

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dana Kasíková

**Získávání a výběr pracovníků ve společnosti Plzeňské
městské dopravní podniky, a.s.**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Dana Kasíková

**Recruitment and selection of employees in the
company of Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.**

Prague 2014

The bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jarmila Salivarová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 02. 2014

Dana Kasíková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce, PhDr. Jarmile Salivarové, za odborné vedení, cenné rady, podněty a připomínky při zpracovávání mé práce.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje procesu získávání a výběru pracovníků, který se řadí mezi stěžejní oblasti personálních činností. První část práce nabídne přehled teoretických východisek, která vymezují úlohu personálních útvarů a liniového manažera v celém procesu získávání a výběru pracovníků. Dále poskytne ucelený pohled na možné zdroje pracovních sil, metody a postupy při získávání pracovníků. Zaměří se na jednotlivé fáze výběru pracovníků a objasní jednotlivé metody výběru. Teoretické poznatky jsou využity v empirické části, která představuje analýzu podnikové dokumentace, analýzu proběhlých rozhovorů a vyústěním je SWOT analýza celého procesu.

Klíčové pojmy

Analýza pracovního místa, assessment centre, metody výběru pracovníků, SWOT analýza, výběr pracovníků, výběrové řízení, získávání pracovníků.

Annotation

The bachelor thesis deals with the process of recruitment and selection of employees, which is among the key areas of personal activities. The first part offers an overview of the theoretical background, which defines the role of personal departments and line managers throughout the process of recruitment and selection of staff. In addition, provides a comprehensive view of the possible sources of labor, methods and procedures for recruitment. It will focus on the various stages of workers and explain the various selection methods. Theoretical knowledge is used in the empirical part, which presents an analysis of company documentation, analysis of past discussions and outcome of the SWOT analysis of the entire process.

Key words

Assessment center, competition, job analysis, recruitment of employees, selection of employees, staff selection methods, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	11
1.1 Definice, vymezení klíčových pojmů.....	12
1.2 Postavení personálního útvaru a liniového manažera v procesu získávání a výběru pracovníků a souvisejících činnostech	13
1.3 Analýza pracovního místa	15
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.1 Zdroje pracovních sil	22
2.2 Metody získávání pracovníků	25
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	29
3.1 Metody výběru pracovníků	31
3.1.1 Analýza vstupních dokumentů uchazečů	32
3.1.2 Výběrový pohovor	33
3.1.3 Testy pracovní způsobilosti	35
3.1.4 Assessment centre.....	36
3.2 Rozhodnutí o výběru pracovníka	37
EMPIRICKÁ ČÁST	39
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY	39
4.1 Představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.	39
4.2 Cíl a metodika šetření procesu získávání a výběru pracovníků	40
4.3 Popis procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti	41
4.3.1 Popis pracovního místa řidiče tramvaje.....	43

4.4	Rozhovory a zpracování provedeného šetření	46
4.6	Závěr z šetření	49
ZÁVĚR.....		50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		52
SEZNAM ZKRATEK		54
SEZNAM TABULEK.....		55
SEZNAM PŘÍLOH.....		56

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměří na problematiku získávání a výběru pracovníků. Právě způsob, jak najít, oslovit, získat a nakonec i vybrat pro konkrétní pracovní pozici nejvhodnějšího kandidáta, je dle autorky práce klíčovým bodem pro úspěšné komplexní řízení společnosti.

Klíčovní pracovníci, jejich odborné schopnosti a kompetence jsou nedílnou součástí strategického řízení podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Jejich výběru a způsobu získávání je tedy nutno věnovat maximální péči. Je třeba uvědomit si důležitost hodnoty a významu práce, která bude pro společnost přínosem a povede k úspěšnému naplnění vytyčených strategických cílů. Pouze efektivně fungující proces získávání a výběru pracovníků může zásadním způsobem přispět k úspěšnosti organizace. Obsazování klíčových pracovních pozic nejvhodnějšími kandidáty je cestou nejen k úspěšnosti organizace, ale i cestou k dosažení prioritních cílů, kterými jsou potřebné zisky a vyrovnaný boj s konkurencí v takové míře, aby se organizace umístila na předních místech, plně uspokojovala potřeby a přání svých zákazníků a na trhu si udržela dobré jméno. Téma si autorka práce vybrala z důvodu osobního zájmu o personální práce, a to zejména ty, které souvisejí se získáváním a výběrem pracovníků.

