůj způsob procesu. Manažer předem upozornil na to, že každý vedoucí ve společnosti má jiný způsob, jak získávat spolupracovníky do společnosti. Autorčin manažer se hlavně zajímá o spolupracovníky z konkurenčních firem. Poukazuje na to, že je to pro něj méně nákladové hlavně časově a může rovnou tvořit specialisty ve svém týmu. Výhody vidí v tom, že spolupracovník, je již zasvěcen do oboru a práce s financemi a není mu to cizí. Má již základní informace o poradenské práci, prošel školením, má certifikaci u ČNB a nějaké zkušenosti z praxe.

Autorka pro SWOT analýzu čerpala i z firemní dokumentace. Bohužel v tomto případě nemá firma stanovy, určitý řád nebo systém, jak by měl vypadat proces získávání nových spolupracovníků. Jsou zde přesně dané požadavky na pracovní pozici finančního konzultanta. Autorka vyjmenovala určité požadavky v kapitole 7.2.

Autorka také čerpala z dokumentace společnosti. Podklady, do kterých měla autorka možnost nahlédnout, nejsou až tak dostačující. Autorka směla nahlédnout do propagačního materiálu, manuálu pro nové spolupracovníky, příručky pro manažery. Myslí si, že společnost by měla své dokumenty zlepšit. Autorce zde chyběly určité stanovy, řady společnosti, vyhlášky.



7.4 Shrnutí

Autorka v praktické části uvádí strukturální společnost Fincentrum a.s., která je zaměřená na kompletní finanční poradenství. V práci je podrobně popsán proces získávání spolupracovníků

pro společnost. V organizaci se mluví o spolupracovnících, protože svojí práci zde vykonávají na živnostenský list. Tím pádem se z nich stávají podnikatelé. A jsou odměňováni podle svého výkonu.

Získávání nových spolupracovníků pro firmu, není zrovna lehké. Důvod je takový, že tato profese nemá v současné době nejlepší reklamu mezi lidmi. Další důvod je ten, že se lidé bojí pracovat na živnostenský list, protože nemají jisté peníze každý měsíc. Přesto se najdou zájemci o toto podnikání. Ve společnosti se hlavně používá přímé oslovení a nabídka lepší práce pro konkurenční firmy.

Autorka aplikovala ve společnosti metodu SWOT, výsledky analýzy jsou uvedeny na obrázku v kapitole 7.3. O této problematice mluvila se svým manažerem Jakubem Nekovářem. Pan Nekovář konstatoval, že v této společnosti je jedno, jakým způsobem se získávají spolupracovníci, každý zde může využít své kreativity. Manažer naší autorky využívá především přímé oslovení finančních analytiků z konkurenčních firem. Vidí v tom menší nákladovost a ztrátu času, než kdyby zaučoval úplného nováčka.

Tento způsob získávání pracovníků lze provádět i v jiných strukturovaných organizacích.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo podrobně popsat proces obsazování volných pracovních míst v organizaci na území České republiky. Bakalářka práce je psána chronologicky, začíná popisem volného pracovního místa, které vznikne uvolněním nebo vytvořením, má daný modelový postup.

Proces obsahuje získávání pracovníků, v podstatě je to počáteční personální činnost. Manažer se snaží získávat pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů organizace. V dnešní době je hlavní problematika, že nabídka práce je o mnoho menší než poptávka. V České republice je v dnešní době velká nezaměstnanost. Firmy si v této situaci radši hledají spolupracovníky uvnitř společnosti, protože je to méně nákladové. Zde se ukazuje, že na tuto problematiku měla velký vliv i hospodářská krize, která proběhla v posledních letech. Nebyla sice tak velká, ale přesto následky zanechala.

Zájemce o místo zašle na personální oddělení dokumentaci, která je po něm vyžadována. Nejčastěji to bývá strukturovaný životopis a motivační dopis.

