

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Nábor a výběr zaměstnanců společnosti

HDO, spol. s r. o.

Autor: Petra Křibská

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Luďek Kolman, CSc.

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Křibská

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Nábor a výběr zaměstnanců společnosti HDO, spol. s r. o.

Název anglicky

Employee recruitment and selection in HDO, spol. s r. o.

Cíle práce

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti vybraného způsobu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti HDO, spol. s r. o., a v případě zjištění procesních nedostaků vypracování návrhu adekvátních opatření ke zvýšení efektivnosti personální práce. Dílčími cíli, podporujícími naplnění stanoveného hlavního cíle práce, je vypracování analýzy současného stavu procesu náboru a výběru zaměstnanců a srovnání jednotlivých využívaných metod.

Metodika

V úvodu práce bude vypracována literární rešerše, mapující současné trendy a postupy v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. Následně bude provedena operacionalizace proměnných, které budou předmětem zkoumání v empirické části práce. Vlastní výzkum proběhne formou jednopřípadové studie, kdy sběr dat bude proveden prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky oddělení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a analýzou interních firemních dokumentů. Získaná data budou prezentována s využitím statistické deskripce a výsledky tohoto jejich zpracování budou implementovány do návrhů na zvýšení efektivnosti procesu náboru a výběru zaměstnanců v závěrečné části práce.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

nábor a výběr zaměstnanců, uchazeč, přijímací řízení, pohovor, outsourcing

Doporučené zdroje informací

- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.
STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008.
ISBN978-80-86754-98-7.
ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEĚ

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2015

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Praze dne: 10. března 2016

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Luďku Kolmanovi, CSc. za vstřícný přístup, odborné vedení a trpělivost. Dále chci poděkovat své rodině a příteli za podporu.

Nábor a výběr zaměstnanců společnosti HDO, spol. s r. o.

Employee recruitment and selection in HDO, spol. s r. o.

SOUHRN

Předmětem této bakalářské práce je analýza získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců ve zvolené společnosti. První část se zaměřuje na popis teoretických poznatků získaných z odborné literatury. Jsou definovány teoretické předpoklady, pojmy a postupy dané problematiky. V druhé části je uvedena charakteristika zvolené společnosti, popsána oblast jejího podnikání a provedena podrobná analýza metod náboru zaměstnanců. Závěrečná část patří návrhům změn a doporučením ve vybraných oblastech, které povedou k zefektivnění celého systému.

Klíčová slova: nábor a výběr zaměstnanců, uchazeč, přijímací řízení, pohovor, outsourcing

SUMMARY

This Thesis is aimed at the recruitment, selection and intake of new employees of the selected company. The theoretical sections describe the findings, acquired from the professional sources. Relevant prerequisites, concepts and procedures are defined. The empirical sections present the selected company from their field of operations point of view and analyse their methods of recruitment of new employees. The closing sections advise of and propose the changes to be implemented in order to achieve higher level of effectivity of the recruitment system.

Keywords: employee recruitment and selection, candidate, admission proceedings, interview, outsourcing

OBSAH:

1. ÚVOD.....	8
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1. Cíl práce	10
2.2. Metodika	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1. Význam a organizace personální práce v podniku.....	11
3.2. Personální audit.....	12
3.3. Plánování personálních činností.....	12
3.4. Přípravná fáze výběru zaměstnanců.....	13
3.5. Vyhledávání nových pracovníků.....	15
3.6. Výběr nových pracovníků	18
3.7. Kriteria výběru	18
3.8. Volba informací, vyžadovaných od uchazečů	19
3.9. Metody výběru	19
3.9.1. Pohovor	21
3.9.2. Psychologické testy	23
3.9.3. Assessment centre	24
3.10. Pracovní výkonnost.....	25
3.11. Validita a reliabilita.....	26
4. EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	28
4.1. Představení společnosti	28
4.2. Formulace výzkumných otázek.....	29
4.3. Analýza stavu zaměstnanců ke 31.12.2015.....	30
4.4. Současný systém řízení lidských zdrojů	31
4.5. Analýza využívaných zdrojů nových pracovníků	34
5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	38
6. NÁVRH OPATŘENÍ.....	41
7. ZÁVĚR	44
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:	45
9. PŘÍLOHY:	47

9.1.	Záznam z porady vedení společnosti a pracovníků personálního oddělení	47
9.2.	Příloha č. 2: Inzerce prostřednictvím Úřadu práce.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní struktura profesiogramu	13
Obrázek 2: Čtyři pilíře efektivního výběru	20

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty pracovníků HDO v letech 2005 - 2015	30
Tabulka 2: Počet uchazečů o zaměstnání a jejich úspěšnost, 2011 - 2015	33
Tabulka 3: Míra nemocnosti a ostatních absencí, 2011 - 2015.....	33
Tabulka 4: Počty přijatých a uvolněných zaměstnanců, dlouhodobě zaměstnaní	38

1. ÚVOD

Výběr těch správných zaměstnanců byl, je a bude oříškem pro zaměstnavatele bez ohledu na velikost společnosti – potýkají se s ním jak malé, rodinné firmy, tak nadnárodní korporace.

Korporace a velké společnosti mohou být vnímány jako neosobní, studené kolosy, které případného 'vetřelce' spolknou, sežvýkají, stráví a vyplivnou, aniž by mu přinesly alespoň přibližně stejný prospěch, jaký z něj získaly. To je samozřejmě značně nadsazené, ale vnímání systému fungování obchodní společnosti jako živého organismu člověka by mohlo být pro samotnou obchodní společnost přínosem. Stačí si uvědomit několik základních faktů: obchodní společnost je tvořena lidmi, a stejně jako ze dřeva nelze vyrobit skleněnou ozdobu, výsledkem společného úsilí skupiny lidí na dosažení stanoveného cíle nemůže být existence statického, strnulého útvaru, jehož součástí pouze mechanicky vykonávají činnosti, které jim byly určeny.

Obchodní společnost tedy, přijmeme-li paralelu k živému organismu, potřebuje pro správné fungování mozek-management, nalezení smyslu existence-stanovení cílů, a životní sílu, energii-zaměstnance. Všechny tyto složky musí existovat ve vzájemné symbióze, nelze předpokládat, že některou z nich lze buď zcela opomenout, nebo snad pouze zanedbat. Všechny tři složky jsou na sobě vzájemně závislé. A jelikož živé organismy mají mozek, který racionálně vyhodnotí, kdy je možno zvolnit a odpočinout si a kdy a kde je naopak potřeba zvýšit úsilí k dosažení cíle, je na managementu, aby racionálně vyhodnotil potřeby společnosti v oblasti nábory nových zaměstnanců a péče o ty stávající. Není možno očekávat, že s nesprávnými zaměstnanci bude společnost dosahovat stanovených cílů, stejně jako nesprávná strava nijak nepřispěje ke zdraví a vitalitě člověka.

Správnou „potravou“ pro systém fungování jakékoliv obchodní společnosti jsou tedy ti správní zaměstnanci a je výsadním právem a výhradní odpovědností managementu vytvořit takové prostředí, ve které jednotlivé složky organismu společnosti mohou

fungovat tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů, a současně vyhledat takové zaměstnance, jejichž naturel a schopnosti budou s vytvořeným prostředím kompatibilní. Pokud se toto podaří, bylo dosaženo symbiózy – stavu, který např. The Penguin Dictionary (2005, s. 1425) popisuje jako „soužití dvou nebo více samostatných organismů, obvykle ku vzájemnému prospěchu“.

Jsou to spojené nádoby: jestliže bude společnost dosahovat stanovených cílů, bude mít moudrý management zájem na tom, aby (finančně) motivoval své zaměstnance natolik, aby neměli potřebu hledat z finančních důvodů příležitost jinde. Avšak bez správných zaměstnanců společnost stanovených cílů nikdy nedosáhne. Je proto naprosto nesporné, že personální procesy ve společnosti, které nábořem a výběrem zaměstnanců začínají, jsou pro každou obchodní společnost zásadní. Společnost, která chce na trhu v dlouhodobém horizontu obstát, by nábor a výběr zaměstnanců neměla v žádném případě zanedbat – právě naopak.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti vybraného způsobu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti HDO, spol. s r. o., a v případě zjištění procesních nedostatků vypracování návrhu adekvátních opatření ke zvýšení efektivnosti personální práce. Dílčím cílem, podporujícím naplnění stanoveného hlavního cíle práce, je vypracování analýzy současného stavu procesu náboru a výběru zaměstnanců.

2.2. Metodika

V úvodu práce bude vypracována literární rešerše, mapující současné trendy a postupy v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. Vlastní výzkum proběhne formou jednopřípadové studie organizace, kdy sběr dat bude proveden prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky oddělení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a analýzou interních firemních dokumentů. Pro účely tohoto výzkumu bude za dokument považován jakýkoliv nosič informací, k výzkumu v této práci relevantní: např. vnitropodnikové směrnice, emailová komunikace, životopisy uchazečů o zaměstnání, záznamy o inzerci volných pracovních pozic apod. Získaná data budou podrobena pramenné kritice, prezentována s využitím statistické deskripce a výsledky tohoto jejich zpracování budou implementovány do návrhů na zvýšení efektivnosti procesu náboru a výběru zaměstnanců v závěrečné části práce. (Hendl, 2008)

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Význam a organizace personální práce v podniku

Alfou a omegou současného světa práce je dosahování hospodářského růstu, což je cíl sdílený všemi hospodářskými subjekty bez ohledu na jejich velikost a/nebo předmět činnosti. Samuelson a Nordhaus (2010) přirovnávají hospodářský růst k automobilu, který ke kontinuálnímu pohybu bezpodmínečně potřebuje čtyři kola. Kola automobilu jsou pak metaforou ke čtyřem faktorům růstu, mezi kterými Samuelson a Nordhaus uvádějí lidské zdroje na prvním místě.