Cílem bakalářské práce bude ověření relevantnosti postupu při získávání a výběru pracovníků na pozici řidiče tramvaje v konkrétní dopravní společnosti.

V teoretické části práce bude autorka vycházet z teoretických znalostí a názorů předních odborníků z oblasti lidských zdrojů. Poznatky budou čerpány z jejich odborných publikací, v nichž se zaměřují na systém získávání a výběru lidí do pracovních pozic. Pro porovnání a nastínění aplikace teoretických zásad v praxi zamýšlí autorka realizovat šetření ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Teoretický výklad poskytuje také komplexní pohled na zdroje pracovních sil a na metody a postupy při získávání pracovníků. Zaměří se i na metody výběru pracovníků až po rozhodnutí o jejich přijetí.

Teoretické poznatky pak autorka využije v empirické části. Představí společnost, ve které bude proces získávání a výběr pracovníků analyzovat prostřednictvím šetření. Metodou polostrukturovaných rozhovorů bude pracovat s prvky kvalitativního výzkumu. Rozhovory povede s pěti dotazovanými řidiči tramvaje, personalistou a vedoucím

střediska tramvají. Rozhovory budou zaznamenány a představeny formou přepisu. Dále se bude autorka práce zabývat analýzou podnikové dokumentace, bude pracovat s konkrétními daty, poskytnutými plzeňským dopravním podnikem.

Zpracování dat a poznatků zjištěných šetřením bude zakončeno SWOT analýzou celého procesu, která bude hodnotit silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby konkrétní problematiky získávání a výběru pracovníků na pozici řidiče tramvaje v dopravním podniku.

Očekávaným přínosem bakalářské práce je zamýšlen návrh opatření ke zlepšení relevantních postupů při získávání a výběru pracovníků. Práce by mohla být podkladem pro další výzkum, který by měl rozšířit záběr šetření o další pracovní profese.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

V první kapitole této práce se autorka zaměřuje na teoretické pojetí problematiky prvotních procesů směřujících k získávání a výběru pracovních sil. Důraz je kladen nejen na teorii samotnou, ale i na názory předních českých osobností, které se otázkami výběru a získávání pracovníků zabývají. V neposlední řadě je v první kapitole detailně pojednáno i o základních pojmech, jejich vymezení a definicích, a dále o úloze personálních útvarů při získávání a výběru pracovníků. V první části této práce autorka také rozebírá institut liniového manažera v oblasti procesu získávání a výběru pracovníků. Závěrem analyzuje pojem pracovní místo.

Mezi klíčové personální činnosti patří, jak říká ve své knize Kociánová, získávání a výběr pracovníků, které mají firmě zajistit přijímání kvalitních lidí (2010, s. 79).

Podle Koubka musí mít firma reálnou představu o počtu a složení svých pracovníků, které potřebuje a bude potřebovat k naplnění strategických cílů. Zároveň by měla mít rámcovou představu o tom, kde tyto pracovníky najít. Na otázku, kolik a jaké pracovníky bude firma potřebovat a kde je najde, by mělo odpovědět **personální plánování** (2011, s. 20).

Lidské zdroje jsou dle Armstronga to nejcennější, co firmy mají. Plánování lidských zdrojů obvykle vychází ze strategických firemních plánů, které uvádějí i požadavky týkající se struktury lidí. Rozlišuje se tzv. „tvrdé“ a „měkké“ personální plánování. Tvrdé plánování je podloženo kvantitativní analýzou a má za úkol zajistit potřebný počet pracovníků. Měkké plánování má obstarat pracovníky s požadovaným typem postojů a motivace, pracovníky oddané organizaci a zasvěcené své práci (2007, s. 305-306).