Další fází procesu je výběr zaměstnanců, kde manažer vybírá nejvhodnějšího uchazeče, podle splňujících požadavků na volné pracovní místo. Výběr pracovníků má své metody, jimiž jsou analýza dokumentů, výběrový rozhovor, testy pracovní schopnosti a Assessment Centre. Po ukončení výběrového řízení nastává rozhodnutí o tom, který z uchazečů je ten nejvhodnější. V dnešní době je i velká problematika i v tomto směru. Stává se, že je vyhlášeno výběrové řízení na volné pracovní místo, které proběhne, ale uchazeč je předem vybrán. Autorka se domnívá, že v současné době se nevybírají pracovníci podle požadavků na volnou pracovní pozici, ale podle známosti a konexí. O přijetí uchazeče rozhoduje jeho přímý nadřízený nebo manažer.

Přijímání zaměstnance dále pokračuje na personálním oddělení, kde je sepsána smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a dále vytvořená evidenční karta nového pracovníka. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu do práce.

Adaptačním procesem se nový zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí. Správnou adaptací si manažer utváří dobré předpoklady k tomu, aby pracovník úspěšně vykonával svojí pracovní náplň. Manažer zde vystupuje v roli patrona, který vede adaptační program. Pro patrona je důležité splňovat adaptaci podle plánu, tím dosáhne rychlého a efektivního přizpůsobení pracovníka.

V praktické části autorka píše o společnosti Fincentrum a.s., podrobně popisuje způsob získávání spolupracovníků. Chce tímto ukázat odlišnost získávání spolupracovníků pro strukturované společnosti, kde lidé podnikají sami na sebe.

Autorka je přesvědčená, že proces obsazování volných pracovních míst, který podrobně popsala ve své bakalářské práci, jde velmi dobře a snadno uplatnit v praxi. Tento proces má vytvářet kvalifikovaný personalista či manažer. Získávání a výběr pracovníků není, tak kvalitně prováděn ve firmách na území České republiky. V tomto státě je pořád většina společností, které nedávají velkou váhu na tuto personální činnost. Proto je důležité rozvíjet kvalitní personalistiku ve všech firmách České republiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4151-2
- AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha; Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha; Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9
- BARTÁK, J.: *Personální management v procesu změn*. Praha; UJAK, 2007, ISBN 978-80-86723-28-0
- KOČIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- BLÁHA, J, MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9
- CORFIELD, R.: *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. Brno, Computer Press, a.s., 2005, ISBN 80-251-0688-8
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2202-3
- SIEGEL, Z.: *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0612-1

JAY, R.: *Přijímací pohovor*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007,
ISBN 978-80-247-1944-3

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P.: *Personalistika*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2009,
ISBN 978-80-7357-404-8

SIEGEL, Z.: *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Praha, Grada Publishing, a.s.,
2005, ISBN 80-274-1388-8

VICHNAROVÁ, L., HAVLOVÁ, J., HŮLKA, L.: *Hledá, hledáš, hledáme práci*. Praha,
Scietia, spol. s r.o., 2000. ISBN 80-7183-212

KUBÍNKOVÁ, M., STRÁNSKÝ, J.: *Základy teorie práva a pracovního právo*. Praha,
UJAK, 2009, ISBN 978-80-86723-83-9

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M.: *Psychologie*. Praha, UJAK,
2008, ISBN 978-80-86723-47-1

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek A – SWOT analýza.....	51
-------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – STRUKTÚROVANÝ ŽIVOTOPIS	I
PŘÍLOHA B – PRACOVNÍ SMLOUVA	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Strukturovaný životopis

ŽIVOTOPIS

Osobní údaje

Jméno a příjmení:	Jitka Jechová
Adresa:	Kralická 8 Praha 10
Telefonní spojení:	606 075 031
Email:	jitka.jechova@email.cz
Datum narození:	17.09.1990
Stav:	svobodná

Vzdělání:

2010 -	Univerzita Jana Ámose Komenského s.r.o. Praha (obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů, personalistika) – dálkové studium, ukončuji 3. ročník.
2006 - 2010	Obchodní akademie a VOŠE Tábor - ukončeno maturitní zkouškou