Personální management jako nástroj personální strategie společnosti tedy lze považovat za jednu z klíčových oblastí řízení organizace. Obvykle v sobě zahrnuje tři oblasti (Stýblo, 2008):

- Vytváření personálních systémů: obsahuje zhodnocení silných a slabých stránek personální práce, stanovuje plány rozvoje zaměstnanců a jejich hodnocení, způsoby získávání zaměstnanců pro práci ve firmě a záměry v oblasti personální a sociální politiky.
- Řízení mobility zaměstnanců: jeho součástí je nábor, získávání, hodnocení, rozvoj a uvolňování pracovníků.
- Systém zainteresovanosti (odměňování) zaměstnanců.

Ve většině současných organizací existují již zavedené útvary řízení lidských zdrojů, které plní úlohu realizátora stanovených cílů. Řešení uspořádání personálního útvaru závisí na organizačním pojetí a filosofii společnosti v oblasti lidských zdrojů – může mít mnoho forem od jednoho zaměstnance, zajišťujícího veškerou personální agendu¹, až po samostatně působící útvary pro každou oblast personální práce: oddělení plánování, oddělení dalšího profesního rozvoje, oddělení pracovních vztahů, oddělení personální administrativy aj. (Kalnický, 2012).

¹ tzv. univerzalisté

3.2. Personální audit

Personální audit mapuje stávající úroveň personálního řízení a umožňuje tak identifikaci potřeb firmy v oblasti lidských zdrojů. Není-li jasné, jaká je odborná připravenost stávajících zaměstnanců, jaké jsou jejich pracovní charakteristiky a aktivita, vztah k firmě a předpoklady pro další profesní rozvoj, nemůže proces personálního řízení dosáhnout žádoucího stupně efektivity. Dobrá znalost sociálního subsystému firmy je proto východiskem jasného zaměření personálního řízení (Barták, 2011).

3.3. Plánování personálních činností

Cílem personální práce je uspokojení kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě – kromě počtu, profesní a věkové skladby nebo získaného kvalifikačního stupně (kvantitativní potřeby) se jedná také například o motivaci, proaktivní přístup zaměstnanců nebo vyjádření jejich uspokojení z práce (kvalitativní potřeby). Východiskem pro optimální určení kvantitativních a kvalitativních potřeb firmy je výše zmíněný personální audit a personální strategie, jejímž smyslem je vytvoření konkurenční výhody pro firmu ve střednědobém horizontu (Stýblo, 2008). Z personální strategie pak vychází konkrétní personální plány; současná firemní praxe běžně zpracovává několik typů plánů v oblasti lidských zdrojů (Kalnický, 2012), například:

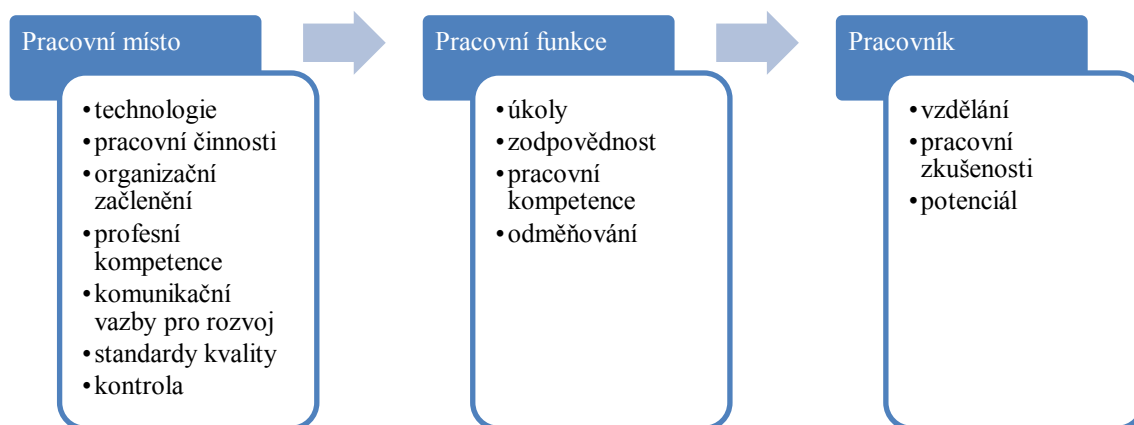
- Plán potřeb pracovníků a jejich získávání.
- Plán výběru pracovníků.
- Plán přijímání a rozmisťování.
- Plán adaptace a orientace.
- Plán zvyšování kvalifikace a plánování personální kariéry jednotlivců.
- Plán hodnocení a odměňování.
- aj.

Plány získávání, výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků řeší pokrytí potřeby pracovních sil, použití jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků. (Barták, 2011).

3.4. Přípravná fáze výběru zaměstnanců

Má-li organizace využívat potenciálů svých zaměstnanců adekvátně ke stanoveným cílům, je jedním z předpokladů správného začlenění zaměstnanců v pracovním týmu podrobná znalost pracovních míst ve firmě a odpovídající přidělení s nimi souvisejících kompetencí a dalších podmínek pro jejich výkon. K tomuto účelu slouží profesiografie jako metoda analýzy pracovních míst, umožňující stanovovat i požadavky na osobnost zaměstnanců, pracujících na konkrétní pozici. Realizace profesiografie nejen analyzuje pracovní funkce, ale poskytuje managementu informace o chování lidí v pracovních pozicích a o vazbách mezi zaměstnanci a firmou. Na základě zjištěných poznatků lze typizovat činnosti v rámci firmy a zefektivnit tak její činnost, a mimoto také získat zpětnou vazbu o pracovním výkonu a správnosti nastavení kompetencí (Vronský, 2012).

Obrázek 1: Základní struktura profesiogramu



Zdroj: Vronský (2012)

Pro realizaci konkrétních profesiografických šetření je využívána řada hledisek, která se odvíjí od potřeb a specifik konkrétní firmy. Samotné šetření je pak prováděno s využitím jedné nebo více níže uvedených profesiografických metod (Vronský, 2012):

- Volný popis pracovní funkce: má nejnižší vypovídací hodnotu, může však poskytnout zajímavé poznatky o spolupráci mezi osobami, které profesi dlouhodobě vykonávají, a ostatními zaměstnanci.
- Volný popis pracovní funkce z pohledu příbuzných nebo spolupracujících pracovních funkcí: obdobná metoda s obdobnou vypovídací hodnotou, ale poskytuje pohled na pracovní funkce zvenčí, což umožňuje analýzu a řešení, technologických, procesních, komunikačních a sociálních vazeb ve firmě.
- Analýza kritických událostí: základem je záznam rozhovoru s pracovníky, kteří profesi dlouhodobě vykonávají, a těmi, kteří je řídí, a mají tak o sledované profesi podrobné znalosti. Záznam obsahuje informace o kritických událostech na dané pozici, o nejfrekventovanějších příčinách selhání nebo nutnosti pracovní místo opustit, a dále informace od zaměstnanců blízkých dané pracovní pozici, jejichž náhled na kritické události a příčiny selhání může přinést cenné poznatky.
- Snímek pracovního dne: systematické sledování nebo záznam všech činností zaměstnancem. Lze tak posoudit, jak významně se jednotlivé činnosti podílí na celkové pracovní náplni a činnosti v typickém pracovním dni.
- Dotazníková metoda: formou strukturovaného dotazníku jsou zjišťovány detaily o výkonu pracovní funkce, nárocích na ni, a to jak u zaměstnanců, kteří práci vykonávají, tak u těch, kteří nároky na ni dobře znají. Výsledky obou skupin jsou srovnávány a rozdíly analyzovány. Nevýhodou této metody je obecně známá nízká návratnost dotazníků a nízká vypovídací schopnost.
- Rozhovor: používání pro verifikaci výsledků předchozích aplikovaných metod. Umožňuje pochopení případných sporných údajů, vede ke stanovení konečných závěrů pro vytvoření profesiogramu.

Kolman (2004) dále při profesiografickém šetření navrhuje využít dostupné interní firemní materiály – již vypracované popisy práce, u kterých je však třeba ověřit,

zda nejsou zastaralé. V omezené míře souhlasí i s využitím již publikovaných profesiografických studií – obsahová náplň jednotlivých pracovních pozic se totiž může v různých firmách výrazně lišit. Z obrázku 1 výše je zřejmé, že kvalitní provedení profesiografické studie vyžaduje množství nástrojů, které umožňují získání vyčerpávajícího souboru charakteristik dané pracovní pozice tak, aby na základě nich bylo možno vyhledat vhodného uchazeče. Kolman (2004) jako klasický příklad těchto nástrojů uvádí McCormickův (1972) „Position Analysis Questionnaire“, takzvaný PAQ: dotazník pro analýzu pracovní pozice. Ten je orientován na pracovní chování uchazeče a rozděluje téměř 200 otázek do šesti oblastí:

- Přijímané informace.
- Zprostředkující procesy (myšlení, rozhodování).
- Výsledky práce.
- Interpersonální aktivity.
- Pracovní situace a kontext.
- Další smíšené aspekty.

Stanovením potřeby vytvoření nové nebo znovuobsazení stávající pracovní pozice a analýze požadavků na její výkon s využitím profesiografie jsou vytvořeny základní předpoklady pro spárování volné pracovní pozice s vhodným uchazečem a může začít proces náboru a výběru zaměstnanců.