S výše uvedenými názory se autorka plně ztotožňuje. Ze své praxe ví, že personální plány se modifikují každý rok. Vedení společnosti stanoví na základě plánu lidských zdrojů, aktuálních evidenčních plánů a cílů společnosti optimální počet míst na pracovištích.

Jak uvádí Koubek, pro efektivní plánování pracovníků je důležité držet se obecně platných zásad, z nichž jako první uvádí znalost strategie organizace, neboť ta je

podstatná pro vytváření personálních plánů. Druhou zásadou je požadavek, aby plánování činnosti firmy probíhalo současně s personálním plánováním, a to v souvislosti s výrobními a ostatními plány. Podle poslední zásady by se na personálním plánování měli podílet všichni vedoucí pracovníci a mělo by se tak stát celofiremní záležitostí.

Personální plánování se dělí na tři části. První rozeznává a předpokládá **potřebu pracovních sil**, to znamená, že řeší, jaké pracovníky, kolik a kdy bude firma potřebovat. Jde tu o plánování pracovních míst. Druhá část představuje pokrytí této potřeby, tedy **předvídání zdrojů pracovníků**. Mapuje, kolik pracovníků ve firmě pracuje a jaká je jejich struktura. Zjišťuje, zda je možno tuto potřebu pokrýt z vnitřních zdrojů, eventuálně v jaké míře je nutno použít vnější zdroje. Je zapotřebí vzít v úvahu mobilitu pracovníků uvnitř organizace, a to jak po horizontální, tak i po vertikální úrovni. V neposlední řadě je nutné si uvědomit změny, které mohou nastat na vnějším trhu práce, a jejich důsledky pro utváření pracovní síly firmy. A konečně třetí částí je **plánování individuálního personálního rozvoje pracovníků**. Tato oblast přispívá k zabezpečení požadovaných pracovníků a to tak, že podporuje jejich rozvoj, zvyšuje atraktivitu práce ve firmě a tímto napomáhá snižovat nežádoucí odchody pracovníků (2007, s. 94-96).

1.1 Definice, vymezení klíčových pojmů

Hlavním klíčovým pojmem této práce je „pracovník“. Autorka považuje za důležité vymezit odlišnost od pojmu „zaměstnanec“.

Rozdíl mezi pojmy vysvětluje Koubek v předmluvě k českému vydání knihy Řízení lidských zdrojů *„...s měnící se podobou zaměstnávání lidí, kdy stále menší podíl pracovních sil organizace tvoří zaměstnanci v tradičním slova smyslu a zvyšuje se podíl osob pracujících v organizaci nebo pro organizaci na základě jiné než tradiční pracovní smlouvy, se ze slovníku řízení lidských zdrojů pozvolna vytrácí termín „zaměstnanec“ a je nahrazován termínem „pracovník“, popřípadě termín znamenající původně zaměstnance dostává nyní nový obsah“* (Armstrong 2007, s. 20).

Pracovněprávní legislativa ČR používá pojem „**zaměstnanec**“, běžně se ale pracuje s pojmem pracovník, proto autorka, vzhledem k obsahu své práce, bude používat tyto pojmy jako identické.

Další klíčový pojem, který autorka používá ve své práci, je pojem „získávání pracovníků“. V odborné literatuře se ale běžně setkáváme i s termínem „nábor pracovníků“.

Nutno podotknout, že hlavní rozdíl mezi těmito výrazy vidí Koubek v tom, že při „**náboru pracovníků**“ jsou obvykle požadovaní pracovníci získáváni z vnějších zdrojů, kdežto při „**získávání pracovníků**“ jsou lidské zdroje získávány především z řad stávajících pracovníků organizace a teprve pak z vnějších zdrojů. Při získávání pracovníků jde nejenom o získání nezbytného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale i o získání pracovníků; kteří budou ztotožněni se zájmy a cíli organizace, budou mít žádoucí pracovní schopnosti a vlastnosti a jejich hodnoty budou v souladu se systémem hodnot organizace a její firemní kulturou (2007, s. 126-127).

