

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a Kabinetu profesní přípravy

Michaela Plisková

Proces přijímání zaměstnanců

The Employees Recruitment Process

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vitoslavská

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 26. 3. 2013

Michaela Plisková

Tímto chci poděkovat Mgr. Markétě Vitoslavské za spolupráci při vedení práce, za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří rovněž vedení společnosti TESCO SW a. s. za možnost použít pro potřeby této bakalářské práce informace a interní data společnosti.

Obsah

ÚVOD	7
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	9
1.1.1 Efektivnost organizace	9
1.1.2 Řízení lidského kapitálu	9
1.1.3 Řízení znalostí	10
1.1.4 Řízení odměňování	10
1.1.5 Zaměstnanecké vztahy	10
1.1.6 Uspokojování rozdílných potřeb.....	10
1.1.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.....	10
2 PERSONALISTIKA	11
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.2 Personální plánování	12
2.3 Získávání pracovníků	12
2.3.1 Určení potřeby nového pracovníka.....	12
2.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa.....	13
2.3.3 Zvážení alternativ	13
2.3.4 Výběr informací pro nabídku pracovního místa a zpracování této nabídky ..	13
2.3.5 Volba informačních zdrojů.....	14
2.3.6 Výběr metody použité k získání pracovníků	15
2.3.7 Určení dokumentů, které budeme požadovat od uchazečů	17
2.3.8 Formulace nabídky o pracovní místo.....	18
2.3.9 Uveřejnění nabídky.....	18
2.3.10 Shromáždění nabídek a informací od uchazečů a komunikace s nimi	18
2.3.11 Předvýběr potenciálních pracovníků podle dokumentů a informací	18
2.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, které bude firma zvat k výběrovým řízením.	18
2.4 Výběr pracovníků	19
2.5 Přijímání pracovníků	20
2.6 Důležité faktory při přijímání zaměstnanců	20
2.6.1 Snižování nákladů spojené s odchody zaměstnanců.....	20
2.6.2 Zvyšování oddanosti	21
2.6.3 Ujasňování psychologické smlouvy	21

2.6.4	Zrychlování rozvoje v učení.....	21
2.6.5	Adaptace na sociální prostředí.....	22
2.7	Přijetí pracovníka.....	22
2.8	Povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele při vytvoření nového pracovního místa	22
2.9	Dokumentace	23
2.9.1	Pracovní smlouva.....	23
2.9.2	Dohoda o provedení práce.....	24
2.9.3	Dohoda o pracovní činnosti.....	24
2.10	Hodnocení pracovníků	25
2.11	Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru	25
2.12	Odměňování	26
2.13	Vzdělávání pracovníků.....	26
2.14	Pracovní vztahy	27
2.15	Péče o pracovníky	28
2.16	Personální informační systém.....	29
2.17	Průzkum trhu práce	29
2.18	Zdravotní péče o pracovníky	30
2.19	Činnosti orientované na metody průzkumů, zjišťování a zpracování informací.....	30
2.20	Dodržování zákonů	30
3 POPIS PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI		
TESCO SW a. s.		32
3.1	Popis firmy, historie a organizační struktura.....	32
3.2	Získávání uchazečů a proces výběru zaměstnanců ve společnosti TESCO SW a. s.	33
3.2.1	Analýza pracovního místa.....	34
3.2.2	Zdroje pracovních sil	34
3.2.2	Prověření nových uchazečů.....	36
3.3	Výběr zaměstnanců	37
3.4	Přijímání zaměstnanců	41
3.5	Proces adaptace.....	42
ZÁVĚR		43
SEZNAM LITERATURY		45

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49
PŘÍLOHY	50

ÚVOD

„Oddělení lidských zdrojů pracuje se „vzduchem“ – lidskými dovednostmi. A ty jsou nejen stěží uchopitelné, ale navíc si většina lidí myslí, že jich má spoustu.“

Jack Welch

Lidé představují základ každé společnosti a přinášejí nové prvky pro vylepšení a nové poznatky, které mohou být pro firmu velice zajímavé a významné tak, aby byla na trhu konkurenceschopná a výjimečná. Nejsou to však jen neživé složky jako půda a kapitál, ale hlavně lidský zdroj, který tvoří nepostradatelnou část úspěšného fungování organizace.

Jedinec, který je součástí trhu práce přichází nabídnout to, co umí, tedy lidský kapitál. Předpokládá, že uspěje ve výběrovém řízení a zhodnotí svoje znalosti a zkušenosti v zaměstnání. Zaměstnavatel určuje určitá měřítka, které tento jedinec může předem zhodnotit, zda těmto kritériím vyhovuje.

Řízení lidských zdrojů patří mezi největší část celého managementu a setkáváme se s ním v mnoha publikacích, která se zabývá firemním managementem. Jelikož je tato problematika velice obsáhla, rozhodla jsem se v teoretické části popsat pouze základní cíle řízení lidských zdrojů.

V další části teoretických poznatků popisují veškeré činnosti personalisty, do kterých podrobněji zasadím tři základní funkce, kterými se budu zabývat i v praktické části mé práce, a to je proces získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců. V mnohých publikacích se berou tyto tři postupy jako celek – přijímání nových zaměstnanců, ale každá z těchto činností plní rozdílnou funkci. V dnešní době je velice těžké najít schopného a kvalifikovaného pracovníka, proto je potřeba věnovat procesu přijímání nejen hodně času a úsilí, ale pro firmu to také znamená vynaložení finančních prostředků.

Cílem bakalářské práce je popis celkového procesu přijímání nových zaměstnanců ve společnosti TESCO SW a. s., která mi poskytla potřebné informace pro vyhodnocení. Teoretické poznatky, které jsem načerpala od domácích, ale i zahraničních autorů mi napomohou k lepší představě o tom, jak by měl celkový proces přijímání v praxi vypadat a probíhat.

Bakalářská práce by měla přinést zhodnocení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě TESCO SW a. s. Pokusím se vyzdvihnout kladné stránky těchto činností a v případě nedostatků navrhnout opatření pro jejich zlepšení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V každé firmě je základním článkem člověk, jako lidský zdroj pro úspěšné postavení firmy na trhu. Řízení lidských zdrojů pod sebou skrývá velké množství činností, které spolu navzájem souvisí. Je to také jedna z hlavních aktivit, kterou management firmy může rozvíjet tak, aby podporovala zájmy společnosti.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je prostřednictvím schopných lidí zajistit, aby organizace plnila přesně stanovené cíle s využitím všech schopností zúčastněných osob. Podle Armstronga (2007) se řízení lidských zdrojů týká několika oblastí:

- efektivnost organizace
- řízení lidského kapitálu
- řízení znalostí
- řízení odměňování
- zaměstnanecké vztahy
- uspokojování rozdílných potřeb
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.¹

Tyto oblasti jsem se rozhodla krátce popsat, abych vysvětlila funkce řízení lidských zdrojů, a také si myslím, že neodlučitelně patří i k danému tématu přijímání zaměstnanců do firmy.

1.1.1 Efektivnost organizace

Jedinečné postupy z oblasti lidských zdrojů, které firma zavede, by měly být klíčové pro to, aby firma byla na trhu konkurenceschopná. Jednou ze strategie řízení lidských zdrojů by měla být podpora některých oblastí organizace, jako je řízení znalostí a řízení talentů, s cílem vytvořit co nejlepší pracoviště. Zavedení takových postupů vede k lepším výkonům a spokojenějším pracovníkům.²

1.1.2 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál jsou lidé, do kterých se rozhodla firma investovat. V první řadě je to investice s pořízením takového kapitálu, v druhé řadě investice do jejich vzdělávání a v neposlední řadě jejich udržení. Je to jeden z dalších článků bohatství společnosti.

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 30-32.

² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 30.

Firma, která má peníze a plány, je těžko schopná uspokojit svoje cíle bez lidského kapitálu a správné řízení tohoto kapitálu je jeden ze základů úspěšnosti firmy.

1.1.3 Řízení znalostí

Každý člověk je vlastníkem nějakých znalostí, dovedností a zkušeností, s kterými náležitě hospodaří. Tyto vlastnosti může nabízet firmě, která je zužitkovává pro svoje potřeby. Efektivnost organizace závisí na hodnotném využití těchto znalostí, je-li schopna tyto znalosti aplikovat pro uspokojení svých cílů.

1.1.4 Řízení odměňování

Odměňování zaměstnanců patří mezi důležitou oblast řízení lidských zdrojů jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Odměňování firma provádí ve formě mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní složky jako náhrada za dobře provedenou práci. Tato oblast patří za nejučinnější prostředek pro motivování zaměstnanců.¹

1.1.5 Zaměstnanecké vztahy

Mezilidské vztahy na pracovišti hrají velkou roli ve výsledné efektivitě a produktivitě výroby nebo činnosti celého podniku. Můžeme zde rozlišit několik skupin, mezi kterými se mezilidské vztahy různí. Jiné vztahy mají mezi sebou zaměstnanci, jiné jejich zaměstnavatelé, odbory a samozřejmě tyto skupiny navzájem mezi sebou. Myslím si, že je velmi důležité o tyto vztahy pečovat, udržovat je na dobré úrovni. Jinak bude cíle podniku plnit zaměstnanec, který se cítí na pracovišti spokojeně a jinak člověk, který do svého zaměstnání chodí stresován z depresivní nálady v kolektivu.

1.1.6 Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je i bezpochyby vytváření strategií pro rovnoměrné uspořádání a vážnost potřeb všech zúčastněných stran na pracovišti. Řízení lidských zdrojů zajišťuje pro management mnoho rozdílných faktorů od rozdílných stylů práce přes nestejnorodé pracovní síly.²

1.1.7 Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Velká část manažerů má velký problém se skutečnou aplikací teorie do praxe, ačkoliv mají dobré záměry. Dochází k tomu zejména v případě úloh souvisejících

¹ Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160.

² Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 31.

s využívanými postupy, např. jiné cíle podniku, krátkodobé trvání některých činností, malá subvence od liniových manažerů atd.¹

2 PERSONALISTIKA

Personalistikou rozumíme veškeré činnosti, které souvisejí s lidskou činností v pracovním procesu. Každá firma vlastní nějaké materiálové zdroje, finance, které jsou popoháněny nepostradatelnými lidskými zdroji. K nejlepšímu využití lidských zdrojů přispívají bezmála informační zdroje, což jsou znalosti a dovednosti jednotlivců. V této souvislosti je patrné, že lidské zdroje patří bezpochyby k součásti řízení organizace a mají důležitý vliv na jejich využití, tedy personální práce.²

Personalistiku provádí personalista, který může svým způsobem ovlivnit značně chod v organizaci, pokud však jeho pracovní náplň není omezená pouze na administrativní činnosti. Měli by vědět o všech pracovnících, být s nimi v kontaktu, komunikovat s nimi a spolupracovat s liniovými manažery ohledně výkonu zaměstnanců. Personalista provádí několik personálních činností, kterými se budu zabývat v následujících bodech, které ve své knize uvádí Armstrong (2007). Každou činnost popíši a nezákladněji body, jako je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců rozvedu detailně, protože tyto jednotlivé funkce personalistu budu aplikovat a porovnávat s praxí. Teoretické poznatky napomohou k lepšímu závěru a spokojenosti organizace, který tím bude mít kvalitního zaměstnance a tím se může stát na trhu stabilnějším.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

V případě efektivního plánování lidských zdrojů by neměla mít organizace problém s určením počtu či funkce pracovníka na konkrétní pracovní pozici. Počet zaměstnanců však neurčíme bez analýzy pracovního místa. Analýzou pracovního místa si definujeme, co vlastně od pracovníka dané činnosti požadujeme a jak bude pro organizaci prospěšný. Jde o soubor činností, jako je zkoumání, zapisování, uchovávání a rozbor informací, které souvisejí s pracovní činností. Při analýze pracovního místa je vhodné, aby personalista bral v úvahu více zdrojů informací o pracovní pozici. Tyto informace je možné vyzískat při shromažďování dokumentů, od manažerů, rozhovorem s držitelem pracovního místa nebo pozorováním pracovníků při pracovním výkonu.

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 32.

² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 13.

Analýza pracovního místa má dva základní úkoly, a to popis pracovního místa a specifikace.