3.5. Vyhledávání nových pracovníků

Cílem náboru a výběru zaměstnanců je nalézt uchazeče, kteří vyhovují požadovanému profilu zaměstnance v rovině odborné, sociální i dovednostní. Obsahem výběru je posouzení, zda a případně do jaké míry odpovídají předpoklady jednotlivých uchazečů požadavkům dané pozice ve firmě. Zdroje pracovníků může firma hledat jak ve vnějším, tak ve vnitřním prostředí firmy, přičemž každý způsob má své výhody a nevýhody. Barták (2011) řadí mezi výhody vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů mj. jeho ekonomickou nenáročnost, znalost kompetencí a postojů kandidáta,

operativnost při obsazování pozic a snižování nežádoucích jevů jako jsou fluktuace a absence. Na druhou stranu, upozorňuje na potenciálně nedostatečné vnitřní zdroje, psychologické bariéry (např. obtíže, spojené s vedením bývalých kolegů) a riziko přehnané kritiky vůči nováčkovi ve funkci. Naopak u vyhledávání pracovníků vně firmy je dle něj zárukou nezaujatého přístupu nováčka k firemním normám, postupům a zvyklostem, avšak za cenu náročnosti procesu adaptace nového pracovníka, rizika jeho nesouladu s firemní kulturou nebo vyššími náklady, spojenými se službami personálních agentur. Hroník (2008) pak předkládá výčet výhod a nevýhod vyhledávání v případě, že firma k vyhledávání uchazečů využívá služeb externích subjektů: v případě vyhledávání vně firmy je výhodou znalost externího trhu práce a bohaté praktické zkušenosti s vyhledáváním, nevýhodou menší citlivost k prostředí firmy. V případě vyhledávání uvnitř firmy je pak výhodou objektivita a nezaujatost vůči konkrétním osobám, nevýhodou pak opět menší citlivost k firemním hodnotám.

Stýblo (2008) předkládá nejčastěji využívané prostředky upoutání zájmu o pracovní místa a upozorňuje, že nejsou univerzálně využitelné:

- Inzeráty: je žádoucí, aby obsah inzerátu co nejvíce povzbudil vhodné a co nejvíce odradil nevhodné uchazeče. Inzeráty je třeba umístit dle pravděpodobnosti výskytu uchazečů o danou pozici a při zadávání inzerátu zvážit, zda je cílem rychlé vyhledání kandidáta nebo nízké náklady na inzerci.
- Příchozí a pisatelé: často nemívají představu o firmě a jejích potřebách, je proto vhodné si od nich vyžádat vyplnění předem připravené žádosti o přijetí, ve které o sobě uchazeč sdělí firmě relevantní informace o sobě samém i svých dalších záměrech.
- Doporučení zaměstnanců: metoda občas zužovaná na doporučení od stávajících zaměstnanců. Pro firmu je však výhodné se s žádostí o doporučení obrátit i na bývalé dlouholeté zaměstnance, kteří, ač již v penzi, jsou k firmě stále loajální a mají snahu pomoci firmě vyhledat další zaměstnance, kteří by pokračovali v jimi započaté práci.
- Vývěsky: umístěvané ve firemních prostorách i mimo ně představují jednoduchý způsob upoutání zájmu o volné pracovní pozice, jsou-li umístěny

v prostorách, kde je pravděpodobnost pohybu vhodných uchazečů vysoká, případně jsou-li informace o pracovních pozicích doplněny dalšími informacemi, které mohou potenciální uchazeče primárně zaujmout.

- Spolupráce s Úřady práce: pro firmu levná, avšak v závislosti na místě výkonu práce a typu pracovní pozice ne vždy efektivní metoda, přímo odvislá od aktuální situace na trhu práce.
- Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce: u zavedených společností lze očekávat výrazně vyšší efektivitu činnosti, než např. při spolupráci s Úřady práce, avšak vyžaduje intenzivní spolupráci a pro firmu znamená vysoké náklady.
- Spolupráce s ostatními organizacemi: mezi nejvýznamnější řadíme školy, kdy se opět dostává do popředí oboustranně výhodná spolupráce vzdělávacích zařízení a firem. Jsou-li žáci 'vychovávaní' pro konkrétní společnost, mají perspektivu získání zaměstnání ihned po ukončení vzdělávání, a firma naopak stálý přísun kvalifikovaných zaměstnanců.
- Online získávání pracovníků: probíhá na lokální, národní i mezinárodní úrovni jak na stránkách firem, inzerujících aktuálně volné pracovní pozice, nebo na specializovaných webech, sdružující požadavky firem na konkrétní zaměstnance a nabídky dostupných uchazečů o práci.

Výše uvedený výčet je možno doplnit ještě o v současnosti populární způsob zajištění potřeb pracovních sil, a to metodou outsourcingu. Kalnický (2012, s. 75) popisuje outsourcing pracovníků jako „vypůjčení si (pracovníků) na určitou dobu, na výkon jistých sezónních, nebo jinak limitovaných aktivit. Obyčejně se pohybuje v mezích 1-2 měsíců, u specialistů i půl roku. Kontrakty se vždy vztahují na konkrétní práce“. Outsourcovaní pracovníci jsou zaměstnanci zprostředkovatelen nebo agentur práce², které jim vyplácí mzdu, odvádí daně, sociální a zdravotní pojištění. Výhodou tohoto způsobu je rychlost, s jakou může uchazeč najít práci. Po vypršení pracovní smlouvy

² Na rozdíl od „standardního“ zprostředkování, za které firma zprostředkující společnosti hradí dohodnutý jednorázový poplatek, avšak pracovník se stává zaměstnancem společnosti, využívající služeb zprostředkovatele.

pracovník odchází, může dostat novou pracovní nabídku nebo být i najat společností, u níž práci vykonával. (Kalnický, 2012).

3.6. Výběr nových pracovníků

Úkolem výběru je stanovit, který z uchazečů o práci bude nejlépe vyhovovat požadavkům na výkon dané profese a zároveň přispěje ke zlepšení pracovního a sociálního prostředí ve firmě (Sakslová, Šimková, 2013). Nestačí, aby měl odborné znalosti a schopnosti, ale musí také prokázat schopnost spolupráce, budování pozitivních vztahů, loajalit k zaměstnavateli, aspirační úroveň atd. (Barták, 2011). Nejprve je třeba specifikovat kritéria, která budou při výběru z uchazečů použita. Dále je třeba stanovit, jaké informace a dokumenty bude třeba od uchazečů získat a stanovit metody výběru. Konečnou fází procesu náboru a výběru zaměstnanců je rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení (Sakslová, Šimková, 2013).

3.7. Kritéria výběru

Podle Bartáka (2011) zahrnují relevantní kritéria výběru:

- Vědomosti a slovně vyjádřitelné znalosti uchazeče.
- Soubor návyků a dovedností, nezbytných k praktickému využití znalostí a vědomostí.
- Morálně volní charakteristiky: odolnost vůči stresu, síla vůle.
- Povahové a postojoyé charakteristiky, podstatné z hlediska dané pozice.

V současnosti je zdůrazňováno, že uchazeč by měl být posuzován ze širšího hlediska, než je pouhý popis pracovního místa. Existují tři druhy kritérií výběru zaměstnanců (Koubek, 2003):

- Celopodniková: posuzují vlastnosti uchazeče z hlediska firmy jako celku, např. flexibilita.
 - Úseková: posuzují vlastnosti uchazeče z hlediska pracoviště jako celku, např. předpoklady pro výzkumnou činnost na výzkumném pracovišti.
 - Kriteria pracovního místa: vyplývají ze specifikace pracovního místa.
- V poslední době se však vede diskuse o tom, zda není lepší vybírat zaměstnance pro podnik 'než' pro místo.

Zvolená kritéria výběru by tedy měla odpovídat jak záměrům organizace, tak požadavkům pracovního místa, měla by být měřitelná a umožňovat diferenciaci jednotlivých uchazečů. Současně nesmí být pro kteréhokoliv uchazeče diskriminační (Sakslová, Šimková, 2013).

3.8. Volba informací, vyžadovaných od uchazečů

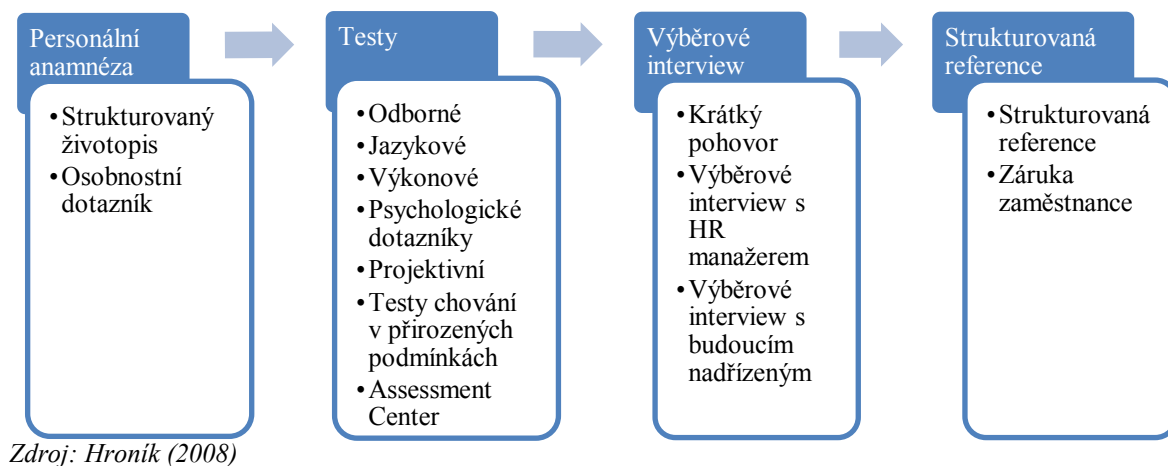
Volba dokumentů, požadovaných od uchazečů, je přímo odvislá od povahy obsazované pozice. Zpravidla je vyžadován životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference, dotazník a motivační dopis (v případě pozic specialistů nebo vedoucích míst), v němž uchazeč vysvětluje, proč se o dané místo zajímá. Dotazníky jsou spíše využívány velkými firmami, kde mohou sloužit o rozhodování o uchazečích již ve fázi předvýběru (Koubek, 2011). Zejména v případech, kdy pro výkon povolání je zásadní dobrý zdravotní stav, je vyžadován také doklad o lékařském vyšetření. Ani v tomto případě však využití těchto informací nesmí mít diskriminační povahu (Sakslová, Šimková, 2013).

3.9. Metody výběru

Smyslem volby metod výběru je zajistit co možná nejvyšší pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na obsazované pozice. Jde zejména o získávání lidí, kteří na rozdíl

od často hluboce zakořeněného přístupu „práci vykonávám pouze do výše svého platu“ chápou, že standardní výkon už se nepovažuje za plně uspokojivý, že žádoucí je vysoký výkon, strhující i ostatní (Stýblo, 2008).