1.2 Postavení personálního útvaru a liniového manažera v procesu získávání a výběru pracovníků a souvisejících činnostech

Na základě ekonomického členění, které nalezneme na stránkách Českého statistického úřadu, můžeme podniky rozdělit podle počtu pracovníků na malé (do 49 pracovníků), střední (do 249 pracovníků) a velké (od 250 pracovníků), (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, online, cit. 2013-10-18).

Zřízení a **postavení personálního útvaru** se odvíjí od velikosti podniku, říká ve své knize Šikýř. V **malé organizaci** supluje roli personalisty zpravidla majitel či vrcholový manažer. Ve **střední organizaci** již najdeme alespoň jednoho personalistu a mnohdy i celý personální útvar s vedoucím a až třemi personalisty. Takový personální útvar může být samostatnou organizační jednotkou nebo může spadat pod jiné oddělení, například finanční. Ve **velké organizaci** už bývá rozsáhlý a vnitřně uspořádaný personální útvar s dostatečným počtem personalistů. Je přímo podřízen generálnímu řediteli podniku a vedoucí personálního útvaru se řadí mezi vrcholové vedení organizace (2012, s. 41-42). Koubek k tomu dodává, že ve velkých organizacích nebývají personalisté univerzální, ale jsou specializováni na určitou oblast personální práce (např. vzdělávání pracovníků, odměňování, na získávání a výběr pracovníků, na pracovní vztahy a další), (2007, s. 33).

Postavení personálního útvaru v organizaci autorka již vymezila. V následujícím textu přiblíží role liniových manažerů a personálních útvarů při získávání a výběru jednotlivých pracovníků a jejich spolupráci.

Při **vytváření a analýze pracovních míst** hraje **personální útvar** důležitou roli v případě, kdy je z hlediska profilu pracovního místa nutná změna, tvrdí Koubek. Zde se otevírá prostor pro odborníky, kteří umějí nabídnout vhodné řešení nutné změny. Jejich odborná role tedy spočívá v odhalování nedostatků a navrhování změn v profilech pracovních míst. K tomu potřebují mít k dispozici podrobné popisy a specifikace pracovních míst, musí znát pracovní úkoly a technologie používané na daném pracovním místě. Při zpracování této analýzy je důležitá spolupráce s **liniovými manažery**, kteří poskytnou informace o specifikaci a popisu pracovních míst (2007, s. 91 – 92).

Jak dodává Hroník, roste počet firem, které využívají kompetenční modely. Kompetence představují soubor předpokladů nezbytných ke konkrétní činnosti. Jsou definovány na základě analýzy činností. Kompetence se spíše vztahují k určité činnosti pracovníka, ne k jeho vlastnosti. Přesně uspořádané kompetence jsou obsahem kompetenčního modelu. Aby byl kompetenční model efektivní, měl by obsahovat maximálně 10 – 12 jednotlivých kompetencí. Kompetenční model sjednocuje mimo jiné „jazyk“ manažerů a personalistů a poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení (2006, s. 29 – 30).