2.2 Personální plánování

Personální plánování je jednou z činností řízení organizace, která má za úkol splnění všech požadavků a cílů organizace na pracovníky a vytvářela nejen současné, ale i budoucí pracovní místa. Tato činnost by měla rozeznat a snažit se předpovídat, zda organizace pracovní pozice potřebuje a zároveň je schopná vytvářet zdroje na jeho krytí. Personální plánování však nemá jen za úkol zajišťovat pracovní místa, ale mělo by se zajímat také o pracovníka jako takového. Zejména co se týče rozvoje, adaptace v novém prostředí, uspokojování jeho individuálních potřeb a sladit tyto potřeby se zájmy organizace.¹

2.3 Získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti personalisty, protože z případně široké škály získaných zájemců si může firma vybírat co nejlepšího uchazeče, který splňuje podmínky pro vykonávání konkrétní činnosti. Tyto uchazeče lze získat z různých zdrojů, zejména od nezaměstnaných lidí, jako jsou čerství absolventi škol, lidé na úřadu práce, klienti různých personálních agentur, zaměstnanci, kteří přecházejí z firmy za lepšími podmínkami nebo zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají, ale jsou převeleni na jinou funkci. Získávání pracovníků je podle mě velmi důležitá činnost personalisty a podle mého názoru se zde projeví i jeho kvalita. Do procesu personálního získávání pracovníků patří několik činností, které se pokusím krátce popsat.

2.3.1 Určení potřeby nového pracovníka

Tato činnost by měla probíhat se značným předstihem a to ještě před samotným získáváním pracovníků. Mnohdy však jsou to životní situace, kdy je potřeba rychle jednat, například úmrtím zaměstnanec nebo jeho nečekanou invaliditou. Identifikace potřeby nového pracovníka vychází zejména z plánování prací, kdy je firma nucena například dodržet nějaký termín, ale se stávajícím počtem zaměstnanců by bohužel cíl nesplnila. Dalším důvodem této činnosti je například technický rozvoj a profesní povaha pracovníků.

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 93.

2.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa

Popis pracovního místa je podrobný popis volné pracovní pozice. Měl by mimo jiné obsahovat i vyjádření se k odpovědnosti pracovníka ve firmě, cílům a záměrům jeho vykonávané práce. Důležitý je také sestavit si profil pracovníka. Je to soubor nároků, které klademe na nového zaměstnance a jeho podrobné vypracování personalistovi pomůže vybrat co nejvhodnějšího kandidáta. Popis práce a profil pracovníka mají svůj význam i pro uchazeče jako takového. Tyhle dvě věci však nemůžeme určit bez dobré znalosti obsazovaného míst. Mám zkušenost s tím, že pokud personalista nebo vedení, hledající kandidáta na nové pracovní místo, musí být naprosto informováni o všem, co pozice obnáší a jaký člověk by tuto funkci měl zastávat.

2.3.3 Zvážení alternativ

Pro firmu je velice důležité, aby byla schopna co nejvíce snižovat náklady, a s tím souvisí také výběr zaměstnance. Firma mnohdy stojí před rozhodnutím zvolit správnou možnost. Může se jednat například o úplně zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi různá pracovní místa, zvolit možnost přesčasů nebo částečného úvazku, možnost dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Zde tedy nastává zvážení těchto variant a v případě, že se firma rozhodne přijmout zaměstnance na plný úvazek, pokračují a navazují další personální činnosti.¹

2.3.4 Výběr informací pro nabídku pracovního místa a zpracování této nabídky

Firma se může získat do povědomí potencionálního zaměstnance a může tím získat i uchazeče, který by se o pracovní místo například nikdy nezajímal. Popis pracovního místa by mohl obsahovat název pracovní pozice, předpokládanou nástupní mzdu, co je cílem pracovní pozice a jaká je konkrétní odpovědnost.²

Společnost by měla zvážit, zda bude od uchazečů vyžadovat nepřeborné množství dokumentů nebo se zaměří spíše na schopnosti a dovednosti kandidáta. Já bych osobně volila druhou variantu a to i z toho důvodu, že povaha inzerátu by nesplňovala už jeden ze základních aspektů a to zaujmout. Požadavky na pracovníka by se měly rozčlenit na čtyři skupiny, které mě zaujaly, jak popisuje Koubek (2007) :

- **Nezbytné** – podmínky, bez kterých by nešlo práci dělat, a jsou zásadní.
- **Žádoucí** – nejsou zas tak důležité pro zvládnutí pracovního výkonu a tyto nedostatky se dají například řešit kursem.

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 133.

² http://www.hays.cz/slu%C5%BEby-pro-zam%C4%9Bstnavatele/HAYS_166577

- **Vítané** – nemusí být nutné pro výkon práce, ale mohou pracovníkovi zvyšovat použitelnost na pracovišti.
- **Okrajové** – požadavky, které vůbec nejsou nutné pro přijetí pracovníka.¹

2.3.5 Volba informačních zdrojů

Na různé pozice mohou být různé požadavky, ale nejdůležitější je, aby uchazeči na tyto pozice byli o pracovním místě informováni. Firma v tomto případě zvažuje dva zdroje a to vnější a vnitřní a také záleží na tom, kolik firma do získání nového pracovníka má nebo chce vynaložit peněžních prostředků nebo jak rychle je potřeba pracovní místo vyplnit.²

Důležitými informačními zdroji k získávání pracovníků může být například uchazeč sám, kdy uchazeč pošle sám žádost o práci a firma tím tak může ušetřit peníze za inzerci.

Firma může taky obsadit pozici ze svých řad zaměstnanců, kdy takového kandidáta může například doporučit vlastní pracovník, nebo zaměstnanci mohou doporučit nějakou vhodnou osobu, která by splňovala podmínky na obsazované místo.

Jednou z dalších možností může být i komunikace se školami jak středními tak i vysokými. Uchazeč si může například u firmy zpracovávat bakalářskou nebo diplomovou práci a vedení ho může po složení státních zkoušek zaměstnat ve firmě. Společnost může zvolit také finančně nenáročnou alternativu, jako jsou například vývěsky v podnicích nebo mimo ně.

Levným informačním zdrojem je spolupráce s Úřadem práce, kde jsou k dispozici všichni registrovaní jedinci bez práce. Úřad práce vyzíská od všech registrovaných veškeré údaje, které pak může použít k porovnání s požadavky od firem na vhodného kandidáta a tohoto uchazeče pošle přímo do firmy, aby se ucházel o poskytnuté volné pracovní místo.

Dražším prostředkem může být využívání externích firem, tzv. „outsourcing“, kdy firma osloví zprostředkovatelskou nebo poradenskou agenturu, která za ni vyhledá vhodného kandidáta na hledanou pracovní pozici. Při této variantě si myslím, že se zejména šetří čas.

Nesmím také zapomenout na získávání pracovníků pomocí počítačových sítí, tzv. „e-recruitment“, kdy je veřejnosti přístupná webová stránka, kde je inzerát vložen.

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 134.

² Srov. DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 64.

Uchazeč musí mít přístup na internet a být schopný na takový inzerát odpovědět. Firma může zadat svůj požadavek například na www.prace.cz, www.jobs.cz nebo www.sprace.cz.

Používaná varianta je inzerce v novinách nebo v rozhlase. Nejčastější je inzerce v novinách, kdy se o pracovním místě může dozvědět velké množství lidí, kteří si například pravidelně kupují inzertní noviny, hledají a snaží se získat vhodné pracovní místo. Důležitým faktorem je zvolení vhodného sdělovacího prostředku.

2.3.6 Výběr metody použité k získání pracovníků

Mezi hlavní metody používané k získávání pracovníků můžeme zařadit pohovory, dotazníky, reference, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, biodata, ale i psychologickými testy.

Individuální pohovory

Myslím si, že asi nejpoužívanější jsou individuální pohovory, kdy vedení má možnost mezi čtyřma očima poznat uchazeče, navázat s ním úzký styk a ověřit si informace, které firma uvedla v žádosti.

Pohovor by měl být veden organizovaně a většina pohovorů by mohla mít následující podobu, kterou pěkně popisuje Armstrong (2007):

1. Uchazeči, kteří reagovali na nabídku zaměstnání, by měli být informováni jak písemně, tak telefonicky o místě a čase konání a případně jim poskytnout mapu s vyznačením místa pohovoru.
2. Firma by měla zařídit klidnou místnost, kde uchazeči budou čekat a zařídit ji například prospekty o firmě nebo časopisy.
3. Na pohovor by měla být zařízena zvláštní místnost, kde by nemělo chybět občerstvení a uchazeč by měl do této místnosti být uveden a v případě zájmu i proveden firmou.
4. Místnost, kde se uskutečňuje pohovor, by měla být označena a také zabezpečena, aby nedošlo k rušení probíhajícího rozhovoru.
5. Je vhodné, aby během pohovoru se vymezil prostor na debatu o firmě a obsazeném pracovním místě a případně i o platových podmínkách. Informace o mzdě sice patří až do etapy, kdy uchazeči pracovní pozice byla nabídnuta, ale je vhodné ji zmínit.
6. Ke konci pohovoru by měla firma uchazeči sdělit, jakým způsobem jej bude o rozhodnutí informovat a jak bude postupovat a případně se otázat, zda uchazeč souhlasí s vyžádáním referencí.

7. K prověření schopnosti tazatele, by firma měla zkoumat vykonanou práci přijatých zaměstnanců a také tyto výkony pak srovnávat s plánovanými požadavky na nabízenou pozici.¹

Individuální pohovor může mít dvě formy – strukturovanou a nestrukturovanou. Strukturovanou formu se pokusím popsat.

Strukturovaný pohovor

Jelikož budu v praktické části používat strukturovaný pohovor, chtěla bych jej teoreticky přiblížit. Pohovor by měl mít několik fází:

- Příprava personalistu nebo vedení firmy na otázky, které bude chtít pokládat uchazeči a rozbor dokumentů odevzdaných uchazečem.
- Zahájení rozhovoru s uchazečem, kdy firma představuje sebe samu. Uchazeč by měl mít z prvního navázání kontaktu dobrý pocit a měla by se tím uvolnit napjatá atmosféra. Pomohla by například věta: „Jaká byla cesta?“ nebo „Nehledal jste nás dlouho?“
- Další fází je už přímo diskuze s uchazečem, kdy se mu kladou konkrétní otázky, které jsou pro výkon na pracovní pozici potřebné a naopak, uchazeč se zajímá o informace, které ho zajímají.
- Ukončení rozhovoru by mělo obsahovat informaci, kdy uchazeč obdrží vyjádření a jakým způsobem firma svoje rozhodnutí sdělí a kdy.

Psychodiagnostika

Tuto formu získávání nových zaměstnanců uvádím z toho důvodu, že v knihách, které používám, popsána není a je to velice zajímavá a pro firmu vhodná a dostupná příležitost, jak získat schopného a kvalitního zaměstnance.

Psychodiagnostika je psychologický obor, který se zabývá zjišťováním a měřením duševních vlastností, stavů a charakteristik osobností. Nejedná se však o psychologickou diagnózu jednotlivce, ale o rozeznání kvality individuálních osobitých znaků porovnávané s ostatními, ale i vývojově.²

Na trhu se vyskytly firmy, které tyto psychodiagnostiku nabízejí online. Tato metoda se zabývá shromažďováním dat, které firma vyzíská z internetu prostřednictvím vložených dotazníků a testů a z nich dokáže ihned vyhodnotit kandidáta a zpracovat písemný výstup pro organizaci, která si o tuto službu zažádá. Firma může mít požadavek na konkrétního uchazeče nebo na celý tým, ale také na celou firmu.

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 371.

² <http://www.aktip.cz/cs/produkty-sluzby/psychodiagnostika/index.html>

Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost nám určuje, do jaké míry splňuje uchazeč podmínky pro přijetí. U výběrového řízení si často uchazeči přilepšují a snaží se svoje schopnosti a dovednosti uvádět v co nejlepším světle. Právě testy pracovní způsobilosti firmě podávají skutečný obraz o tom, jak na tom uchazeč je. Firma si může vybrat z několika způsobů testování, podle toho, co nám nabízí analýza pracovního místa:

- **Testy schopností** – tyto testy mají určitý standard a podle nich se snaží firma porovnávat výkony testovaných. Testy schopností nebo také výkonové testy máme několik – Wechslerův test paměti, Bourdonův test pozornosti, Amthauerův test inteligence, Guilfordův test tvořivosti, technické porozumění atd.
- **Testy osobností** – zaměřuje se na popis osobnostních charakteristik uchazeče.¹

Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky využívá firma pro strukturování informací o uchazečích. Pro firmu je tak jednodušší posuzování údajů. Dotazník napomáhá i k sestavení seznamu uchazečů, kteří budou zváni do dalších kol výběrového řízení a také k osobní evidenci přijatého pracovníka. Dotazník by měl být sestaven podle určitých kritérií:

- Rozhodnutí o tom, jaká budou měřítka výběru a jak budou podle dotazníku hodnocena.
- Otázky by měly být uchazeči jasné a stručné, měly by souviset s pracovním místem a nediskriminovaly.
- Uvádět pouze minimum otázek týkajících se podrobností o osobě.
- Vytvoření pečlivého procesu třídění uchazečů.
- Na konci je potřeba zhodnotit, jak účinné dotazníky byly a jak je úspěšný v pracovní činnosti zaměstnanec, kterého jsme vybrali.

Pro firmu TESCO SW a. s. jsem navrhla dotazník, který je součástí přílohy č. 1.

2.3.7 Určení dokumentů, které budeme požadovat od uchazečů

Firma by měla zvážit, které dokumenty jsou nejvhodnější k vyobrazení uchazeče a k vyzískání co nejvíce informací potřebné pro vykonávání nabízené pozice. Mezi nejčastější dokumenty požadované od uchazečů jsou doklady o dokončení vzdělání nebo praxe, dotazníky poskytnuté firmou, životopisy, motivační dopis, výpis z rejstříku trestů, aj.

¹ Srov. KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 111.

2.3.8 Formulace nabídky o pracovní místo

Formulace nabídky vychází ze specifikace a popisu pracovního místa a jde o to, jaké uchazeče chce firma oslovit. Informace o pracovním místě by měly být minimálně o názvu firmy, popisu, čemu se firma zabývá, popisu pracovního místa a co výkon na této pozici vyžaduje, pracovní podmínky a důležitou informací je jak a u koho se o nabízené místo ucházet.

2.3.9 Uveřejnění nabídky

Tento krok získávání nových zaměstnanců nastává po dokončení všech předchozích kroků. Je to etapa, kdy firma uveřejňuje svoji nabídku a uchazeč o pracovní pozici může usilovat a při tom firma sbírá veškeré dokumenty, které žadatelé posílají. Nabídka by měla být uveřejněna více způsoby, aby byla větší šance na získání co největšího počtu uchazečů. Doba, během níž může uchazeč posílat svoje žádosti, by měla být přiměřená, ale ne kratší jak 14 dní od uveřejnění.¹

2.3.10 Shromažďování nabídek a informací od uchazečů a komunikace s nimi

V této fázi už firma jen shromažďuje nabídky od žadatelů, pečlivě je uchovává a důležité také je, aby kontrolovala, zda má vše potřebné nebo zda je vyplněno přesně tak, jak firma očekává. Myslím si, že spousta lidí i ráda v dnešní době některé údaje schválně nevyplní, aby se zvýšila šance na přijetí a právě proto je potřeba veškeré údaje pečlivě zkontrolovat a popřípadě ověřit. Je také vhodné si vyzískané dokumenty řádně uložit a podle určitého systému si je seřadit.

2.3.11 Předvýběr potenciálních pracovníků podle dokumentů a informací

Firma podle svých požadavků srovnává došlé dokumenty a již podle toho může vyloučit některé kandidáty na pozici. Uchazeč například nesplňuje požadavky na vzdělání nebo nemá požadovanou praxi atd. Po vyřazení těchto zájemců firmě zůstávají k dispozici uchazeči pro další krok získávání zaměstnance.

2.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, které bude firma zvát k výběrovým řízením.

V předvýběru si firma vytřídila kandidáty, kteří jsou pro ni vyhovující, a teď zbývá z těchto uchazečů vytvořit skupiny, které například v knize popisuje autor Duda (2008):

- **velmi vhodní** – u těchto uchazečů připadá v úvahu pozvání na pohovor

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 153.

- **vhodní** – pokud požadovaný počet kandidátů „velmi vhodných“ splňuje počet, firma rozešle oznámení, kde uvede vyjádření o nepřijetí, ale zároveň uvede, že je možné očekávat kontaktování ze strany společnosti
- **nevhodní** – tito kandidáti bohužel nesplnili kritéria pro přijetí, proto jim firma rozešle zamítací vyjádření.¹

2.4 Výběr pracovníků

Jedna z činností získávání pracovníků byl předvýběr a z tohoto seznamu uchazečů nyní můžeme lépe rozpoznat konkrétního potencionálního zaměstnance firmy, který vyhovuje našim požadavkům. Proces výběru pracovníků sebou přináší podle Koubka (2007) dvě fáze, a to předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze definuje potřebu volného pracovního místa a charakterizují ji tři kroky:

1. definování pracovního místa
2. specifikace pracovního místa
3. konkrétně specifikované pracovní místo²

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi. Tato fáze začíná po získání dostatečného množství uchazečů a má také několik kroků, ale na rozdíl od předběžné fáze nemusí být tyto kroky všechny splněny, ale pro výběr stačí vybrat pouze jeden z nich nebo jich několik zkombinovat. Většinou jde o kombinaci dvou a více kroků. Jen zřídka se dokáže firma spokojit pouze s jedním. Jedná se o následující kroky:

- prozkoumání vyžádaných dokumentů a informací a životopisů od uchazeče
- v případě chybějících informací v dokumentech je uchazeč pozván k předběžnému pohovoru k doplnění potřebných informací
- ověřování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assesment center
- osobní pohovor
- reference
- podle druhu pracovní pozice lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru uchazeče
- oznámení uchazeči stanovisko svého rozhodnutí.³

¹ Srov. DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 67.

² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 173.

³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 174.

2.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je jedna z činností personalisty, která nastává po získávání a výběru uchazečů. Je to několik postupů, které nastávají poté, co firma vybere uchazeče a ten nabídku přijme. Přijímání zaměstnanců sebou nese spoustu činností, které probíhají ihned po tom, co firma oznámí uchazeči svoje rozhodnutí o přijetí do zaměstnání a pracovník toto rozhodnutí akceptuje. Tento proces pak končí po té, co pracovník nastoupí do zaměstnání. Jde tedy o vytvoření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento vztah vzniká nejčastěji pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním. Přijímání nových zaměstnanců má čtyři nejzákladnější cíle:

1. Pracovník při příchodu do nového zaměstnání většinou prochází těžkými změnami a není pro něho jednoduché se rychle zadaptovat na nové prostředí. Firma by se měla snažit tyto první obavy zaměstnance odstranit a snažit se mu příchod do firmy zpříjemnit.
2. Firma v rámci svých zájmů musí pracovníkovi vytvořit takový obraz společnosti, aby byl co nejkvalitnější, aby dostal pocit stálosti.
3. Organizace by měla pracovníka v co možná nejkratší době zadaptovat na nové prostředí, aby pracovník byl schopen co nejdříve začít s vykonáváním své práce. Čím delší prostož v seznamování s firmou, tím horší nástup do pracovního procesu.
4. Je velice důležité, aby pracovník získal co nejlepší pocit o firmě, práci a kolektivu. Díky tomu se bude ve firmě cítit stabilně a sníží se procento odchodu do jiného zaměstnání.¹

2.6 Důležité faktory při přijímání zaměstnanců

Uvádění nových pracovníků do firmy je důležité hned z několika důvodů. Jedná se zejména o snižování nákladů, které jsou spojeny s odchodem zaměstnanců, zvyšování oddanosti, ujasňování psychologické smlouvy, zrychlování rozvoje v učení a adaptace na sociální prostředí. Popisem jednotlivých problémů přiblížím jejich důležitost.

2.6.1 Snižování nákladů spojené s odchody zaměstnanců

Je velká pravděpodobnost, že nový zaměstnanec nebude schopen se přizpůsobit podmínkám a nebude schopen zvládat tlak, který se na něj bude v počátcích valit. V těchto prvotních chvílích ještě novému zaměstnanci o nic nejde. Nemá k firmě ještě

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 395.

silné pouto, proto je pro něj velice snadné ze zaměstnání odejít, ale pro firmu to znamená další náklady na nový proces přijímání zaměstnance. Jedná se zejména o tyto náklady:

- Získáním a přijímáním nových pracovníků firmě přinášejí další náklady na nového zaměstnance.
- Při přijetí dalšího pracovníka firma musí znovu začít se zaučením, což obnáší nemalé náklady.
- Pokud po odchodu přijatého pracovníka zůstává místo volné, firma musí zabezpečit bezproblémový chod firmy a to se neobejde bez finančního zatížení. Firmě mohou i s neobsazením pracovního místa ujít zisky.
- V případě odchodu pracovníka a následné přijetí dalšího, firma klade důraz na jeho udržení, aby nedocházelo k dalšímu uvolnění pracovního místa. S tím jsou spojeny náklady, které zajišťují kontrolu a případně odstraňování pracovníkových chyb.
- Organizaci se naskytá otázka, jak je důležitá cena nového pracovníka. S tím jsou spojeny náklady na mzdy, poskytnuté výhody atd.¹

2.6.2 Zvyšování oddanosti

Pracovník, který chce zůstat spojen s organizací, by měl firmě dokazovat svoji oddanost a neustále ji prohlubovat. Základem toho je první seznámení s firmou a snaha o to, aby pohled na firmu byl v očích nového pracovníka co nejideálnější. Zejména v prvních týdnech je potřeba tento dojem posilovat a formovat.

2.6.3 Ujasňování psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je souhrn určitých představ a závazků, které chce firma a zaměstnanec mezi sebou udržovat. Jedná se zejména o určitá pravidla týkající se například odměňování, chování v organizaci, jednání s lidmi atd. Psychologická smlouva ovlivňuje chování lidí a vede je k oddanosti a v určitém směru i motivuje.

2.6.4 Zrychlování rozvoje v učení

Nový zaměstnanec potřebuje velký čas k tomu, aby se naučil věcem, které po něm firma vyžaduje. Je samozřejmé, že délka zaučování nových zaměstnanců je u každého individuální a je potřeba přijít na to, jak je konkrétní člověk zručný, učenlivý, pohotový atd. Firma by se měla snažit tento rozvoj novému pracovníkovi zpříjemňovat a usnadňovat.

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 395.

2.6.5 Adaptace na sociální prostředí

Délka adaptace na sociální prostředí je individuální u každého člověka, stejně jako urychlování pokroku v učení. Pokud proběhne co nejpříjemnější seznámení s organizací, vedením a kolektivem, je snadnější pro pracovníka se co nejrychleji zadaptovat. Pro mnohé lidi je socializace důležitější než obavy z výkonu práce. Je to pro člověka taková zkouška, zda je schopen se začlenit do kolektivu, přizpůsobit se normám společnosti a jestli je schopen dobře vycházet s lidmi.

2.7 Přijetí pracovníka

Nový zaměstnanec, který má nastoupit první den do zaměstnání, prochází řadou nejistot a klade si mnoho otázek. Je to pro něj nové prostředí. Lidé, kteří ho obklopují, nezná, jak se k němu bude chovat jeho nadřízený a obava z toho, zda vůbec bude schopen vykonávat pracovní úkoly, které mu budou přiděleny. Strach z nových věcí je potřeba novému zaměstnanci co nejrychleji vyvrátit. Dalším důležitým faktorem při přijetí nového zaměstnance si také myslím, že je ochota pomoci pracovníkovi najít například složitě umístěné pracoviště.

2.8 Povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele při vytvoření nového pracovního místa

V současné době, kdy se trh práce a pracovních sil potýká s vysokým procentem nezaměstnanosti, je jedním z možných východisek migrace produktivní části obyvatel, tedy stěhování potenciálních zaměstnanců za prací. Na rozdíl od dřívějších dob, kdy lidé za svůj ekonomicky produktivní život vystřídali jedno či dvě zaměstnání, dnešní doba přináší těchto změn daleko více. Někteří lidé změni zaměstnavatele i několikrát v roce. Se změnou pracovního místa je spojena řada povinností na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů, které je třeba mít neustále na mysli. Některé vyplývají z obecně platných právních norem a předpisů, některé jsou předmětem dohody mezi jednotlivými stranami.

Vyjmenuji základní povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů při vzniku pracovního poměru. Mohou nám však vznikat i další související povinnosti, na které je třeba myslet například při vzniku zaměstnaneckého poměru s osobou tělesně postiženou nebo poživitelem částečného či plného invalidního důchodu. Je zapotřebí se vždy seznámit s platnou legislativou upravující konkrétní případ a tento případně aplikovat při sestavování pracovní smlouvy.

Povinnosti zaměstnavatele

- Nahlášení zaměstnance u zdravotní pojišťovny do osmi dnů od vzniku pracovního poměru,
- nahlášení u místně příslušné správy sociálního zabezpečení do osmi dnů,
- finanční úřad - registrační povinnost do patnácti dnů od vzniku povinnosti srážkové daně, resp. zálohy na tuto daň,
- ohlášení obsazení volného pracovního místa na úřadu práce do deseti dnů,
- pokud jako zaměstnavatel nejsme orgánem státní správy, je naší povinností přihlásit se k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu vzniklou při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- ohlášení na příslušné hygienické stanici, kde bude nutné kromě registrace doložit i kategorizaci prováděných prací, seznam osobních ochranných pomůcek zaměstnanců a podklady pro vyhledávání a vyhodnocování rizik na pracovišti,
- vyžádání lékařských potvrzení o schopnosti vykonávat práci, která je předmětem pracovního poměru,
- sestavení pracovní smlouvy,
- školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci,
- vyžádání písemného souhlasu se zpracováním osobních údajů.

Povinnosti zaměstnance

- Součinnost při zpracování podkladů pro sestavení pracovní smlouvy,
- předložení zápočtového listu,
- informace o zdravotní pojišťovně,
- vstupní lékařská prohlídka a potvrzení o způsobilosti vykonávat danou práci,
- písemný souhlas se zpracováním osobních údajů.

2.9 Dokumentace

2.9.1 Pracovní smlouva

Pracovní poměr může zahájit pracovní smlouva, kterou upravuje Zákoník práce, § 33. Tato smlouva by měla být akceptována oběma stranami. Zaměstnavatel se zaměstnancem by měli být otevření k vzájemnému vytvoření podmínek, na jejichž základě se smlouva zkompletuje. Pracovní smlouva se vyhotovuje v písemné formě ve dvou provedeních. Jeden originál obdrží zaměstnanec a druhý zaměstnavatelem. Ještě

před samotným podpisem smlouvy je velice důležité zejména pro zaměstnance důkladné pročtení pracovní smlouvy. Při jakékoliv nejasnosti ve smlouvě by tento problém měl potencionální zaměstnanec ihned konzultovat se zaměstnavatelem a dohodnout se na podmínkách, které budou vyhovovat oběma stranám. Pracovní smlouvu je potřeba podepsat před nástupem do zaměstnání, nejpozději je možné ještě v den nástupu. Pracovní smlouva osahuje povinné části a nepovinné.

2.9.2 Dohoda o provedení práce

Tato dohoda je jednou z druhů smluv, která vzniká na základě výkonu práce mezi uchazečem o práci a zaměstnavatelem, aniž by vznikal pracovní poměr a upravuje ji §236 Zákoníku práce. Dohoda se může uzavírat písemně nebo ústně, přičemž je povinností uvést, co je předmětem dohody, jaká bude následovat odměna za provedení práce a na kdy se má činnost uskutečnit. Zaměstnavatel musí uvést rozsah práce, protože dohoda o provedení práce se uzavírá, pokud míra činnosti není vyšší jak 300 hodin a tato doba obsahuje i případné práce, které zaměstnanec vykonal pro zaměstnavatele v tom samém roce, na základě jiné dohody o provedení práce. Pokud zaměstnanec nedodrží podmínky dohody například tím, že nedodrží stanovenou dobu, za kterou má být práce vykonána, je oprávněn zaměstnavatel od dohody odstoupit. V opačném případě, kdy může zaměstnanec odstoupit, je při nedodržení pracovních podmínek sjednaným se zaměstnavatelem.

2.9.3 Dohoda o pracovní činnosti

Tato dohoda se uzavírá mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou v případě, že se předpokládá opakovaná činnost a rozsah práce nepřevyšuje polovinu pracovního měsíčního úvazku. Pracovní doba však nesmí překročit v průměru polovinu týdenní pracovní doby. Na rozdíl od dohody o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti musí být písemná, jinak je neplatná. Sjednávají se v ní veškeré věci jako v dohodě o provedení práce, tedy sjednaná práce, odměna, kdy má být činnost vykonána a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Dohoda se sepisuje ve dvou vyhotoveních, přičemž tyto náleží zaměstnanci a jedna zaměstnavateli. Pokud není ve smlouvě přímo udáno ukončení dohody, je možné ji ukončit dohodou obou stran k danému dni. Jakákoliv strana může ukončit smlouvu bez udání důvodu s patnáctidenní výpovědní dobou od okamžiku doručení výpovědi druhé straně.¹

¹ http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf

2.10 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří mezi nejvlivnější činnost vedoucích pracovníků. Hodnocení by mělo být promyšlené a strategické, aby neztrácelo svůj smysl. Tato činnost má význam pro všechny zúčastněné osoby a to jak pro pracovníka, pro hodnotícího vedoucího, ale také pro firmu jako takovou. Pro podnik je hodnocení důležité zejména z pohledu například zefektivnění práce hodnotícího pracovníka nebo k využití a růstu osobnosti zaměstnanců. Vedoucí pracovník bere hodnocení jako prostředek k motivování pracovníků, vyjádření jeho názorů na jeho práci a postoj k práci či k firmě samotné, odstranění nedostatků nebo k plánování vzdělávání zaměstnance. Pro pracovníka je hodnocení zpětná vazba na jeho výkon a dává mu podnět například k lepším výkonům nebo vyjadřuje svůj názor na jeho nároky či cíle.¹

2.11 Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Organizace se mnohdy potýká s těžkou, ale důležitou otázkou, jak rozmístit svoje pracovníky tak, aby jejich práce byla co nejefektivnější. V tomto případě by firma neměla zapomínat na profil pracovníka a charakteristiku osobnosti. Umístění zaměstnance na jinou pracovní pozici může mít kladný dopad na výkonnost a vytvořené hodnoty, ale také negativní dopad a tím je v poslední fázi ukončení pracovního poměru. V rozmisťování pracovníků hrají tedy roli dva základní faktory a to je pracovní místo, na které má zaměstnavatel svoje požadavky a na druhé straně profil zaměstnance, který má svoje požadavky na složitost vykonávané práce. Pracovní místo přitom splňuje nějaká kritéria, kterými se firma drží a snaží se, aby tyto hodnoty byly plněny co nejlépe.

Stejně složitou otázkou jakou je rozmisťování zaměstnanců může být i ukončování poměru s nimi. Je to neoblíbená záležitost jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, ale v případě, že se jedná o ukončení z důvodu nadbytečnosti. Tento problém je bohužel v poslední době nejčastější. Z toho také vyplývají i statistiky nezaměstnanosti, které udávají k datu 31. 1. 2013 osmiprocentní nezaměstnanost, což znamená, že je bez práce 585 809 lidí.²

¹ Srov. BĚLOHLAVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, s. 59, 60.

² http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf

Další příčiny ukončení pracovního poměru mohou být ale také dobrovolné. Pracovník se například může odstěhovat, zvyšovat kariéru, změnit práci z důvodu vyššího výdělku nebo odejít do penze.

2.12 Odměňování

Na odměňování se ve firmě klade velký důraz. Je to personální činnost, která je spojena s vyjádřením postoje k zaměstnanci a zhodnocení jeho práce. Odměňování sebou nese pouze ohodnocování zaměstnance mzdou, ale patří sem například i přiděl firmního automobilu zaměstnanci jako vyjádření toho, jak si ho firma váží, pochvala před kolektivem nebo přiřazení pracovníka k důležitému úkolu atd. Z tohoto vyplývá, že odměňování má dvě formy a to vnitřní a vnější. Odměňování tedy můžeme chápat, jako soubor prvků, které je organizace schopna poskytnout pracovníkovi za jeho výkon a pracovník z nich má prospěch a kterými je motivován. Tyto prvky můžeme rozdělit na:

- **peněžní** – mzda, příspěvky na dopravu, stravování, vzdělávání, kurzy atd.
- **nepeněžní** – služební vůz, mobilní telefon, vybavení kanceláře, uznání okolí, vnitrofiremní titul.¹

Firma by měla mít snahu ovlivňovat vnitřní odměny zaměstnance, protože se s velkou pravděpodobností tato skutečnost odrazí i na výkonu pracovníka a tím pádem jako prospěch pro firmu.

2.13 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání je proces, při němž získávají osoby určité dovednosti a znalosti. V užším slova smyslu je to aktivita, která má svůj obsah a strategii, je realizovaná v učebně a má za cíl předat konkrétní znalosti či postoje. Rozlišujeme čtyři typy vzdělávání:

- **Instrumentální vzdělávání** – jak lépe pracovat poté, co dosáhneme prvotního stupně výkonu.
- **Poznávací vzdělání** – vzdělávání, jehož důvodem je dosažení lepších znalostí a pochopení.
- **Citové vzdělávání** – vzdělávání, které je zaměřeno na změnu postojů než na dosahování znalostí.

¹ DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 92.

➤ **Sebereflektující vzdělávání** - vytváření nových pohledů na myšlení a chování a poté formovat nové znalosti.¹

Cílem vzdělávání zaměstnanců v organizacích je pro každou firmu individuální. Nejzákladnější cíle však jsou zejména v zajištění kvalifikačního vzdělání, získání a udržování kvalifikace, zajištění profesního vzdělávání, využití všech schopností pracovníka

a vývoj pravomocí zaměstnanců.

Podle formy vzdělávání zaměstnanců můžeme výuku rozlišit na tři typy:

1. **Přímá výuka** – školení, trénink, koučování, mentorování.
2. **Distanční výuka** – e-vzdělávání, korespondenční kurzy, individuální řízené studium.
3. **Kombinovaná výuka** – tutoriály, výcvikové semináře.²

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být plánované jako všechny činnosti personálu, aby vedlo k efektivitě. Firma by měla rozhodnout o tom, zda je nutné vzdělávat zaměstnance a pokud ano, jakým způsobem, čeho tím docílíme a zda to organizace opravdu potřebuje.

2.14 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se většinou vytvářejí na úplném začátku zrodu firmy, kdy má firma k dispozici tým lidí se kterými postupně rozvíjí a buduje celou kulturu firmy. Další rozvíjení firmy je závislé na vybudování dobrých pracovních vztahů, které však již musí být kontrolovaně formovány. Problematice týkající se pracovních vztahů by měla firma přikládat velký důraz, protože jedině spokojený zaměstnanec je schopen vykonávat svou práci dobře a podávat požadované pracovní výkony. Atmosféru na pracovišti ovlivňuje mnoho faktorů. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem by měla být založena na důvěře a porozumění. Vzájemná nedůvěra vede k zbytečným konfliktům a nedorozuměním. Ve společném jednání by měla být otevřenost a upřímnost. Na tuto vlastnost bohužel často zapomínají vedoucí pracovníci, kteří svou nadřazeností připomínají spíše diktátory, což se samozřejmě odráží i na psychice zaměstnanců. Vedoucí pracovník by měl zvolit takovou úroveň jednání, aby měl zaměstnanec pocit ze spolupráce. Mnohdy je pracovníkovi snadné věci přikazovat než s nimi jednat a popřípadě se zeptat na jeho názor k možnému usnadnění práce.

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 461.

² Studijní materiály do předmětu Řízení lidských zdrojů, vyučující PhDr. Dana Pokorná, PhD.

Podle britské Industrial Relations Services (1994) mají pracovní vztahy čtyři přístupy:

1. **Nepřátelský** – organizace má svoje postoje a řídí vše tak, jak chce ona a na názor zaměstnanců nehledí. Pracovníci jsou nuceni se přizpůsobovat, což vede k nechuti pracovat a s firmou spolupracovat.
2. **Tradiční** – společnost má s pracovníky dobré pracovní vztahy. Firma je otevřená k názorům svých zaměstnanců a ti se snaží prostřednictvím svých určených reprezentantů vyjádřit svůj postoj.
3. **Partnerský** – firma se snaží spolupracovat s pracovníky, zasvěcuje je do prostředí svých strategií, ale nevzdává se nároku na řízení.
4. **Sdílení moci** – vzácná metoda, která souvisí s angažováním pracovníků do rozhodujících činností organizace.¹

Pro mě osobně je nejsympatičtější tradiční metoda, protože dává prostor svým podřízeným vyjádřit se k problematice a firma tím vyzíská i jiné názory než které má ona sama. Myslím si, že tato metoda je i nejpoužívanější ve společnostech nejen České republiky.

2.15 Péče o pracovníky

Jak už jsem na začátku podotkla, lidský zdroj je motorem k úspěšnému plnění cílů organizace a je potřeba o tento článek patřičně pečovat. Pokud firma vlastní vzdělané a kvalifikované pracovníky, jeho pozice na trhu tímto stoupá. Péče o pracovníky je v každé společnosti jiná, ale potřebná. Podle Koubka (2007) rozlišujeme tři skupiny péče:

1. **Povinná** – péče upravená zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.
2. **Smluvní** – péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami.
3. **Dobrovolná** – tuto péči volí zaměstnavatel jako strategii k získání postavení na trhu.²

V organizaci můžeme pozorovat tři druhy zájmů. Je to zájem, který je společný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance, zájem individuální, které slouží k uspokojování konkrétních potřeb a nakonec zájem zaměstnavatele. Z péče o pracovníka vyplývá zájem zaměstnavatele, ale musí brát v úvahu i zájem celospolečenský a individuální. Mnohdy je péče o pracovníky tak samozřejmou věcí, že se zapomíná, že jsou tyto

¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 627.

² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

povinnosti řízeny zákony. Odměňování zaměstnanců a jejich péče patří mezi nejsledovanějšími faktory posuzování společnosti a často jsou s dalšími organizacemi porovnávána, proto je potřeba, aby byl kladen na tyto dvě činnosti velký důraz, už jen kvůli dobrému jménu firmy.

Nejzákladnějšími problémy v oblasti péče o zaměstnance se zahrnuje pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost práce, personální rozvoj, služby poskytnuté zaměstnancům a péče o životní prostředí.¹

2.16 Personální informační systém

Strategie dnešních firem je založena zejména na umění získávat a pracovat s informacemi. Firma by měla sbírat a uchovávat veškeré informace, jak o pracovnících, pracovních místech, činnostech, ale i nastavených podmínkách. Tato důležitá data jsou podkladem pro další řízení, plánování a organizování. Potřebné informace jsou většinou uloženy v počítačích, které mohou být vzájemně propojeny ve firmě a každé oddělení z nich může čerpat nebo vkládat další údaje. Tento systém vede i k urychlení práce mnohdy několika zaměstnanců najednou a zvyšuje efektivitu práce. Personální informační systém je pro organizace důležitý hned z několika důvodů:

- usnadňuje práci všem osobám, které informační systém využívají
- propojuje personální oddělení hlavně s liniovými manažery a snaží se získat důraz na nezbytnost personalisty v organizaci
- zapojuje zejména liniové manažery do procesu personálních činností
- důležitým faktorem je snižování nákladů personálního oddělení, hlavně co se týče administrativy
- snadné vytváření kvalitnějších rozborů a analýz a tím usnadnění firmy v oblasti rozhodování²

2.17 Průzkum trhu práce

Mezi činnosti personalisty také zařazujeme průzkum trhu práce k vyhledávání nových lidských zdrojů prostřednictvím různých rozborů. Díky této aktivitě personalistu je firma obeznámena se situací na trhu práce a tím zvyšuje konkurenceschopnost společnosti při nabírání nových pracovníků, kteří jsou prospěšní pro splnění cílů organizace.

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343-360.

² Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 364.

2.18 Zdravotní péče o pracovníky

Organizace se touto činností stará a pečuje o zdraví svých pracovníků. Je si vědoma toho, že absence zaměstnanců může narušit chod společnosti a přijít tím o zisky. Firma zabezpečuje pravidelné zdravotní prohlídky, rehabilitace ale například i léčbu.

2.19 Činnosti orientované na metody průzkumů, zjišťování a zpracování informací

Tyto činnosti využívají matematické a statistické metody. Nezařazujeme tuto aktivitu do personálního informačního systému, protože se jedná o určité oddělené činnosti, kterými firma obstarává zvláštní informace, které zefektivní řízení lidských zdrojů.¹

2.20 Dodržování zákonů

Firma by měla v rámci svých zájmů dodržovat zákony a to hlavně zákoník práce. Neméně důležité jsou ale i bezpečnostní předpisy, jejich dodržování ze strany zaměstnavatele i striktní plnění jejich znění ze strany zaměstnanců. Hlavním jejich cílem je zabezpečení chodu podniku bez újmy na zdraví a majetku a předcházení rizik v pracovním procesu. Dalším, v současnosti často diskutovaným a u nás bohužel ještě ne příliš aplikovaným právním předpisem je tzv. „antidiskriminační zákon“, který v praxi upravuje práva zaměstnanců na rovnoprávnost v pracovněprávních vztazích a jehož cílem je zamezení upřednostňování určitých skupin či jednotlivců. V neposlední řadě je třeba zmínit i nutnost dodržování hygienických norem, které jsou ve výrobních podnicích předmětem častých a pravidelných kontrol. Dodržování právních předpisů o ochraně životního prostředí musí být v současné době také důležitým úkolem řídicích pracovníků. V naší legislativě existuje nepřeberné množství zákonů, vyhlášek a prováděcích předpisů, ve kterých se podnikatelé velmi těžko orientují. Řešením bývají akreditované společnosti nebo bezpečnostní technici – poradci, kteří se svou profesí této legislativě věnují a jsou schopni firmě zabezpečit celou agendu v této oblasti, včetně konzultace, prevence a případné jednání s úřady.

Teoretická část popisuje celkový proces přijímání zaměstnanců tak, jak jej uvádí někteří domácí či zahraniční autoři v odborné literatuře. Další část bakalářské práce

¹ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 22.

je věnována praktickému využití těchto poznatků a popis jednotlivých procesů přímo ve firmě TESCO SW a. s..

3 POPIS PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TESCO SW

Veškeré údaje jsem čerpala z firemní směrnice o získávání pracovníků, která je platná od 27. 11. 2012, z internetových stránek společnosti a ze strukturovaného rozhovoru s personální manažerkou společnosti TESCO SW a. s..

3.1 Popis firmy, historie a organizační struktura

Popis

TESCO SW a. s. patří mezi výrazné společnosti zabývající se informační technologií v celé České republice. Firma se specializuje na vývoj, výrobu a implementaci software a poskytování komplexních služeb v oblasti IT. Konkrétně je to těchto sedm činností:

- **informační činnosti pro facility management** – firma uplatňuje svoje know-how v oblasti facility managementu a řízení a údržby při výrobě SW řešení pro podporu správy a údržby majetku
- **monitorovací systémy strukturálních fondů** - soubor sjednocených a datově i technologicky kompatibilních řešení pro podporu řízení projektů spolufinancovaných ze státního rozpočtu Evropské unie
- **SeviceDesk** – komplexní modulární řešení, které pokrývá celý životní cyklus různých typů požadavků od vzniku, přes jeho klasifikace a zpracování, souvislost požadavků různých procesů v modulech, řešení požadavků formou úkolů, případně až po generování objednávek a likvidaci faktur
- **vnitřní integrace úřadu** – řešení pro veřejnou správu, zabývá se zkvalitňováním a propojeností softwarových systémů tak, aby práce, která probíhá napříč množstvím informačních systémů, byly co nejúčinnější a byly schopné vzájemné výměny dat jak na půdě úřadů, tak vůči zřizovacím nebo nadřízeným organizacím
- **ekonomické informační systémy** – představují základní pilíře k vytváření komplexního podnikového informačního systému. Tyto systémy slouží k evidenci a zpracování ekonomických informací a tím zachovává věrné zobrazení hospodaření společnosti
- **služby systémové integrace** - prostřednictvím služeb systémové integrace poskytuje TESCO SW zákazníkovi efektivní využití informačních zdrojů, jejich vazbu na pracovní postupy, vývoj a zavádění aplikací, stejně jako zajištění bezporucho-

vého provozu technické infrastruktury, zálohování a obnovy dat a jejich zabezpečení proti zneužití nebo zničení. K těmto úkonům nerozlučně patří návrh celkového řešení a možnosti jeho dalšího rozvoje stejně jako podpora provozu, údržba a obnova prostředků IS/IT.¹

Historie

„Historie společnosti TESCO SW a.s. sahá až do roku 1991, kdy byla založena společnost TESCO, spol. s r.o., společnost softwarových a obchodních služeb. Mezi společnostmi TESCO, spol. s r.o., společnost softwarových a obchodních služeb, v postavení prodávajícího a TESCO SW a.s. v postavení kupujícího byla s účinností od 1. 1. 2002 uzavřena smlouva o prodeji části podniku. Převáděná část podniku byla vymezena aktivitami z oblasti IT.“²

Organizační struktura

Firma TESCO SW a. s. k datu 2. 1. 2013 vlastní 183 zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Spolupracuje i s vysokými školami a proto podle svých potřeb zaměstnává i studenty těchto škol. Nejvíce zaměstnanců má společnost zaměstnaných na pozici pracovník vývoje (46 %), kde plní svoji funkci analytici, designéři, programátoři a projektanti. Další pozice obsazují pracovníci implementace a podpory (20 %), pracovníci infrastruktury (9 %), pracovníci obchodu (3 %), ekonomičtí pracovníci (8%), řídicí pracovníci (7 %) a stejné procento pojmají i administrativní a provozní pracovníci.³

3.2 Získávání uchazečů a proces výběru zaměstnanců ve společnosti

TESCO SW a. s.

Již podle organizační struktury je patrné, že složení zaměstnanců ve firmě je velmi pestré. Proces získávání a výběr uchazečů se tedy samozřejmě bude lišit podle obsazovaného místa. Podle teoretické části procesu získávání a výběru uchazečů implementují pouze nejzákladnější body, které firma TESCO SW a. s. používá. Jelikož firma na svých stránkách uveřejnila potřebu nových zaměstnanců, ráda bych tento proces popsala.

¹ http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/art_1954/tesco-sw-a-s.aspx

² http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/art_1954/tesco-sw-a-s.aspx

³ http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/organizacni-struktura-1/art_2175/organizacni-struktura.aspx

3.2.1 Analýza pracovního místa

Analýzu pracovního místa může firma provádět z několika důvodů, například při zavádění ISO, při analyzování pracovního místa s cílem posoudit jeho kvalitu a zvýšit tím produktivitu práce nebo při uskutečňování požadavků pro zákazníka, ale jelikož firma postrádá kvalitního zaměstnance v oblasti IT, zaměřuje se na analyzování z pohledu potřeby vzniku nového pracovního místa.

Při určení požadavků na pozici programátor si firma stanovila konkrétní schopnosti, které by měl uchazeč mít a tyto schopnosti pak uvádí v dotazníku. Jako nejdůležitější schopnost pro získání nabízeného místa je samozřejmá znalost počítače a programů, konkrétně MS, NET, HTML, XML, SQL, WPF, WCF. Tato funkce by měla být obsazena uchazečem, který má znalost objektového programování a základní znalosti objektové analýzy, znalost programovacího jazyka C#, popřípadě Pascal, znalost MS Office by měla být nedílnou součástí, což už v dnešní době u programátora je samozřejmost, anglický jazyk v rozsahu žádoucím pro studium odborné literatury. Jako další vlastnosti firma požaduje zodpovědnost, preciznost, logické uvažování a schopnost na sobě neustále pracovat. Jelikož hlavní činností firmy je právě zaměřena na informační technologie, je potřeba, aby programátor u této firmy byl i flexibilní a dokázal se přizpůsobit potřebám společnosti. Tyto kritéria, budou pro personalistu klíčová a v dotaznících vyplněných od uchazečů důležitá a rozhodující.¹

3.2.2 Zdroje pracovních sil

Internetové zdroje

Firma využívá pro nabídku nebo inzerování nových pracovních míst vlastní internetové stránky www.tescosw.cz. Na tyto stránky jsou vkládány nové pracovní nabídky pro uchazeče ze všech oddělení společnosti TESCO SW, jak je patrné z obrázku č. 1. Stránky jsou pravidelně aktualizovány. Na těchto stránkách se uchazeče dozví veškeré informace o novém pracovním místě a kontaktu na pracovníka personálního oddělení.

¹http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/pracovni-prilezitosti-1/art_2851/pracovni-prilezitosti.aspx#programator

Obr. 1 – Ukázka inzerování nových pracovních nabídek na stránkách TESCO SW a.s.



The screenshot shows the TESCO SW website. At the top left is the TESCO SW logo. To the right is a search bar with the text 'hledat výraz...' and an 'OK' button. Below the search bar are three small flags representing the Czech Republic, the United Kingdom, and the USA. The main content area is titled 'Pracovní příležitosti' (Job Opportunities). Below the title, there is a brief description of the company: 'Společnost TESCO SW a.s., přední výrobce a dodavatel SW systémů v oblasti facility managementu (CAFM), v současné době hledá kandidáty na následující volné pozice:'. Below this description is a list of job positions: 'Vedoucí projektu', 'Analytik', 'Programátor', 'Implementátor', and 'Databázový administrátor'. On the left side of the page, there is a navigation menu with items: 'Řešení FaMa+', 'Moduly FaMa+', 'Zaměření FaMa+', 'Kontakt FaMa+', 'Úvod', 'Aktuálně', 'Produkty', and 'Referance'.

Zdroj: internetové stránky společnosti TESCO SW a. s.¹

Vlastní zdroje

Pro společnost je nejvýhodnějším zdrojem získání nového zaměstnance samotný zájem jedince, který se o pozici uchází sám a nabídne svoje schopnosti pro nejlepší využití k účelům firemních potřeb.

Další možnou variantou a relativně nenáročnou jak finančně tak časově je doporučení zaměstnance z řad svých známých nebo rodinných příslušníků. Tuto variantu firma využívá na všechny pracovní pozice.

Absolventi vysokých škol

Nedílným zdrojem pro získání zaměstnance na pozici programátora bych zařadila i spolupráci s vysokými či středními školami, v tomto případě podle analýzy pracovního místa bych volila školu vysokou. Student, který například ve firmě vypracovával diplomovou práci. Výhodou této možnosti je i fakt, že absolvent zná firemní prostředí a bude pro něj snazší adaptace a pro firmu se tak sníží náklady na přijetí a zařazení do pracovního procesu. Firma inzeruje přímo na vysokých školách a snaží se tak zviditelnit minimálně rozvěšením letáků v budovách vysokých škol. Společnost také propojuje akademické prostředí s firemním zejména s cílem navázání spolupráce mezi firmou a studenty. Je to příležitost, kdy může organizace navázat setkání v příjemném prostředí fakulty. Firma využívá praxi studentů a z těch pak vznikají pracovní poměry.

¹ http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/pracovni-prilezitosti-1/art_2851/pracovni-prilezitosti.aspx

Personální agentura

TESCO SW a. s. využívá také personálních agentur k získání zaměstnanců. Po zjištění potřeby volného pracovního místa ředitelem úseku, personální manažer kontaktuje personální agenturu a vnese požadavek na uchazeče. Personální agentury mají k dispozici určitý seznam lidí, kteří se ucházejí o zaměstnání. Tento způsob získávání je sice pro firmu časově výhodný, ale bohužel finančně náročný. Personální agentury, které TESCO SW a. s. využívá, jsou zejména Grafton Recruitment s. r. o., Manpower s. r. o., AC Jobs s. r. o., ADECCO spol. s. r. o..

Úřad práce

Firma zveřejňuje svůj požadavek na nabídku pracovního místa i na Úřadu práce v Olomouci. Výhodou je velký počet uchazečů a fakt, že úřad práce zjišťuje potřebné informace od zájemců a samy tak tímto zajišťují jakýsi předvýběr a finanční nenáročnost této varianty. Nevýhodou této možnosti je ovšem také velký počet uchazečů, proto proces vyhledání kvalitního zaměstnance při vysokých požadavcích je velice zdoluhavé.

3.2.2 Prověření nových uchazečů

Podle firemní směrnice, která je nedílnou součástí bakalářské práce všichni uchazeči jsou kontrolováni v souladu s právními předpisy, eticky a podle daných požadavků firmy se zřetelem na informace, které uchazeč uvede a ke kterým má firma přístup.

Personalista prověřuje dokumenty, které si vyžádal od kandidátů a to zejména životopisy, reference na uchazeče a popř. výpis z rejstříku trestů.

Jedná se o tzv. předvýběr potencionálních programátorů podle uvedených informací v dokumentech. Je potřeba zkontrolovat veškeré údaje, které firma vyžaduje. Zejména v životopise by měl personalista sledovat základní údaje o uchazeči, požadované schopnosti, protože firma hledá dlouhodobého schopného zaměstnance, doporučila bych sledovat, jak často kandidát měnil zaměstnání, popřípadě jaké byly důvody rozvázání pracovního poměru a zda jeho oprávnění k vykonávání činnosti se rozvíjely nebo naopak upadaly. Podle mého názoru by měl personalista také v životopise sledovat, jaké činnosti kandidát v minulých zaměstnáních zastával a zda se nepřekrývají s těmi, které potřebuje firma pro svou potřebu vykonávání práce.

Firma ne vždy využívá možnosti referencí na kandidáty, protože s vyžádáním referencí musí souhlasit uchazeč a případný nesouhlas musí společnost respektovat.

3.3 Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnance je zodpovědný personální manažer a výběrová řízení v TESCO SW a. s. probíhají ve vícekolovém výběrovém řízení podle dané směrnice.

Administrativní kolo

Po selekci kandidátů, kteří splňovali základní podmínky výběru a uvedli je tak v dokumentech, má personalista nyní před sebou rozdělení uchazečů do tří skupin – velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Toto rozdělení se však liší od přijímání zaměstnanců podle různých pozic. Při rozdělování uchazečů na pozici programátor jsou pozíváni na pohovor rovnou ti, kteří mají zkušenosti s programováním, tedy jsou to vhodní kandidáti, protože programátoři jsou velice nedostatkové zboží. Pokud se měsíc na tuto pozici nepřihlásí již žádný uchazeč, můžeme tvrdit, že tito kandidáti jsou řazeni již jako velmi vhodní. Na rozdíl od selektování zájemců na administrativní pozice, firma všechny tři skupiny zanechává v původním rozdělení, protože na tyto posty je velmi vysoký počet uchazečů. Nevyhovujícím zájemcům personalista následně posílá zdvořilostní email.

Testy a pohovor na personálním oddělení

Po administrativním kole probíhá kolo druhé a to testování. Personální manažer či referent uskuteční s uchazečem krátký pohovor a poté mu zadá na vyplnění testy. Na pozice administrativní se vyplňuje test odborných znalostí a pro všechny pracovní místa je společný test týmových rolí. Tyto testy si nechala společnost vypracovat přímo lidmi zaměstnanými na těchto pozicích.

Všichni uchazeči, kteří vyplňují test, jsou předem upozorněni na to, že nesmějí odnášet tyto testy a jiné dokumenty související s výběrovým řízením mimo budovu TESCO SW a. s. a jsou povinni vyplněné formuláře odevzdat přímo do rukou personálnímu manažerovi nebo referentovi.

Testy jsou logicky náročné podle pozice a vyplnění testu je pro každého individuální. Maximální doba stanovená pro testování programátora je dvě hodiny, protože tento test je pro tuto profesi potřeba více specifikovat a vyžaduje náročnější vyplňování než například u pozice analytika, kde je tato doba testování stanovená pouze na 1 hodinu.

Za testy zodpovídá personální manažer, který je ukládá do uzamykatelné skříně na personálním oddělení po dobu třech měsíců od nepřijetí a v případě přijetí, po celkovou dobu pracovního poměru.

Takto shromážděné dokumenty putují k řediteli úseku, který si vyžádá ústní či písemnou formu hodnocení jednotlivých uchazečů. Ten pak rozhodne, které vhodné kandidáty bude zvat přímo na osobní pohovor. Personální referent poté zve emailem vyhovující žadatele o zaměstnání a těm nevyhovujícím opět emailovou formou sdělí výsledek o nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení.¹

Osobní pohovor

Personální manažer či referent provádí osobní pohovory uchazečů. Tyto pohovory se uskutečňují přímo v budově TESCO SW a. s. v místnosti určené pro tyto případy.

Příprava

Je potřeba, aby se personalista na pohovor náležitě připravil například tím, že si vyhotoví doplňující otázky k údajům v životopise kandidáta. Někteří uchazeči mají tendenci přehánět nebo nespravedlivě používat informace o svém vzdělání či dovednostech. Navrhovala bych v rámci přípravy při odhalení nedůvěryhodné informace si připravit otázku, kterou snadno zjistíme, zda uchazeč mluví pravdu.

Časové rozplánování

Jelikož se jedná o relativně náročnější funkci na pozici programátora, je potřeba osobnímu pohovoru věnovat více času než například na pozici administrativní pracovníce, kde většinou stačí například 20 minut. Jako navrhovaný čas pro posouzení odbornosti a způsobilosti k vykonání činnosti programátora bych navrhovala maximálně 45 min, kdy můžeme i pozorovat spontánní chování jedince, což u funkce programátora také hraje určitou roli.

Plánování pohovoru

Personální manažer stanovil 30-ti minutovou dobu trvání pohovoru a je potřeba, aby tento čas co nejlépe zhodnotil. Navrhovala bych dobu pro věnování se získání informace od uchazeče nejméně 20 minut. Samozřejmě nikdy personalista neurčí přesný časový harmonogram částí pohovoru, ale pokud chceme, aby byl pohovor na nějaké úrovni, je potřeba dodržet určitý plán. Pohovor ve firmě se přibližně skládá z těchto částí:

➤ Personální manažer či referent přivítá uchazeče ve firmě například: „Dovolte mi přivítat Vás u nás ve společnosti TESCO SW. Vidím, že jste naši firmu našel/našla v pořádku? Jaká byla cesta?“

¹ Směrnice procesu získávání zaměstnanců QS0508

- Hlavní částí pohovoru věnuje personalista nejvíce času, protože tím získává co nejvíce informací pro posouzení přijatelnosti na funkci programátora a jako forma pohovoru je zvolena strukturovaná podoba.
- Je potřeba také seznámit uchazeče s firmou a přiblížit mu pracovní místo.
- Prostor pro žadatele o místo, kdy se ptá na otázky, které ho o firmě nebo pracovní pozici zajímají.
- V závěrečné fázi personalista sdělí, že pokud postoupí do dalšího kola, bude informován telefonicky a konkrétně se upřesní datum i čas a pokud nastane druhá zamítací varianta, rozhodnutí dostane emailem do 14-ti dnů.

Zahájení a zakončení pohovoru

Při pohovoru na jakoukoliv pozici do firmy TESCO SW a. s. personalista vždy vystupuje tak, aby se uchazeč o zaměstnání necítil nepříjemně a snaží se navodit uvolněnou atmosféru. Na konci pohovoru se vždy personalista zeptá, zda by se chtěl uchazeč na něco zeptat ohledně firmy nebo pozice, na kterou se uchází. Po té je informován, že v případě přijetí jej bude firma informovat telefonicky a po té bude na základě domluvy přizván do dalšího kola, kde se setká přímo s generálním ředitelem.

Pokládání otázek

Při pokládání otázek se vždy personalista snaží co nejvíc nechat mluvit tazatele, ale ve většině případů to někdy není možné. Tazatel na pohovoru odpoví na otázku jedním slovem nebo krátkou větou, což je pro personalistu nepříznivé z toho důvodu, že nevyzíská požadované informace, které by mu napomohly lepšímu rozhodování. Otázky kladené uchazeči jsou uvedeny v příloze č. 3, ve strukturovaném rozhovoru s personálním manažerem TESCO SW, a.s..

Závěry vyplývající z pohovorů

Personalista si během pohovoru pořizuje diskrétně poznámky, aby je mohl potom porovnávat s požadavky, které jsou na pracovní pozici kladeny. Z vyzískaných informací personalista roztrídí kandidáty na velmi přijatelné, přijatelné, přijatelné na hranici a nepřijatelné. Podle různých pozic je počet v těchto čtyřech kategoriích odlišný a záleží samozřejmě na počtu přihlášených žadatelů. Jelikož programátor je méně žádaná pozice, je pravděpodobné, že personalista vyloučí rovnou kategorie „přijatelné“ a „přijatelné na hranici“. U administrativních pozic tyto kategorie personální manažer ponechá, protože na tyto pozice se hlásí velký počet uchazečů.

Odborný pohovor

Po osobním pohovoru s personálním manažerem uchazeč absolvuje ještě odborný pohovor s ředitelem úseku a garantem. Garantem je například hlavní programátor, hlavní analytik atd. U tohoto pohovoru je také přítomný personální manažer a po vzájemné shodě na vhodnosti přijetí uchazeče posílají tohoto zájemce na osobní pohovor s generálním ředitelem.

Osobní pohovor s generálním ředitelem

Po absolvování osobního pohovoru s ředitelem úseku, je uchazeč o výsledku informován do 14-ti dnů a v případě postoupení je kandidát pozván do dalšího kola a tím je rozhovor s generálním ředitelem a ten rozhodne o přijetí či nepřijetí zaměstnance. U tohoto rozhovoru je přítomen i personální manažer nebo personální referent. V případě přijetí vyhovujícího kandidáta je informován ředitel úseku personálním manažerem.¹

Strukturovaný pohovor

Personalista má vypracovaný soubor otázek, které se samozřejmě mohou lišit pro každou pozici. V případě přijetí programátora bych navrhovala zaměřit se na jeho kreativitu, schopnosti a řešení každodenních problémů. Otázky by měly být směřovány na případy, které kandidát již řešil v minulosti a personální manažer by z nich měl vyzískat informace, jak by se uchazeč zachoval v určitých případech a udělat z nich závěr. Ukázka strukturovaného pohovoru je součástí přílohy. Připravené otázky klade personální manažer uchazeči tak, aby na ně dostal uspokojivou odpověď. Otázky jsou však záměrně připraveny tak, aby na ně byla jednoznačná odpověď.