Obrázek 2: Čtyři pilíře efektivního výběru



Soubor metod lze rozdělit do několika skupin (Stýblo, 2008):

- Základní metody: využitelné bez ohledu na povahu obsazované pozice. Jde o metody, sloužící pro stanovení základních předpokladů pro přijetí uchazeče a mohou tedy sloužit jako kritéria prvního (administrativního) kola výběru uchazečů: jsou jimi strukturovaný životopis a osobnostní dotazník, případně uchazečem poskytnuté doklady o dosažené kvalifikaci. Mezi základní metody patří také krátký pohovor, ověřující uchazečem poskytnuté informace, postoje, důvody zájmu o místo a schopnost komunikace.
- Rozšiřující metody: testování odborné, psychické a speciální způsobilosti.
- Doplnkové metody: reference, zdravotní posouzení uchazeče, vypracování manažerské vize rozvoje nebo strategie (pro střední a vyšší manažerské pozice).

3.9.1. Pohovor

Jak uvádí Koubek (2011), nejprve je třeba zvážit, zda pohovor bude veden 'mezi čtyřma očima', nebo zda uchazeče bude posuzovat panel posuzovatelů. Stále častěji je využíván druhý způsob, kdy nejčastěji je přítomen majitel firmy či nejvyšší vedoucí pracovník, a dále bezprostřední nadřízený obsazovaného místa. Při obsazování manažerských pozic je vhodné přizvat také psychologa, který bude schopen odborně posoudit i osobnost a charakterové vlastnosti uchazeče. Koubek sice hovoří o malých a středních firmách, další autoři (Barták, 2011; Sakslová, Šimková, 2013) však tento mechanismus popisují obsahově stejně, pouze zmiňují oproti menším firmám vícekolový způsob vedení pohovoru s uchazeči, a to v závislosti na obsazované pozici. Rozhovor podle Kolmana (2004) slouží jednak ke sběru údajů a prostému osobnímu seznámení, kdy je sledována slučitelnost mezi uchazečem a budoucím nadřízeným na základní biologické úrovni.

Základem úspěchu pohovorů je příprava na ně. Kvalitní příprava zvyšuje účinnost vytěžení informací, vytváří snazší podmínky pro účastníky a v neposlední řadě napomáhá profesionální image firmy i pracovníka, který pohovor vede (Vajner, 2007). Příprava na pohovor zahrnuje i rozhodnutí o způsobu kladení otázek, čímž je určen druh pohovoru (Sakslová, Šimková, 2013):

- Standardizovaný (strukturovaný) pohovor: striktně dodržuje formu a pořadí otázek a umožňuje tak srovnatelnost, zároveň však omezuje prostor pro tazatele.
- Nestandardizovaný (nestrukturovaný) pohovor: je tvořen 'za pochodu', což je na úkor srovnatelnosti a objektivnosti výběru.
- Kombinovaný (polostrukturovaný) rozhovor: obsahuje předem připravené otázky a je v něm vyhrazen prostor pro volnou konverzaci dle dosavadního průběhu pohovoru.

Plně standardizovaný rozhovor supluje podle Hroníka (2008) testové metody, jeho použití je tedy vhodné tam, kde se s využitím testů nepočítá. V případě, že pohovoru předcházela administrace testů a dalších metod assessment centra (viz. níže), je vhodné použít polostrukturovaný rozhovor.

Kolman (2004, s. 131) říká, že „*požadavky na výkon velkého počtu zaměstnání lze shrnout do tří okruhů: Umi tu práci?, Je ochoten pracovat?, Zařadí se do celku, je možné jej řídit?*“ Vajner (2007) toto členění více konkretizuje a uvádí šest oblastí, které by otázky u přijímacího pohovoru měly u každého uchazeče mapovat:

- Odborné znalosti
- Pracovní zkušenosti
- Motivace
- Sebehodnocení a hodnocení druhých
- Sociální dovednosti a způsoby vedení
- Zvládání pracovní zátěže

Ačkoliv ke každé oblasti uvádí příklady dotazů na uchazeče, zdůrazňuje, že tazatel musí obsah konkrétního rozhovoru vždy uzpůsobit tak, aby prostřednictvím něj získal požadované informace o konkrétním uchazeči v souvislosti s danou obsazovanou pozicí. Kolman (2004) a Hroník (2008) shodně uvádí dva typy otázek, používaných během pohovoru, a to otázky otevřené a uzavřené. Uvádí, že uzavřené otázky jsou vhodné tam, kde je žádoucí jednoduchý, nejlépe jednoslovný záznam odpovědi (např. „Jste ženatý?“, „Kolik máte dětí?“), a otázky otevřené naopak tam, kde je žádoucí širší vyjádření uchazeče, například u dotazů na minulé výsledky, které se zakládají na předpokladu, že minulé výsledky mohou předpovídat výsledky budoucí, tj. jestliže někdo dosáhl stanovených cílů v minulosti, lze stejný vývoj očekávat i v budoucnu. Volba konkrétních otázek pak závisí mimo jiné na stylu přijímacího rozhovoru, který zvolíme (Kolman, 2004):

- Situační: pohovor je veden přímo na pracovišti, kde je možnost ověřit skutečné znalosti a dovednosti uchazeče.
- Povahopisný: vyžaduje předem připravené otázky, zjišťující, zda uchazeč splňuje požadavky, definované k dané pozici.
- Stresový: založen na kontinuálním proudu obtížných, negativně formulovaných otázek, jejichž cílem je vyvést uchazeče z rovnováhy a udržet jej pod stálým psychickým tlakem. Cílem je zjistit, jak uchazeč reaguje pod tlakem.

- Behaviorální: smyslem je získat nebo doplnit poznatky o pracovní minulosti uchazeče.

Správně vedený rozhovor zajistí získání informací, na jejichž základě je možno uchazeče posoudit. Hroník (2008) uvádí obvyklé chyby při vedení interview:

- Nepřipravenost, projevující se například studiem osobních materiálů uchazeče během pohovoru.
- Sugestivní otázky, tj. otázky, předjímající odpověď.
- Série uzavřených otázek, navozující nepříjemnou atmosféru 'výslechu'.
- Nejasná formulace otázek.
- Nezaznamenání odpovědí a postřehů. Hroník (2008) uvádí, že v případě zaznamenávání rozhovoru až po jeho ukončení je zachyceno pouze 40% jeho obsahu, a 25% údajů je zaznamenáno buď nepřesně, nebo rovnou nesprávně. Kolman (2004) objasňuje, že lidská kapacita vnímání a zpracovávání informací je omezena a že lidská paměť používá mechanismy, které zapomenutý materiál doplňují. Výsledkem může být fakt, že nepoužijí-li se pro zaznamenávání rozhovoru zvláštní prostředky, z rozhovoru získáme pouze celkový dojem, který často odpovídá prvnímu (ne zcela objektivnímu) dojmu z uchazeče. Pokud tedy není hodnocení pohovoru zajištěno odborně, posuzovatel se řídí v podstatě jen haló efektem.

3.9.2. Psychologické testy

„Psychologický test je objektivní standardizovanou mírou vzorku chování. Takovým vzorkem chování může být nějaký typ úloh (např. počítání aritmetických příkladů). Vzorek chování je měřen, tj. je číselně vyjádřen výsledek, jehož jedinec dosáhl. Měření je objektivní, neboť jeho výsledek je nezávislý na osobě, která měření provádí a je standardizované, protože se vždy provádí stejně.“ (Kolman, 2004, s. 39). Personální psychologie je ve firmách využívána ne jako izolovaná odborná aktivita, ale v rámci regulovaného systému práce s lidmi, jehož úroveň a kvalita je ovlivněna mimo jiné mírou odborné úrovně všech prováděných personálních činností. Spolupráce

psychologa je proto velmi vhodná při výběru pracovníků pro náročné profese nebo do manažerských pozic (Štikar a kol, 2003).

Hroník (2008, s. 49) řadí mezi základní psychodiagnostické metody následující:

- Výkonové testy: testy koncentrace pozornosti, testy inteligence, testy volní regulace aj. testy, u kterých lze hodnotit správnost odpovědi nebo provést kvantifikaci vzhledem k populaci.
- Osobnostní dotazníky: testy, u kterých nejsou správné a nesprávné odpovědi. Odpovídá se obvykle ano-ne-nevím, jde o sebedposouzení s možnou dávkou zkreslení. Kvalitní testy obsahují i tzv. škálu lží.
- Testy, u kterých není možno odhadnout, co přesně která odpověď bude znamenat. Jsou obvykle zaměřeny na mapování emocionálních a temperamentových charakteristik jako odolnost vůči stresu aj.
- Sociogram (hodnotící škály): Svým charakterem nepatří mezi psychologické testy. Je zaměřen na sledování rolí ve skupině a je vhodné jej zařadit na závěr dne, kdy se všichni uchazeči měli možnost seznámit. Při vyhodnocování je nezbytné užití příslušného software.

3.9.3. Assessment centre

Assessment centre je specifická metoda výběru zaměstnanců, jejíž efektivita spočívá především v zapojení více pozorovatelů do hodnocení uchazečů, kteří díky svým zkušenostem a např. pracovním zařazením ve firmě i mimo ni mohou poskytnout různý úhel pohledu na uchazeče a mohou tak být zaměstnavateli v celkovém součtu být efektivněji nápomocni vybrat vhodného budoucího zaměstnance (Hroník, 2008).