Pracovní zkušenosti:

2009 - současnost **Fincentrum a.s. - finanční konzultant**

- Komunikace s klienty, prodejní techniky,
- Jednání s partnery
- Znalost timemanagemet, výpočetních programů

- vedení jednání
- Zkušenost řízení týmu, vedení lidí, přednášení a vzdělávání spolupracovníků
- Vyřizování administrativy, faktury, platby, objednávky, databáze smluv, vedení evidence smluv a plateb
- Přijímání spolupracovníků
- Výborný přehled na finančním trhu, jednání s partnery na trhu

2007 – 2008 **HOCHTIEF a.s – asistentka (na obchodním oddělení)**

- Komunikace s dalšími partnery
- Administrativa – vedení faktur, vyřizování objednávek a pošty,
- Práce na PC a internetu
- Vedení účetnictví
-

2006 – 2010 **Restaurace Zlatá brána – servírka**

Znalost cizích jazyků:

anglický jazyk – pokročile slovem i písmem

německý jazyk - pasivně

Znalost práce na PC:

Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)

MoneyS3 – účetní program

Internet

Ostatní znalosti:

Řidičský průkaz sk. B

Záliby:

Sport, film, populární hudba, literatura, jízda na kole, lyžování

Příloha B – Pracovní smlouva

Pracovní smlouva

Společnost: se sídlem
....., IČ:, zastoupená/ý
..... (dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan/í, rodné číslo, bydliště
..... (dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto **pracovní smlouvu**:

I.

Základní podmínky

1. Druh práce:
Zaměstnanec bude vykonávat práci
2. Místo výkonu práce:
Místem výkonu práce je
3. Den nástupu do práce:
Zaměstnanec nastoupí do práce dne

4. Doba trvání pracovního poměru:
Pracovní poměr se uzavírá na dobu.....(*určitou/neurčitou*).
5. Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

II.

Mzdové podmínky

1. Způsob odměňování:
Za vykonanou práci zaměstnanci přísluší měsíční mzda, která činíKč.
2. Splatnost mzdy:
Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ni zaměstnanci vznikl nárok.
3. Termín výplaty:
Pravidelným termínem výplaty je den v kalendářním měsíci, v němž je mzda splatná. Případně-li tento termín na sobotu, neděli nebo svátek, mzda bude vyplacena nejbližší následující pracovní den.
4. Místo a způsob výplaty mzdy:
Splatná mzda bude zaměstnanci vyplácena převodem na účet zaměstnance.
5. Mzda v případě práce přesčas:
Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že při výkonu práce přesčas nařizené zaměstnavatelem zaměstnanci za každou hodinu takové práce přesčas náleží příplatek ve výši Kč (*minimálně ve výši% průměrného hodinového výdělku*), nedohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

III.

Údaje o nároku na délku dovolené, výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby

1. Údaje o nároku na délku:

Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí ustanoveními § 211 a násl. zákoníku práce.

2. Údaje o výpovědních dobách:

Výpovědní doby jsou upraveny v ustanovení § 51 a násl. zákoníku práce.

3. Údaje o stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby:

Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne, tj. na pět pracovních dnů v kalendářním týdnu, kterými jsou pondělí až pátek kalendářního týdne.

IV.

Povinnosti zaměstnavatele

1. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními a ostatními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a pracovní smlouvou.

V.

Povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec je zejména povinen:
2. pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci;
3. plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů, plnit tyto úkoly kvalitně, hospodárně a včas;
4. dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele;
5. řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele; je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost;
6. zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám.
7. Zaměstnanec nesmí vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli vykonávat bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

VI.

Závěrečná ujednání

1. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat.
2. Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, řídí se práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy.
3. Pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V dne

.....

zaměstnavatel

(razítko a podpis)

V dne

.....

zaměstnanec

(podpis)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Jechová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Obsazování volných pracovních míst v organizaci

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh:¹ 58

Celkový počet stran příloh:² 65

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová