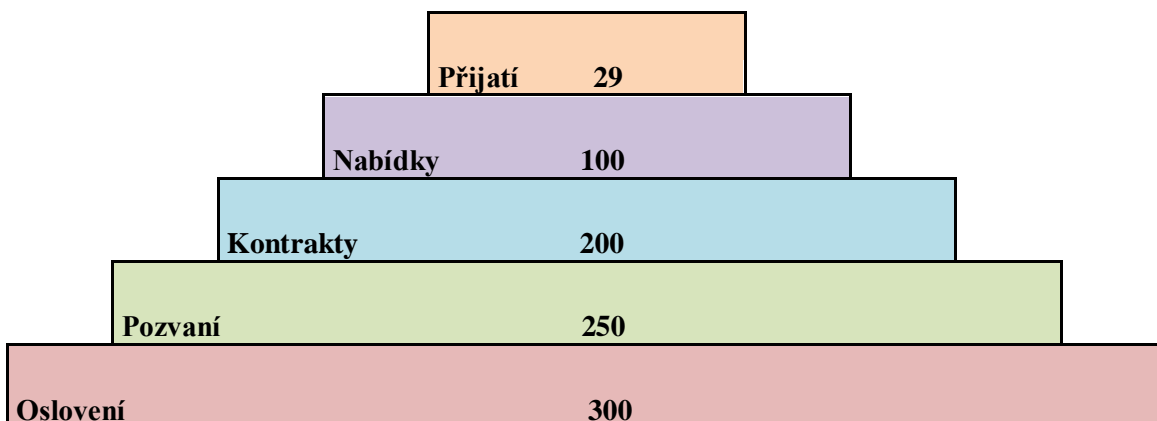
Náborová pyramida

Podle šablony z prezentace PhDr. Dany Pokorné, Ph. D. do předmětu Řízení lidských zdrojů jsem vypracovala dvě náborové pyramidy pro srovnání dvou odlišných pozic. Zde je patrné a lehce porovnatelné, kolik uchazečů se uchází na odbornou pozici a jaký zájem je o administrativní pozice do firmy TESCO SW, a. s.. První náborová pyramida ukazuje celkové shrnutí za celý rok 2012 při přijímání zaměstnance na odbornou profesi a druhá pyramida ukazuje pouze počty uchazečů v jednom výběrovém řízení na administrativního pracovníka. Pyramidy názorně představují rozdíl v zájmu a počtu schopných uchazečů na dvě profese. Například jen rozdíl oslovených uchazečů

¹ Směrnice procesu získávání zaměstnanců QS0508

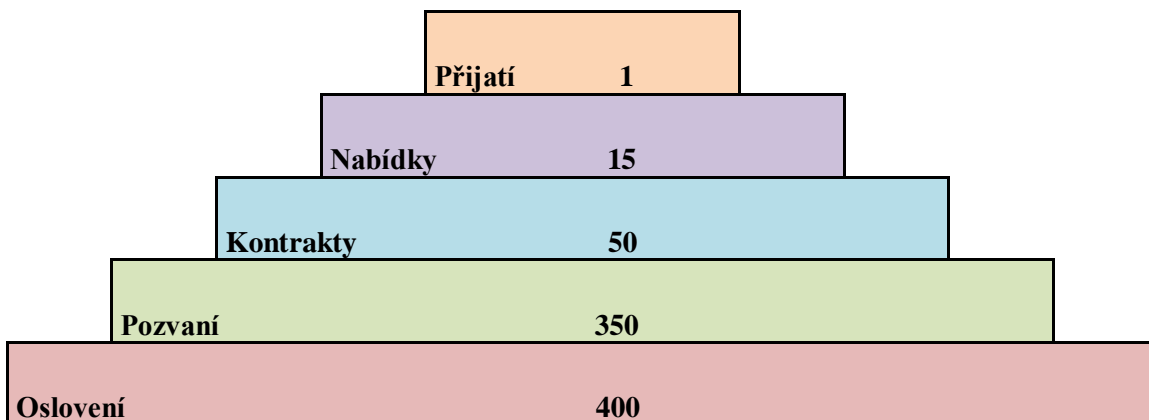
na odbornou profesi za celý rok 2012 je o 100 zájemců menší jak počet oslovených kandidátů na vypsané výběrové řízení na pozici administrativního pracovníka.

Obr. 2 - Náborová pyramida odborných profesí ve společnosti TESCO SW, a. s. v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování podle šablony z prezentace PhDr. Dany Pokorné, Ph.D. z přednášky o získávání pracovníků

Obr. 3 - Náborová pyramida administrativní pracovnice na jedno vypsané výběrové řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle šablony z prezentace PhDr. Dany Pokorné, Ph.D. z přednášky o získávání pracovníků

3.4 Přijímání zaměstnanců

Uchazeč, který splnil všechny podmínky třech kol výběrového řízení a generální ředitel rozhodl o přijetí, je dohodnut termín nástupu do zaměstnání. Personální oddělení se s vybraným jedincem domluví na sepsání pracovní smlouvy a doručení dalších dokumentů, které souvisejí se zaměstnáním a zaevidováním nového zaměstnance.

TESCO SW a. s. zaměstnanci poskytnou pracovní poměr na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební lhůtou. Během této doby zaměstnavatel blíže poznává nového zaměstnance, seznamuje jej s prací a pracovním kolektivem.

V pracovní smlouvě firma uvádí název zaměstnavatele a potřebné údaje o zaměstnanci, den nástupu do zaměstnání, druhem práce vytýčí společnost seznam úkolů a povinností, které pojí zaměstnance se zaměstnavatelem, zkušební dobu tři měsíce, trvání pracovního poměru na dobu neurčitou u všech pozic, které firma vypisuje, mzda a datum jejího vyplácení.

Při nástupu do zaměstnání zaměstnanec předkládá doklad o dosaženém posledním vzdělání, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a potvrzení o vstupní lékařské prohlídce u firemního lékaře.

Po předložení veškerých dokumentů a podepsání pracovní smlouvy je zaměstnanec přihlášen u místně příslušné správě sociálního zabezpečení a u zdravotní pojišťovny a to firma zařídí nejpozději do osmi dnů od vzniku pracovního poměru.

3.5 Proces adaptace

Po přijetí zaměstnance pro něj nastává jedno z nejtěžších období, jak se co nejrychleji sžít s firmou, firemními návyky, lidmi kolem sebe a prací, která ho bude zaměstnávat. Následují i povinnosti zaměstnavatele zaškolit pracovníka v bezpečnosti práce, musí projít protipožárním školením a pro každého nově příchozího jedince je připraven školící program.

Je potřeba také zaměstnance vyfotit na čipové karty pro přístup do budovy a na visačky, které každý pracovník společnosti TESCO SW a. s. musí nosit.

Novému zaměstnanci je k dispozici osoba, která jej provede po firmě a představí kolegy a tým lidí, s kterými přijde do každodenního styku. Tato osoba také novému pracovnímu bude nablízku v prvních dnech, aby mu byla vysvětlena práce, pracovní řád a povinnosti, podle kterých bude hodnocen.

Vedoucí úseku během zkušební doby sleduje zaměstnance, jeho práci, ochotu, snahu, docházku atd. Kritéria pro hodnocení jsou samozřejmě u každé pozice odlišné. V případě nekvalitně odvedené práce podá ředitel úseku návrh generálnímu řediteli na okamžité rozvázání pracovního poměr.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo využít teoretické poznatky o přijímání nových zaměstnanců a porovnat je tak se skutečností ve firmě TESCO SW a. s. Tohoto cíle bylo dosaženo popisem procesu přijímání zaměstnanců do firmy, tak aby splňoval potřebu a cíl organizace.

Proces výběru zaměstnanců probíhá ve firmě podle uznávaných pravidel a součástí přijetí uchazeče je i kvalitní životopis. Třídění životopisů se věnuje personální manažer, který je zdlouhavě probírá a třídí. Navrhovala bych v rámci časové i finanční úspory vložit na stránky společnosti šablonu, která by obsahovala potřebná kritéria, podle kterých firma bude vybírat vhodného zaměstnance.

Jelikož firma nemůže sehnat kvalitního a stálého zaměstnance, zvolila bych i jako další variantu volby dokumentů motivační dopis, aby bylo patrné, zda má uchazeč opravdový zájem a předpoklady k výkonu práce. Tento motivační dopis by byl součástí požadovaných dokumentů až po absolvování testování.

Při výběru zdrojů sahá firma z finančního hlediska po jedinci na pozici programátora i z vnitřních zdrojů, avšak takového zaměstnance ve svých řadách bohužel hledá obtížně, protože to není pozice, která nabízí postup například z nižší pozice na vyšší a nabízí tak omezený výběr možných kandidátů. Takového uchazeče by firma mohla najít například na pozici administrativní pracovnice. Je potřeba tedy získat zaměstnance z nejčastějšího zdroje a to jsou zdroje vnější.

TESCO SW a. s. využívá pro výběr zaměstnanců personální agentury, které mohou být pro firmu finančním zatížením. Jelikož firma potřebuje kvalitní a kvalifikované zaměstnance, nebyla by schopna tak velký počet zájemců zajistit. Personálních agentur by měla firma využívat jen v případě nabídky na pracovní místo programátor a analytik, protože na administrativní pozici lze sehnat dostatečné množství zájemců například i z vlastních zdrojů nebo finančně méně náročnou metodou.

Při výběru zdrojů zejména co se týče těch vnějších, bych firmě nedoporučovala například personální leasing, kdy se jedná o pronájem zaměstnanců jiné firmy na základě dohody. Firma by tak mohla v tomto případě přijít například o důležitá data, převzetí strategie, či klientely.

Velká přednost firmy, konkrétně personalistu je zpětná vazba uchazečům na nepřijetí či nepostoupení do dalšího kola. Mnoho firem nechává zájemce čekat a ti pak mohou přijít o další možnost ucházet se o další zaměstnání.

Jedno z kol jsou osobní pohovory, kterých je součástí jak personální manažer, tak ředitel úseku a to považuji za pozitivum. V mnoha společnostech je přítomen pouze personalista, což by mohlo v hodnocení ztratit objektivitu.

V závěru mé bakalářské práce jsem zobrazila dvě náborové pyramidy pro porovnání žadanosti pracovních pozic v TESCO SW a. s. Je z nich patrné, že na odborné pozice se hlásí podstatně malý počet zájemců než na administrativu, což neplatí jen ve firmě TESCO SW a. s..

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Michaela Plisková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Proces přijímání zaměstnanců
Název práce v anglickém jazyce:	The Employees Recruitment Process
Vedoucí práce:	Mgr. Markéta Vitoslavská
Počet stran:	59
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	Řízení lidských zdrojů, personalistika, přijímání zaměstnanců.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Human resources management, human resources, recruitment.

Tato bakalářská práce popisuje základní teoretické informace o řízení lidských zdrojů a významu a pojetí personální práce. Celý popis přijímání zaměstnanců je detailně roze-psán do třech fází procesu. Poznatky z teorie metod získávání, výběru a přijímání zaměstnanců je implementován přímo na konkrétní případ ve firmě TESCO SW a. s. a detailně popisuje celý postup v obecném pojetí přijímání zaměstnanců.

This bachelor thesis provides basic theoretical information about human resources management; and the meaning and concept of personnel work. The whole process of accepting new employees is broken down into three phases of the process. The theoretical knowledge of methods for recruiting, selecting and accepting employees is implemented directly to a concrete case in the company Tesco SW and describes in detail the whole process of recruiting employees in general.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Služby pro zaměstnavatele: Vytvoření popisu práce. [Http://www.hays.cz/index.htm](http://www.hays.cz/index.htm) [online]. 2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.hays.cz/slu%C5%BEby-pro-zam%C4%9Bstnavatele/HAYS_166577

Aktip: Psychodiagnostika. [Http://www.aktip.cz/](http://www.aktip.cz/) [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.aktip.cz/cs/produkty-sluzby/psychodiagnostika/index.html>

TESCO SW A.S. TESCO SW a.s.: O společnosti [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/art_1954/tesco-sw-a-s.aspx

TESCO SW a.s.: Pracovní příležitosti. [Http://www.tescosw.cz/](http://www.tescosw.cz/) [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/pracovni-prilezitosti-1/art_2851/pracovni-prilezitosti.aspx#programator

TESCO SW a.s.: Pracovní příležitosti. [Http://www.tescosw.cz/](http://www.tescosw.cz/) [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/pracovni-prilezitosti-1/art_2851/pracovni-prilezitosti.aspx

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Ukázka inzerování nových pracovních nabídek na stránkách TESCO SW a.s.	35
Obr. 2 - Náborová pyramida odborných profesí ve společnosti TESCO SW, a. s. v roce 2012	41
Obr. 3 - Náborová pyramida administrativní pracovníce na jedno vypsané výběrové řízení	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Návrh dotazníku pro uchazeče do firmy TESCO SW a. s.

Příl. 2 – Směrnice procesu získávání zaměstnanců ve firmě TESCO SW a. s.

Příl. 3 – Strukturovaný rozhovor s personální manažerkou TESCO SW a. s.

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Návrh dotazníku pro uchazeče do firmy TESCO SW a. s.



Jeremenkova 1142/42
772 00 Olomouc
tel: 587333405 e-mail: tescosw@tescosw.cz

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

ZŠ V ÚSO/ÚSV/VOŠ VŠ

Jméno a příjmení (titul):

Adresa:

Kontaktní telefon:

E-mail:

Datum nar.:

Průběh vzdělání (název školy, obor, rok ukončení):

Odborná školení, kurzy, zvláštní kvalifikace:

Vlastníte řidičský průkaz: ANO NE **Skupina řidičských oprávnění:**

Jste aktivní řidič? ANO NE **Délka řidičské praxe :**

Jazyková kvalifikace – stupeň znalosti (základní, dobrá, velmi dobrá, výborná)

anglický jazyk:

německý jazyk:

jiné:

V současné době jsem nezaměstnaný / v evidenci ÚP

Jak trávíte svůj volný čas, záliby, koníčky?

Máte nějaké slabší stránky? Jaké?

Jaké jsou Vaše silné stránky?

Máte nějaké zdravotní omezení? ANO NE Jaké?

Měl jste někdy problémy s alkoholem nebo návykovými látkami? ANO NE

Další informace, důležité k nalezení vhodné pracovní pozice:

Tímto poskytuji souhlas společnosti TESCO SW a. s. (dále jen společnost) ke zpracování mých osobních údajů pro účely zprostředkování zaměstnání (tzn. shromažďování, ukládání na nosiče informací, úprava, vyhledávání, používání, třídění nebo kombinování, poskytování třetím osobám pouze za tímto účelem, blokování a likvidace) v souladu se zákonem č. 101/2000 sb. o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů a to po dobu dvou let o data evidence nebo do odvolání písemnou formou. Současně dávám souhlas k tomu, aby společnost vlastnila mou fotografii a to pouze pro její interní účely. Společnost se tímto zaručuje, že fotografii uchazeče nebude poskytovat jinému subjektu.

Jsem seznámen se svými právy v souvislosti s přístupem k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 sb. ve znění pozdějších předpisů. V případě, že dojde ke změně údajů uvedených v tomto dotazníku, zavazuji se k písemnému oznámení těchto změn.

Svým podpisem stvrzuji správnost a pravdivost všech údajů, které jsem v tomto dotazníku uvedl.

Datum:

Podpis uchazeče:

Zdroj: Vlastní zpracování



Směrnice procesu
ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Označení:	QS0508
Verze:	3
Platnost od:	27.11.2012
Vlastník procesu:	Mgr. Markéta Vitoslavská
Kontroloval PVISŘ:	RNDr. Jiří Vaněček, MBA
Schválil:	RNDr. Josef Tesařík generální ředitel
Rozdělovník	Personální manažer Personální referent Ředitel úseku Vedoucí oddělení

Pozor! Kopie nebo nepodepsaný výtisk není řízený dokument.

Obsah dokumentu

1. Úvod.....	3
1.1. Účel dokumentu	3
1.2. Informace o souvisejících dokumentech	3
1.3. Revize dokumentu	3
2. Vymezení pojmů a zkratk	3
3. Požadavky na činnosti	3
3.1. Získání uchazeče.....	3
3.2. Výběrové řízení.....	4
Přílohy	5
A. Popis vstupů.....	5
B. Popis výstupů	5

1. ÚVOD

1.1. Účel dokumentu

Tato směrnice specifikuje procesy, pravomoci, zodpovědnosti a součinnost rolí při získávání a výběru nových zaměstnanců s cílem zajistit dostatečné a efektivní pokrytí firmy lidskými zdroji.

1.2. Informace o souvisejících dokumentech

Směrnice se v textu odvolává na následující dokumenty

- QV05 Prováděcí pokyn personální politiky
- Zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění (Zákoník práce)
- ČSN ISO/IEC 27001

1.3. Revize dokumentu

Směrnice vznikla z verze 2 ze dne 1. 6. 2010 následujícími úpravami:

- Vyjmutím nepoužívaného dokumentu Informace o uchazeči

2. VYMEZENÍ POJMŮ A ZKRATEK

Vysvětlení pojmů a zkratek obsahuje Slovník pojmů a zkratek přístupný na intranetových stránkách společnosti.

3. POŽADAVKY NA ČINNOSTI

Cílem procesu je zajištění vhodného zaměstnance na základě požadavků z jednotlivých úseků.

Požadavek podává ředitel úseku nebo vedoucí oddělení v případě, že nemůže obsadit místo pracovníkem z vlastního úseku. Požadavek předá e-mailem na personálního manažera nebo personálního referenta. Pokud oddělení personalistiky nemá možnost obsadit místo zaměstnancem z interních zdrojů, informuje personální manažer generálního ředitele a zahájí nábor z externích zdrojů.

3.1. Získání uchazeče

Zveřejnění nabídky

O způsobu zveřejnění nabídky volného místa rozhoduje personální manažer. Pokud zveřejnění nabídky znamená finanční náklad, je třeba souhlasu generálního ředitele. Za zveřejnění nabídky je zodpovědný a provádí je personální referent.

Zájem o zaměstnání ze strany uchazeče

Pokud projeví zájem o zaměstnání uchazeč bez vypsání výběrového řízení, rozhoduje personální manažer, zda proběhne výběrové řízení.

Prověření nových uchazečů

Všichni uchazeči o zaměstnání jsou prověřováni v souladu s právními předpisy, s etikou a dle stanovených vnitřních požadavků organizace s ohledem na informace, ke kterým by měli případně získat přístup (posuzuje se hledisko spolehlivosti a případných rizik v souvislosti s uchazečem). Prověření nových uchazečů může probíhat formou kontroly a ověření životopisu, referencí na uchazeče, popř. i výpisem z rejstříku trestů.

3.2. Výběrové řízení

Za výběrové řízení zodpovídá personální manažer.

Výběr vhodného zaměstnance probíhá ve vícekolovém výběrovém řízení:

Administrativní kolo

Personální referent protřídí uchazeče na základě písemných podkladů, které byly vyžádány při zveřejnění nabídky volného místa. Vyhovující uchazeče pozve do dalšího kola, nevyhovujícím uchazečům sděluje informaci o nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení.

Testy a pohovor na personálním oddělení

Personální manažer nebo personální referent provede pohovor s uchazečem, kterému následně zadá k vyplnění testy (test odborných znalostí, test týmových rolí, další požadované testy).

Všichni uchazeči jsou při zahájení vyplňování testů upozorněni na skutečnost, že není možné odnést jakékoli dokumenty související s výběrovým řízením mimo budovu TESCO SW a. s., poskytovat je třetím osobám a testy je třeba odevzdat personálnímu manažerovi nebo referentovi.

Shromážděné podklady jsou v ústní nebo e-mailové podobě předloženy příslušnému řediteli úseku, resp. vedoucímu oddělení, kteří si vybírají uchazeče k osobnímu pohovoru. Vybrané uchazeče zve personální referent do dalšího kola, nevyhovujícím uchazečům sděluje informaci o nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení.

Osobní pohovory

Na základě osobního pohovoru si příslušný ředitel úseku, resp. vedoucí oddělení vybírá nejvhodnějšího uchazeče, který následně absolvuje osobní pohovor s generálním ředitelem. Generální ředitel rozhodne o přijetí/nepřijetí nového zaměstnance. O rozhodnutí generálního ředitele informuje personální manažer příslušného ředitele úseku, resp. vedoucího oddělení a uchazeče. U všech osobních pohovorů s uchazečem je přítomen personální manažer nebo personální referent.

Dle charakteru a rozsahu výběrového řízení lze některá kola výběrového řízení sloučit.

PŘÍLOHY

A. Popis vstupů

1. Dokumenty personálního oddělení pro získávání zaměstnanců

Označení:	ZAMDOK
Popis:	Podklady, které jsou předány uchazečem personálnímu oddělení, např. životopis, žádost o pracovní místo...Dokumenty v tištěné podobě, příp. v e-mail schránce vyberoverizeni@tescosw.cz
Zodpovídá:	Personální referent
Odkaz na šablonu:	Neexistuje
Místo uložení:	Personální oddělení, uzamykatelná skříň, e-mail schránka
Doba uložení:	Po dobu výběrového řízení na danou pozici
Přístupnost:	Personální manažer, personální referent

2. Požadavky na zajištění pracovníka

Označení:	ZAMPOZ
Popis:	Elektronický požadavek vedoucího pracovníka specifikující požadavky na zajištění nového pracovníka
Zodpovídá:	Ředitel úseku nebo vedoucí oddělení
Odkaz na šablonu:	Neexistuje
Místo uložení:	E-mail schránka
Doba uložení:	Po dobu výběrového řízení na danou pozici
Přístupnost:	Personální manažer, personální referent, ředitel úseku, vedoucí oddělení

B. Popis výstupů

3. Testy přijímacího řízení

Označení:	TSTPRIJ
Popis:	Testy vyplněné během přijímacího řízení (test týmových rolí, test odborných znalostí, další případné testy)
Zodpovídá:	Personální manažer
Odkaz na šablonu:	W:\Rizeni lidskych zdroju\TESCO SW\ZISKAVANI PRACOVNIKU\TESTY
Místo uložení:	Personální oddělení, uzamykatelná skříň
Doba uložení:	V případě nástupu do zaměstnání po dobu pracovního poměru, v případě nepřijetí 3 měsíce od pohovoru
Přístupnost:	Personální manažer, personální referent, ředitel úseku, vedoucí oddělení, zaměstnanec

Strukturovaný rozhovor

Konaný dne 15. 1. 2013

mezi

Michaelou Pliskovou, studentkou kombinovaného studia MVŠO

a

Mgr. Markétou Vitoslavskou, personální manažerkou společnosti TESCO SW a. s.

Podle čeho jsou stanoveny požadavky na pracovní místo?

- Požadavky se určují podle profilů jednotlivých profesí a rolí, podle popisů hlavních činností a nejdůležitějších předpokladů.

Na jakou pozici se nejhůře shání kvalifikovaní lidé?

- Nedostatkoví uchazeči jsou v oboru programátor a analytik, kdy se o nabízené místo neuchází třeba týden žádný zájemce, což prodlužuje dobu získávání až na tři měsíce. Pravým opakem jsou pozice na administrativní činnosti, kdy se hlásí po zveřejnění nabídky až 600 zájemců.

Kdo ve firmě podává požadavek na obsazení pracovního místa?

- V případě neobsazení místa z vlastních řad, podává ředitel úseku požadavek emailem na personálního manažera nebo personálního referenta.

Kdo zveřejňuje nabídku volného pracovního místa?

- O způsobu rozhoduje personální manažer, ale pokud by zveřejnění znamenalo finanční náklad, musí mít souhlas generálního ředitele.

Kolik kol výběrového řízení probíhá?

- Výběrová řízení jsou tříkolová. Administrativní kolo, testování a osobní pohovor.

Jak probíhá testování?

- Odborné testy jsou vytvořeny na každou profesi zvlášť a vyplňování testů také závisí na profesi. Programátor má na vyplnění testu 2 hodiny a domů dostane ještě na vypracování úkol. Analytici mají na vyplnění 1 hodinu.

Jaké testy se používají?

- Na pozice administrativních pracovníků je vypracován test odborných znalostí a pro všechny pracovní místa je společný test týmových rolí.

Jak dlouho trvá osobní pohovor?

- 30 minut na každou pozici.

Jaké otázky pokládá personalista uchazeči na osobním pohovoru?

1. Jaká je Vaše silná stránka?
2. Co považujete za svůj největší úspěch?
3. Jaký velký podíl jste na tomto úspěchu měl/a Vy?
4. Jaký byl Váš neúspěch?
5. Proč se tak stalo?
6. Jaké máte zájmy?

Kolik se přijalo do firmy zaměstnanců v minulém roce na odborné pozice a administrativní?

- Celkem se přijalo 30 zaměstnanců, z toho 29 na odborné profese a jeden na pozici administrativní.

Jaký je zájem o pozici administrativní a odborné pozice?

- Pozice programátora je nedostatkové zboží. Například v minulém roce celkově bylo pozváno na pohovory 250 uchazečů, 200 postoupilo dál, 100 dostalo nabídku na výběrové řízení a 29 jich bylo přijato. Na pozici administrativní bylo pouze na jedno výběrové řízení pozváno 350 uchazečů, 50 pozváno na testy, 15 bylo u pohovorů, 3 byli představeni generálnímu řediteli a 1 vybrán.

Jaké personální agentury vyhledávají pro firmu vhodné kandidáty?

- Spolupracujeme s personálními agenturami Grafton Recruitment s. r. o., Manpower s. r. o., AC Jobs s. r. o., ADECCO spol. s. r. o..

Zdroj: Vlastní zpracování