V praxi je využívána jako komplexní metoda výběru zaměstnanců, zjišťování potřeb jejich vzdělávání a/nebo jako komplexní metoda výcviku – ve formě přípravy na budoucí situace nebo pozice. Ač je to metoda velmi náročná na přípravu, poskytuje

komplexní pohled na kandidáty a vyznačuje se vysokou mírou validity a reliability (viz. níže). Mezi metody Assessment Centra patří (Vajner, 2007):

- Individuální prezentace
- Skupinová diskuse
- Hraní rolí
- Individuální nebo skupinové řešení problémů
- Řízení porady
- Manažerské hry
- Řízený rozhovor s účastníkem
- Doplňující psychodiagnostické metody
- Třídění došlé pošty

Hroník (2008) uvádí pouze tři základní metody Assessment Centra: skupinová práce, individuální situace a psychodiagnostické testy a vyjadřuje přesvědčení, že využití pouze dvou metod vede ke ztížení interpretačních možností. Hroníkem popisovanými psychodiagnostickými metodami jsme se zabývali v odst. 3.9.2., zde tedy autorka uvádí pouze jím (Hroník, 2008) definované hlavní metody skupinové práce a individuálních situací:

- Metody skupinové práce: interpersonální situace, řešení problému a dilemata, konstrukční situace, zátěžové situace
- Individuální situace: motivačně hodnotící pohovor, zkouška znalosti a orientace v oboru
- Modelové situace
- Morální dilemata

3.10. Pracovní výkonnost

Výkonnost pracovníků se úzce váže jak na jejich vlastnosti, tak na dispozice, podmiňující plnění zadaných úkolů. Lze ji chápat jako připravenost pracovníků podávat

výkon. Výkonnost pracovníků ovlivňuje množství činitelů: technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské a situační podmínky nebo osobní determinanty. Odlišné parametry výkonnosti musíme přitom uvažovat u svalové, smyslové nebo duševní práce, a obzvláště pak u práce s lidmi. Mezi hledisky, důležitými pro tvorbu kritérií hodnocení pracovní výkonnosti, je nejvýznamnější validizace, tedy proces, měřící validitu zvolené metody (Štikar a kol., 2003).

3.11. Validita a reliabilita

Ačkoliv uchazeč může vykazovat určité charakteristiky (např. výsledky psychologických testů nebo hraní rolí, schopné určit, zda bude na dané pozici úspěšný, tzv. prediktory), nelze s jistotou říci, že danou práci bude vykonávat nejlépe. Proces, kterým se toto ověřuje, se nazývá validizace a určuje, nakolik jsou prediktory platné (Kolman, 2004). Validita se tedy snaží odpovědět na otázku, s jakou přesností zvolená metoda předpovídá budoucí pracovní výkon uchazeče.

Disman (s. 62, 2002) shrnuje pojmy validita a reliabilita následovně:

- *„Validní měření je takové měření, které měří skutečně to, co jsme zamýšleli měřit.“*
- *„Reliabilní měření je takové měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné výsledky, pokud se ovšem stav pozorovaného objektu nezměnil.“*
Odpověď 'často' není reliabilní, nebo její význam je subjektivní.

Pro zvýšení pravděpodobnosti získání skutečně validních prediktorů je nutno pečlivě zvážit, jaké informace a jakým způsobem od respondentů získáme, přičemž platí následující zásady (Disman, 2002):

- Respondenti musí správně porozumět otázce, a to všichni stejně – jejich znalosti se přitom často liší od znalostí tvůrce otázky.

- Respondenti se musí rozhodnout, zda jsou ochotni odpovědět.
- Musí se rozhodnout, jak odpoví: častým zdrojem zkreslení jsou nepravdivé odpovědi na otázky, jejichž zodpovězení může být pro respondenty nepříjemné.
- Při získávání dat prostřednictvím rozhovoru může být respondentům nepříjemné verbalizovat odpověď: lze obejít tím, že odpovědím budou přidělena čísla, ze kterých respondenti jedno zvolí.
- Přesnost záznamu je stejně důležitá jako druh a způsob pokládání dotazů: záznam neúplný/nepřesný může validitu zaznamenaných odpovědí výrazně snížit.

Validitu měření lze ověřit využitím některé z technik kontroly validity (Disman, 2002):

- Validita odvozená od členství ve skupině – testování probíhá na skupině, mající danou vlastnost.
- Prediktivní validita – porovnání předpovědi založené na testovaném měření se skutečností.
- Souběžná validita – tato vlastnost je měřena více metodami - čím větší shody je dosaženo, tím vyšší je míra validity.
- Konstruovaná validita – je konstruován test hypotéz logicky spojujících zkoumanou vlastnost s technikou měření, kterou užíváme.
- Validita založená na mínění skupiny soudců, nejčastěji odborníků z dané oblasti, kteří nezávisle na sobě validitu subjektivně vyhodnotí.
- Validita testovaná výčtem obsahu – především u neabstraktních, avšak nejasně definovaných konceptů je testováno, zda je měření dostatečně kryje rozsah zkoumaného jevu.
- Zjevná validita – založena na zřejmých faktech, pozorovaných výzkumníkem nebo pozorovatelem (např. pohlaví zkoumané osoby).

4. EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

4.1. Představení společnosti

Název:	HDO, spol. s r. o.
Sídlo:	Na Křtaltě 41, 789 01 Zábřeh na Moravě
Předmět činnosti:	Kovoobráběčství, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

Předmětem činnosti společnosti HDO, spol. s r. o. (dále jen HDO) je široké spektrum výkonů od výroby dílů pro sanitární techniku, až po ruční a strojní opracování zinkoslitinových odlitků pro přesný automobilový průmysl v luxusním segmentu. Ani v jedné z uvedených oblastí přitom nejde o finální výrobky, ale výhradně o strojním obráběním opracované surové odlitky, sloužící k dalšímu zpracování galvanickým pokovováním, případně určené k následné montáží v mateřském závodě v Paderbornu. Důvodem přesunutí části výroby do České republiky byla snaha o snížení výrobních nákladů. S ohledem na cenovou hladinu pracovní síly v Německu a České republice to bylo logické rozhodnutí – do Zábřehu byla převedena výhradně ta část výroby, která zahrnuje vysoký podíl ruční práce: broušení a leštění. Strojní obrábění, slévárenství a galvanické pokovení je i nadále prováděno v Německu. Náklady na pracovní sílu však rostou i v České republice, a to zejména, jedná-li se o vysoce specializované činnosti. I zde bylo tedy přistoupeno k postupné automatizaci, která nicméně nemůže ruční opracování zcela nahradit. S postupnou kvalifikací pracovníků HDO došlo k zavedení strojního obrábění (vrtání, závitování, frézování a lisování) pomocí moderních obráběcích CNC strojů americké firmy HAAS.

4.2. Formulace výzkumných otázek

Výchozím problémem, k jehož řešení výzkum v této práci směřuje, je **otázka efektivnosti metod náboru a výběru pracovníků** vybrané společnosti. Aby bylo tuto otázku možno zodpovědět, získala autorka prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti kritéria, jejichž hodnota, zjištěná výzkumem, určí celkové hodnocení procesu náboru pracovníků ve společnosti. Těmito kritérii jsou:

- Procento zaměstnanců, dlouhodobě ve společnosti působících (více než 1 rok) – alespoň 90%.
- Míra absence – z důvodu nemoci max. 20 pracovních dní/rok, ostatní akceptované absence nad rámec zákonné dovolené na zotavenou max. 5 pracovních dní/rok. Hodnocení nezohledňuje absence z důvodu dlouhodobé léčby zaměstnanců v souvislosti s jejich zjištěnými závažnými onemocněními a absence v souvislosti s léčbou pracovních úrazů, jejichž míru jednatel obecně hodnotí jako zanedbatelnou.

Jednatel dále udává **potřebu podrobnější analýzy metod náboru a výběru zaměstnanců** a možnost úpravy vnitropodnikové směrnice pro tuto oblast. Tato část výzkumu bude provedena pomocí analýzy vnitropodnikových dokumentů a rozhovorů s jednatelem společnosti a pracovníky personálního oddělení. Autorka stanovila následující dílčí výzkumné otázky:

- Jaké metody náboru a výběru pracovníků společnost používá?
- Jak proces náboru a výběru pracovníků probíhá?
- Jaký je podíl uchazečů, kteří nabídku práce odmítli?
- Jak společnost se stávajícími zaměstnanci komunikuje řešení jejich pracovních problémů? Existuje ve společnosti program péče o zaměstnance?

Pro formulaci odpovědi na výše uvedené otázky byla využita vnitropodniková data za období let 2011 – 2015.

4.3. Analýza stavu zaměstnanců ke 31.12.2015

Společnost zahájila činnost v roce 1996 pod hlavičkou společnosti Hella Mohelnice s celkovým počtem 12 pracovníků. Jejich počet postupně rostl v přímé úměrnosti s rostoucím podílem společnosti na trhu, a to až na současných 489 pracovníků. Níže uvedená Tabulka č. 1 uvádí počty pracovníků HDO v letech 2005 – 2015.

Tabulka č. 1: Počty pracovníků HDO v letech 2005 - 2015

Rok	Počet pracovníků
2005	309
2006	274
2007	257
2008	258
2009	276
2010	321
2011	366
2012	428
2013	440
2014	467
2015	489

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady jsou nejvýraznějším nákladem společnosti HDO, jelikož suroviny pro výrobu jsou získávány z mateřské firmy v německém Paderbornu zdarma. V prvním roce sledovaného období dosáhly maximální hranice 72%, vysokým mzdovým nákladům však neodpovídala produktivita práce. Podrobná analýza pracovních činností a srovnání jejich výsledků pro jednotlivé pracovníky se stanovenými standardy práce vedla ke strategickému rozhodnutí o snížení počtu

(neproduktivních) pracovníků a zavedení kooperace ručního opracování. Toto rozhodnutí se ukázalo jako správné, neboť během několika málo let začaly mzdové náklady klesat a od roku 2010 se pohybují v průměrné výši 52 – 55 %.

4.4. Současný systém řízení lidských zdrojů

Oblast nábora a výběru pracovníků je pro HDO jednou z kritických činností. Po negativních zkušenostech s efektivitou pracovníků v minulých letech rozhodli jednatele o vypracování, zavedení a důsledném dodržování vnitropodnikové směrnice pro oblast nábora a výběru pracovníků, s cílem udržení současné vysoké úrovně produktivity práce a snížení míry fluktuace na nejnižší možnou úroveň.

Požadavky na příjem nových zaměstnanců vycházejí od jednatele společnosti, který je formuluje na základě pravidelných porad s pracovníky výroby a personálního oddělení 1x měsíčně. Na základě požadavku jednatele společnosti zajistí odpovědný pracovník stanovený průběh přijímacího řízení, který je odlišný dle typu pracovní pozice: pracovníci THP a pracovníci výroby. V Příloze č. 1 je uveden modelový zápis z porady vedení společnosti a pracovníků personálního oddělení, jejímž obsahem byl právě nábor nových pracovníků společnosti.

Uchazeči o THP pozice se do výběrového řízení hlásí prostřednictvím zaslání životopisu. Bylo zavedeno víceúrovňové přijímací řízení, během kterého provede předvýběr vedoucí úseku, na kterém by měl nový zaměstnanec práci vykonávat, ve spolupráci s personálním oddělením. Rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí předvybraných uchazečů provádí jednatel ve spolupráci s personálním oddělením, na základě doporučení příslušného vedoucího pracovního úseku. Přijímací řízení probíhá výhradně formou osobního pohovoru. U uchazečů, kteří jsou vybráni do druhého kola přijímacího řízení, jsou dále ověřovány poskytnuté pracovní reference, přičemž jejich poskytnutí společnost považuje za indikátor otevřenosti uchazeče vůči společnosti a absence jeho snahy zatajit negativní aspekty předchozích zaměstnání.

Osobní pohovory s uchazeči probíhají na spíše neformální úrovni, uchazečům není předkládán dotazník a průběh pohovoru není zaznamenáván do standardizovaných tiskopisů. Vyhodnocení pohovorů je prováděno spíše intuitivně, s využitím znalostí pohovory provádějících zaměstnanců o vnitřním prostředí společnosti. V této souvislosti je třeba poznamenat, že přijímací řízení v případě obsazování pozic vyššího managementu provádí majitelé mateřské společnosti v německém Paderbornu.

Uchazeči o pracovní pozice ve výrobě nemusí dokládat životopis, pokud jej nemají. Společnost má sídlo v oblasti s vyšší koncentrací velkých průmyslových podniků, z nichž většina volná místa pracovníků výroby trvale inzeruje. Ačkoliv HDO nechce pracovní pozice obsazovat za cenu přijímání nekvalitních uchazečů, byl náborový proces pro uchazeče maximálně zjednodušen – pracovníci výroby jej totiž často vnímají jako příliš byrokratický. Poté, co (většinou telefonicky) projeví o zaměstnání ve společnosti zájem, jsou zváni na výběrové řízení, jehož termín určuje opět jednatel společnosti. Během něj jsou (příslušným vedoucím úseku a personalistou) seznámeni se základními informacemi o společnosti, s pracovními podmínkami a nároky, se mzdovými podmínkami, a jsou provedeni výrobním úsekem. Dále je s nimi uskutečněn ústní pohovor, kterého se účastní personalista a vedoucí úseku, ve kterém by práci měli vykonávat. Jednatel společnosti provede rozhodnutí o přijetí/odmítnutí uchazeče na základě doporučení pracovníků, kteří se přijímacího řízení s uchazečem za společnost účastnili.

Všichni přijatí zaměstnanci mají být dle vnitropodnikové směrnice po přijetí do pracovního poměru co nejefektivnějším způsobem seznámeni se všemi aspekty dané práce, včetně principů, zásad, zvyků atd., které jsou součástí života organizace. Zodpovědnost za zapracování nesou příslušní vedoucí úseků, kteří také vyhodnocují jeho úspěšnost během zkušební doby. Je-li hodnocena kladně, pracovní poměr pokračuje. Pokud je však zapracování vyhodnoceno jako nedostatečné/nevyhovující, pracovní poměr je ukončen.

Kritérii pro hodnocení úspěšnosti zapracování zaměstnance během zkušební doby je jednak dosažení stanovené pracovní výkonnosti, a mimoto také míra absence zaměstnance. Akceptovatelná míra absence zaměstnance, ať už z důvodu nemoci nebo

jiných důvodů, je stanovena poměrně k ideální míře nemocnosti/absence ve společnosti dlouhodobě působících zaměstnanců, tedy podílem výše uvedených ročních hodnot k délce zkušební doby (3 měsíce): 5 dní nemoci + 1 den ostatní absence. Tabulka č. 2 uvádí přehled údajů o počtu uchazečů o zaměstnání v HDO a úspěšnosti přijatých uchazečů v referenčním období 2011 – 2015. Pojem 'úspěšný uchazeč' vyjadřuje fakt, že zaměstnanec během zkušební doby vyhověl jak požadavkům na pracovní výkonnost, tak nepřekročil akceptovatelnou míru absence na pracovišti. Tabulka č. 3 shrnuje míru absence na pracovišti u zaměstnanců v HDO dlouhodobě působících v referenčním období 2011 – 2015 v závislosti na stanovené ideální míře nemocnosti 20 dní/rok a ostatních absencí 5 dní/rok.

Tabulka 2: Počet uchazečů o zaměstnání a jejich úspěšnost, 2011 - 2015

Rok	Počet uchazečů		Počet přijatých		Počet úspěšných (%)	
	THP	Výroba	THP	Výroba	THP	Výroba
2011	65	257	12	39	83	51
2012	84	330	4	85	75	71
2013	49	259	3	64	67	80
2014	77	297	5	55	80	55
2015	68	214	2	82	100	58

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Míra nemocnosti a ostatních absencí, 2011 - 2015

Rok	Absence - nemoc (%)		Absence - ostatní (%)	
	THP	Výroba	THP	Výroba
2011	50	102	25	39
2012	55	123	30	85
2013	64	167	34	64
2014	81	114	48	55
2015	88	110	58	112

Zdroj: vlastní zpracování

4.5. Analýza využívaných zdrojů nových pracovníků

Jak již bylo výše uvedeno, HDO se jako mnohé další výrobní společnosti potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků výroby a je připravena analyzovat a vyhodnotit vlastní současnou personální politiku tak, aby došlo ke zlepšení situace v oblasti lidských zdrojů a následně na to k dalšímu zlepšení hospodářského výsledku. Jelikož však **nejsou uplatňovány diferencované způsoby náboru** pracovníků (a tedy proces náboru a výběru probíhá principiálně stejně pro všechny uchazeče, s výjimkou rozlišení počtu kol přijímacího pohovoru pro pracovníky THP a výroby, provedla autorka analýzu zdrojů, ze kterých HDO čerpá nové uchazeče o práci.

Zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníků HDO

V procesu zvýšení dostupnosti kvalifikované pracovní síly vyvíjí HDO obecně intenzivní aktivitu, a to jak v oblasti náboru nových pracovníků, tak v oblasti zvyšování kvalifikace pracovníků stávajících. V letech 2011 – 2012 byl v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost realizován projekt HDO Academy, jehož cílem bylo zvýšení kvalifikace pracovníků na specializovaných pracovištích leštění, broušení a opracování a zvýšení efektivity výroby prostřednictvím posílení znalostí a dovedností na speciálně vyvinutých výrobních linkách. Z důvodu zmíněné specifčnosti výrobních linek nebylo možno v projektu pracovníky osvojené dovednosti využít při výkonu práce pro jiného zaměstnavatele. Účastníci projektu zastupitelnosti při výkonu práce, což bylo zaměstnavatelem finančně ohodnoceno. Z celkového počtu 42 účastníků projektu v HDO celkem 33 stále pracuje³ na původní pozici, 4 pracovníci byli povýšeni a pracovní poměr ukončilo 5 pracovníků.

Průměrné výdaje, uskutečněné poměrně na 1 účastníka projektu, činily 65.000,- Kč. Jejich výši HDO hodnotí jako přiměřenou, a to především vzhledem k faktu, že průměrná nemocnost u této skupiny pracovníků klesla o celkem 36% oproti

³ údaj platný v prosinci 2015

průměrné nemocnosti pracovníků výroby. Zaměstnanci samotní vnímají účast na projektu pozitivně z následujících důvodů:

- 'Zájem' zaměstnavatele o jednotlivce.
- Zvýšení profesního i osobního sebevědomí v důsledku možnosti vykonávat 'výsadní' činnost.
- Zvýšení finančního ohodnocení zaměstnavatelem.

Ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců spatřuje HDO příležitost zajistit nízkou míru fluktuace pracovníků, která by měla být v oblasti výroby zajištěna kromě vedoucích pozic především na specializovaných pracovištích. V dalších aktivitách z oblasti zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníků proto hodlá pokračovat i v současném programovém období 2014 – 2020.

Spolupráce s Úřady práce

HDO využívá možnosti, vyplývající z §35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a to oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. K 1.2.2016 inzeruje HDO prostřednictvím Úřadu práce celkem 11 pracovních pozic ve výrobě⁴. Tyto pozice jsou inzerovány nepřetržitě od roku 2014, a to z důvodu trvalé potřeby přijímání nových zaměstnanců. Velmi důležitým aspektem spolupráce HDO s Úřady práce je převažující typ uchazečů, kteří byli na inzerovaná pracovní místa Úřadem práce doporučení. Přestože jejich počet je relativně vysoký, značná část z nich se při příchodu netají tím, že si do HDO jde 'jen pro razítko'. Tento fakt je jedním z důvodů velmi vysokého rozdílu mezi počtem uchazečů o práci ve výrobě) v HDO a počtem uchazečů přijatých. Administrativní úkony, spojené s přijímáním doporučených uchazečů, jsou dle jednatele HDO prováděny v přiměřeném rozsahu a v odpovídajícím tempu, hlavní problém tedy HDO spatřuje v profilu uchazečů o práci, registrovaných na Úřadu práce.

⁴ Náhled inzerce je součástí Přílohy č. 2

Inzerce: noviny, internet, lokální rádio

Lepší odezvu má dle jednatele inzerce v místním tisku. K tomuto účelu je využíván především inzertní Šumperský občasník, který je v celkovém nákladu 27.000 ks vydáván celkem 9x ročně a je zdarma distribuován do firem i domácností v obcích Šumperk, Zábřeh, Bludov, Postřelmov, Hanušovice, Vikýřovice, Rapotín, Sobotín, Petrov nad Desnou, Loučná nad Desnou, Velké Losiny, Ruda nad Moravou, Olšany, Nový Malín, Dolní Studénky, Králec, Sudkov, Libina, Bohutín, Raškov, Bratrušov, Hrabenov, Hrabišín a dalších. Rozsah distribuce Občasníku pokrývá většinu zájmového území HDO – inzerce ve vzdálenějších oblastech by vzhledem k absenci vlastních nebo smluvních ubytovacích kapacit pro pracovníky HDO nebyla zřejmě příliš účinná.

Druhým periodikem, příležitostně využívaným pro inzerci pracovních pozic HDO, je regionální mutace celostátního deníku, Šumperský a Jesenický deník. Deník jako nejčtenější regionální periodikum v ČR má veškerý potenciál být významným zdrojem nových uchazečů o práci v HDO, neboť poskytuje čtenářům informace o lidech, které osobně znají a o tématech, jež jsou jim blízká a bezprostředně se jich dotýkají. Zároveň však je celostátním periodikem, což u cílové skupiny čtenářů (z hlediska HDO) zvyšuje 'serióznost' inzerátů, v něm uveřejněných. Šumperský a Jesenický deník vychází 6x týdně, pokrývá a je distribuován do standardní distribuční sítě v okresech Šumperk a Jeseník. HDO v Šumperském a Jesenickém deníku uveřejňuje pracovní pozice v případech akutního až kritického nedostatku pracovníků výroby, a to v předstihu s dohodnutými termíny realizace zakázek. Odezvu na tuto inzerci jednatel hodnotí jako 'dobrou'.

Doplňkovým způsobem propagace volných pracovních příležitostí ve výrobě u HDO je inzerce na regionálním Hitrádiu Orion, jehož poslechovost je 98.000 posluchačů denně v Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském kraji.⁵ HDO však nijak nesleduje účinnost jednotlivých způsobů inzerce volných pracovních pozic, neboť

⁵ Údaj z února 2016

dle slov jednatele je pro HDO jedinou validní a relevantní informací trvalý nedostatek pracovníků výroby.

5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Aby bylo možno odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, provedla autorka dále ještě analýzu interní dokumentace o uvolněných zaměstnancích v referenčním období 2011 – 2015. Její výsledky přehledně shrnuje Tabulka č. 4 níže:

Tabulka 4: Počty přijatých a uvolněných zaměstnanců, dlouhodobě zaměstnaní⁶

Rok	Přijetí celkem	Uvolnění celkem	Stav	Dlouhodobě zaměstnaní	%
2011	51	6	366	298	81,4
2012	89	27	428	316	73,8
2013	67	55	440	326	74,1
2014	60	33	467	375	80,3
2015	84	62	489	391	80,0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že HDO v referenčním období nedosáhla stanoveného procentuálního podílu dlouhodobě zaměstnaných pracovníků tak, aby bylo možno považovat aplikované postupy nábory a výběru za efektivní. Pozitivní ovšem je, že hodnota tohoto podílu stabilně stoupala až do roku 2015, kdy opět došlo k mírnému poklesu.

Potvrdila se očekávaná úroveň nemocnosti⁷ u dvou definovaných skupin zaměstnanců ve smyslu poměru obou hodnot. Průměrná délka nemocnosti byla ve sledovaném období u THP pracovníků o 11 dní kratší, přičemž pracovníci výroby překročili ideální stanovenou míru nemocnosti v průměru o 5 dní (zaokrouhleno). Podobně dopadla analýza absencí z jiných než zdravotních důvodů: průměrná délka absence byla u THP pracovníků o 50% nižší než u pracovníků výroby, avšak v tomto případě překračují

⁶ Za dlouhodobě zaměstnané jsou považováni zaměstnanci, jejichž pracovní poměr se společností trvá nepřetržitě alespoň 1 rok

⁷ Stanovená na základě ideálních hodnot, definovaných jednatelem

ideální stanovenou míru obě skupiny zaměstnanců: THP pracovníci dvojnásobně, pracovníci výroby pak dokonce čtyřnásobně.

Další část výzkumu se týkala samotného procesu a postupů, které HDO při náboru a výběru pracovníků používá. Bylo zjištěno, že společnost volné pracovní pozice inzeruje především v místním tisku a na regionálních rozhlasových stanicích. Pro operátory výroby, kde je potřeba navýšení stavu zaměstnanců nejurgentnější, jsou aplikovány principiálně stejné postupy přijímacího řízení jako pro THP pracovníky, pouze s rozdílem počtu kol přijímacího řízení – THP pracovníci jsou předvybírání personalistou ve spolupráci s vedoucím úseku, na kterém by měli práci vykonávat, a následně s nimi jednatel vede samostatný přijímací pohovor. Pracovníci výroby absolvují pohovor s příslušným vedoucím pracovního úseku a personalistou, načež jednatel na základě jejich doporučení rozhodne o přijetí či odmítnutí uchazeče.

Uchazeči jsou odmítáni z různých důvodů: u THP pracovníků je to především nedostatečná znalost německého jazyka, jehož minimálně komunikativní úroveň musí tito zaměstnanci mít, aby byli schopni kvalitně vykonávat každodenní povinnosti. Z tohoto důvodu u nich probíhá výběrové řízení ve dvou stupních, přičemž jazykové znalosti zkoumá jednatel osobně. Pochopitelně, i zde se vyskytuje určitý počet uchazečů, kteří byli společností odmítnuti např. z důvodu nedostatečné praxe v prostředí mezinárodní společnosti nebo důvodů jiných, jazykovou vybavenost však v této skupině uchazečů lze s jistotou prohlásit za základní příčinu odmítnutí u přijímacího pohovoru. Až na absolutní výjimky se společnost u THP pracovníků také nesetkala s případem, kdy by uchazeč nabídnutou pozici odmítl.

Pracovníci výroby však jsou tradičně více náchylní k nezájmu o pracovní pozici, což se nejvýrazněji projevuje v případech, kdy Úřadem práce doporučený uchazeč dorazí k přijímacímu řízení a nijak se netají tím, že důvodem jeho přítomnosti je výhradně povinnost dostavit se k projednání zaměstnání, doporučené mu Úřadem práce, aby mu nebyla odejmuta podpora v nezaměstnanosti. Od těchto uchazečů si HDO přebírá kontaktní údaje a o průběhu schůzky informuje doporučující Úřad práce.

Podíl uchazečů o práci ve výrobě, kteří byli u přijímacího řízení odmítnuti, se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí od 61 do 84 procent. To je velmi vysoké číslo, které dává společnosti signál o tom, že je třeba přijímací řízení zásadně změnit, aby nedocházelo buď k plýtvání času personalistů a vedoucích úseků, kteří provádějí pohovory s uchazeči, jež mohli být odmítnuti již na základě screeningu kandidátů, anebo naopak aby nedocházelo k tomu, že v HDO využitelné schopnosti a dovednosti uchazečů o zaměstnání nejsou u přijímacího řízení vůbec zjišťovány/testovány a HDO tak o potenciálně kvalitní uchazeče přijde.

Záležitost, která sice přímo neodpovídá cíli této práce, avšak úzce s ním souvisí, je péče o stávající zaměstnance HDO. Není nutno zdůrazňovat, že nedostatečná/nekvalitní komunikace pracovních problémů může vyústit v nespokojenost zaměstnanců a potenciálně až jejich odchod v případě, že u konkurenční společnosti naleznou příznivější zázemí.

Každý zaměstnanec HDO má možnost konzultovat pracovní záležitosti se svým nadřízeným písemně prostřednictvím anonymních boxů, určených pro předkládání návrhů na opatření nebo podnětů k projednání vedením společnosti. Jednou měsíčně také probíhá schůzka vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení s vedením společnosti, kde jsou tyto podněty a doporučení řešeny. V HDO však nepůsobí odborová organizace, což činí tato jednání obtížnější ve smyslu schopnosti zaměstnanců vs. odborových pracovníků případné problémy věcně a srozumitelně sdělit a následně konstruktivně řešit.

Jedná se o zavedenou praxi, která se však s ohledem na přetrvávající potřebu nových zaměstnanců stala nedostatečnou, a bude tedy minimálně vhodné, či spíše nutné, tuto praxi pozměnit. Návrh změn je uveden v následující kapitole této práce.

6. NÁVRH OPATŘENÍ

Jak již bylo zmíněno, rozhodnutí o přijetí/odmítnutí uchazeče o zaměstnání probíhá v HDO často spíše intuitivně. Prvními z navrhovaných opatření je tedy vytvoření profilů pracovního místa a zařazení profilů zaměstnance, který by měl příslušné pracovní místo obsadit.

Profily pracovního místa by měly obsahovat zejména:

- Přesnou definici pracovních úkolů pro jednotlivé obsazované pozice.
- Přesnou definici a rozsah odpovědnosti.
- Informaci o organizačním začlenění ve struktuře společnosti.
- Výkonové standardy pro danou pozici.

Vytvoření profilu zaměstnance umožní provést prvotní screening kandidátů na aktuálně volnou pozici již před konáním výběrového řízení. Znamená to sice určitý objem administrativní práce, která dosud nebyla prováděna, avšak s ohledem na úsporu času, vzniklou selekcí nevyhovujících kandidátů, jde o logické opatření. Jelikož kvalita životopisů, které jsou pracovníci výroby často schopni poskytnout (pokud je jsou schopni poskytnout) je sporná, společnost by měla zvážit vytvoření jednoduchého formuláře pro zaznamenávání odpovědí na základní dotazy uchazečům o práci, které by personalista uchazeči pokládal telefonicky ještě před tím, než jej vyzve k účasti na výběrovém řízení. Formulář by byl zaslán také příslušnému Úřadu práce – jeho vyplněním by došlo k prvotní selekci kandidátů, kteří požadavkům na dané pracovní místo zásadně nevyhovují.

Jelikož během telefonického rozhovoru nelze objektivně posoudit předpoklady, jakými jsou například fyzická zdatnost nebo manuální zručnost, tento screeningový dotazník

by měl směřovat spíše do oblasti duševních předpokladů, například způsob řešení stresových situací, pozitivní pracovní postoje, pracovní stabilita nebo jakékoliv jiné osobní charakteristiky uchazečů, které HDO považuje za klíčové.

Jako součást samotného výběrového řízení pak autorka navrhuje zavedení testu manuální zručnosti. Na dotaz, zda by taková možnost byla v rámci běžného provozu organizačně proveditelná, dostala autorka od vedoucího výroby kladnou odpověď.

Uplatněním dvou výše uvedených opatření tedy bude ve finální fázi jednání rozhodovat o přijetí/odmítnutí výhradně takových uchazečů, kteří vyhovují požadavkům HDO na osobnostní charakteristiky zaměstnanců na jednotlivých pozicích, tak požadavkům na manuální zručnost/fyzické schopnosti atd. tam, kde jsou relevantní. Zavedením těchto opatření by dále bylo možno uvažovat o dalším zjednodušení přijímacích řízení pracovníků výroby, neboť konečné rozhodnutí o přijetí/odmítnutí uchazeče by na základě výsledků a poznatků, získaných o uchazeči během přijímacího řízení, měl být schopen kvalifikovaně učinit personalista ve spolupráci s vedoucím výroby.

Zdroje pracovních sil, které HDO v současnosti využívá, považuje autorka za velmi omezené a nepříznivě ovlivňující efektivitu nábora a výběru pracovníků. Ačkoliv shledává snahu společnosti o zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců za smysluplnou, považuje ji, jde-li o vyrovnávání potřeby dalších zaměstnanců, za nedostatečnou a neefektivní, a to i s přihlédnutím k ostatním využívaným zdrojům. HDO např. nijak nepřihlíží k faktu, že naprostá většina z cílové skupiny potenciálních uchazečů o práci se denně pohybuje na sociálních sítích nebo sleduje nabídky práce online, což se týká zejména absolventů a zaměstnanců do 35 let. Za úvahu by jistě stálo také zadání inzerce do místních kin, a to minimálně ve dnech, kdy kino vysílá aktuální filmový hit. Byla by tak zajištěna komunikace pracovní příležitosti množství místních potenciálních uchazečů najednou.

Společnost také dosud nevyužívala agenturní zaměstnance, kteří by mohli být řešením minimálně pro nejvytíženější období roku. Nicméně bude na zvážení managementu, zda a do jaké míry tento typ zaměstnanců angažovat. Například: bude-li HDO

do budoucna chtít snížit míru fluktuace, může se rozhodnout toho dosáhnout intenzivní komunikací a změnou pracovního prostředí uvnitř společnosti, což zahrnuje vytvoření do jisté míry 'rodinné' atmosféry, kterou by přítomnost agenturních zaměstnanců mohla narušovat.

Jednoznačně vhodným zdrojem nových pracovních sil se autorce jeví spolupráce HDO s místními školami, například formou zavedení praxe studentů s možností následného zaměstnání, anebo účast HDO na Veletrhu pracovních příležitostí, který se v regionu pravidelně koná.

V oblasti inzerce pracovních pozic v tisku navrhuje autorka zpracování analýzy úspěšnosti inzerce (dotaz na zdroj informací o pracovní pozici může být opět zařazen do standardizovaného screeningového dotazníku). Volbu periodik, která HDO pro inzerci v současnosti využívá, považuje autorka za vhodnou a přiměřenou.

7. ZÁVĚR

Získávání pracovníků je kontinuální proces, tvořící součást rozsáhlého a pro činnost společnosti významného procesu obsazování nově vznikajících nebo uvolňovaných pracovních míst. Je však nežádoucí, aby jednotlivé kroky byly prováděny nahodile – naopak, zvláště u velkých společností je nezbytně nutné, aby nábor a výběr zaměstnanců probíhal systematicky a na volná pracovní místa byli vybíráni uchazeči, disponující požadovanými schopnostmi a dovednostmi. Celý proces musí být realizován v přiměřeném časovém rozmezí a nákladovém rozpětí, přičemž kvalita přijímaných zaměstnanců musí být jednoznačně prioritním kritériem.

HDO v současnosti tyto zásady neuplatňuje, avšak vedení společnosti si potřebu aktualizace vnitropodnikových procesů v oblasti náboru a výběru pracovníků uvědomuje a nebrání se dalšímu rozpracování v této práci navržených opatření.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

BARTÁK, J. Personální řízení: současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN: 978-80-7452-020-4.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. ISBN: 80-246-0139-7.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, 2008. ISBN: 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách. Brno: MotivPress, 2008. ISBN: 978-80-904133-1-3.

KALNICKÝ, J. HRM – řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN: 978-80-7329-300-0.

KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory. Praha: Linde, 2004. ISBN: 80-86131-53-X.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. Výběr zaměstnanců. Metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN: 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-85605-45-7.

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

PENGUIN English Dictionary, The. Praha: Euromedia, 2005. ISBN: 80-2421402-4.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN: 978-80-7435-331-4.

SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. Ekonomie. Praha: Svoboda, 2010. ISBN: 978-80-205-0590-3.


STÝBLO, J. Management a lidé ve firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN: 978-80-86754-98-7.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN: 80-246-0448-5.

VRONSKÝ, J. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN: 978-80-7357-747-6.

9. PŘÍLOHY:

9.1. Záznam z porady vedení společnosti a pracovníků personálního oddělení

	Zápis z porady Datum: 10.7.2013 Téma: Výrobní plán, nábor pracovníků Účastníci: jednatel, vedoucí výroby, vedoucí personálního oddělení
---	---

Program:

1. Rámcové plnění výrobního plánu 2Q/2013
2. Potřeba nábory nových pracovníků

Porada byla zahájena stručným shrnutím plnění výrobního plánu v prvním a druhém čtvrtletí jednatelem společnosti. Bylo konstatováno, že za účelem naplnění účelu porady není nutno současný stav vyhodnocovat numericky – hlavní pozornost musí být věnována příčinám, způsobujícím nedostatečné využití výrobních kapacit.

Mistr výroby potvrdil vyhovující provozní zázemí, konstatoval však nedostatek pracovníků a jejich nezájem o přesčasové hodiny. Jako první řešení navrhl zavedení zvláštních, motivujících bonusů pro zaměstnance výroby, kteří odpracují 125% základní pracovní doby v závislosti na rozsahu, uvedeném v pracovní smlouvě.

Vedoucí personálního oddělení představil aktivity personálního oddělení, týkající se nábory nových pracovníků, během 1Q a 2Q/2013 a stručně shrnul jejich výsledky: relativně nízká úspěšnost nábory nových pracovníků je způsobena jednak vysokým procentem nepřijatých uchazečů (rozhodnutí o nepřijetí po absolvování přijímacího pohovoru), jednak nedostatečně motivujícím finančním ohodnocením.

Zúčastnění se shodli na nutnosti změny v oblasti nábory zaměstnanců. Každý ze zúčastněných zašle jednatelem svůj návrh na zlepšení stávající situace ve lhůtě 5 dní od konání porady. Následná porada proběhne dne 17.7. 2013, výstupem budou metodické pokyny pro oblast nábory nových pracovníků.

Zúčastnění stvrzují souhlas s obsahem zápisu svým podpisem.

V Zábřehu dne 10.7.2013

9.2. Příloha č. 2: Inzerce prostřednictvím Úřadu práce

Brusiči, leštiči a ostříči nástrojů a kovů | Zábřeh

Ke dni **01.02.2016** nabízí **HDO, spol. s r.o.** (25832689, Zábřeh) volné pracovní místo na pozici **brusiči, leštiči a ostříči nástrojů a kovů** v obci **Zábřeh** (okres Šumperk). Nabídnutá (minimální) mzda za **pracovní úvazek** (třísměnný provoz) je **11 200 Kč** hrubého.

Popis volného pracovního místa

Pracovní pozice:	Brusiči, leštiči a ostříči nástrojů a kovů
Rozšířený popis:	Brusič, leštič
Počet volných míst:	5
Úvazek:	úvazek
Směnnost:	Třísměnný provoz
Nástup dne:	01.02.2016 (na dobu určitou do: 31.10.2016)
Mzda:	od 11 200 Kč
Poznámka k volnému místu:	Nástup ihned na dobu určitou. Náplň práce: ruční broušení nebo leštění zinkových odlitků. Nabízíme možnost závodního stravování, 25 dnů dovolené. Kontakt: telefonicky, e-mailem.

Požadavky na uchazeče o práci

Vzdělání:	Minimálně Základní + praktická škola
Dovednosti:	Speciální dovednosti nejsou požadovány pro nabízenou práci.
Jazykové znalosti:	viz poznámka

Kvalitáři a testovači výrobků, laboranti (kromě potravin a nápojů) | Zábřeh

Ke dni **01.02.2016** nabízí **HDO, spol. s r.o.** (25832689, Zábřeh) volné pracovní místo na pozici **kvalitáři a testovači výrobků, laboranti (kromě potravin a nápojů)** v obci **Zábřeh** (okres Šumperk). Nabídnutá (minimální) mzda za **pracovní úvazek** (třísměnný provoz) je **11 200 Kč** hrubého.

Popis volného pracovního místa

Pracovní pozice:	Kvalitáři a testovači výrobků, laboranti (kromě potravin a nápojů)
Rozšířený popis:	Kontrolor/ka výroby - vizuální kontrola
Počet volných míst:	6
Úvazek:	úvazek
Směnnost:	Třísměnný provoz
Nástup dne:	01.02.2016
Mzda:	od 11 200 Kč
Poznámka k volnému místu:	Nástup ihned, doba určitá. Pracovní náplň: vizuální kontrola kvality zinkových odlitků. Požadujeme: dobrý zrak. Vzhledem k charakteru práce vhodnější pro ženy - pečlivá manuální práce. Nabízíme: možnost závodního stravování, 25 dnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění. Kontakt: telefonicky, e-mailem.

Požadavky na uchazeče o práci

Vzdělání:	Minimálně Základní + praktická škola
Dovednosti:	Speciální dovednosti nejsou požadovány pro nabízenou práci.
Jazykové znalosti:	viz poznámka