Při personálním plánování vidí Koubek úlohu personálního útvaru v tom, že soustřeďuje veškeré informace, které se týkají pracovníků organizace. Útvar tak má přehled o stavu pracovníků, jejich pohybu, využívání, výkonu, potenciálu atd. Současně analyzuje vnější trh práce a možnosti nabídek zdrojů potenciálních pracovních sil. Na základě získaných dat koordinuje a organizuje plánovací proces. Spolupracuje s vedoucími pracovníky organizace, metodicky je vede, radí jim, usměrňuje a kontroluje je v oblastech, ve kterých se ne zcela orientují. Personální útvar také zajišťuje jednotnou úpravu dokumentů, zhotovuje konečnou verzi personálních plánů a uchovává veškeré dokumenty související s personálním plánováním. Neméně důležitá je i role **liniových manažerů**. Jelikož dobře znají stěžejní pracovní úkoly organizace, musí být schopni odpovědět na otázku potřeby pracovníků, konkrétně kolik jich již v organizaci pracuje a kolik jich v budoucnosti zůstane k naplnění plánovaných úkolů. Současně by měli umět dát odpověď na otázku, do jaké míry lze pokrýt potřebu pracovníků zvýšením kvalifikace stávajících pracovníků, dokonalejším technickým vybavením, lepší organizací práce a použitím vhodnější motivace. Také by měli řešit otázku nadbytečnosti pracovníků ve skupině. Všichni vedoucí pracovníci mají rozhodující slovo při sestavování plánů personálního a sociálního rozvoje svých podřízených (2007, s. 123 – 125).

„Plánování lidských zdrojů je součástí kompetence každého manažera, shodně jako celé řízení lidských zdrojů. Není výlučnou záležitostí specialistů z HR oddělení“ (Hroník 2007, s. 16).

Při **získávání pracovníků** hraje klíčovou roli **personální útvar**, popisuje Koubek. Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, musí mít k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikaci. Nejprve se musí rozhodnout, zda bude získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Ujasní si, jaké dokumenty bude požadovat po uchazečích. Formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty. Provádí předvýběr, jehož výsledkem je seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým řízením. **Linioví manažeři** již předali personálnímu útvaru požadavek na obsazení pracovního místa, který vychází z personálního plánování, specifikovali požadavky na pracovní místo i na vlastnosti pracovníka a nyní spolupracují s personálním oddělením při předvýběru pracovníků (2007, s. 164 – 165).

Při **výběru pracovníků** hrají **linioví manažeři** klíčovou roli, objasňuje Koubek. Jsou totiž bezprostředně nadřizení obsazovanému pracovnímu místu. Přípravují a vedou pohovory, podílejí se na posuzování uchazečů a mají konečné slovo při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Hlavním důvodem je fakt, že jsou to právě oni, kdo jsou zodpovědní za práci na obsazovaném pracovním místě, a nejlépe tak mohou posoudit nejen pracovní způsobilost uchazeče, ale také to, jak se zařadí do pracovního kolektivu. **Personální útvar** má v této fázi procesu na starosti především dodržování zákonů a pravidel. Společně s liniovými manažery navrhuje metody výběru, sestavuje časový plán a zajišťuje vše po administrativní a organizační stránce (2007, s. 188).

Z výše popsaného je tedy patrné, že při získávání a výběru pracovníků je důležitá nejen role personálního útvaru, ale i role liniových manažerů. Autorka považuje za důležité zmínit i to, že pro celý proces je důležitá jejich vzájemná spolupráce, neboť každý z nich je zodpovědný za určitou fázi procesu a tyto fáze na sebe navazují.

1.3 Analýza pracovního místa

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř 2012, s. 46).

Analýza pracovního místa je dle mínění autorky důležitá personální činnost, která ovlivňuje efektivnost celého procesu získávání a výběru pracovníků. Z tohoto důvodu

se jí autorka rozhodla věnovat podrobněji jak v teoretické, tak empirické části bakalářské práce.

K popisu a specifikaci pracovních míst se provádí analýza práce neboli **analýza pracovních míst**, uvádí ve své knize Dvořáková. Jedná se o systematické zkoumání zejména pracovních úkolů a pracovních podmínek a také požadavků na pracovníka. Výsledky analýzy jsou poté k dispozici personalistům a vedoucím pracovníkům. Ti pak zajišťují personální činnosti (2012, s. 142).

Analýza pracovních míst může být, podle Bartáka, součástí personálního auditu a může odhalit, zda některé pozice nebo dokonce celé organizační jednotky nejsou nadbytečné (například díky technickému pokroku) a jestli by tedy nemělo dojít k reorganizaci (2011, s. 46).

„Analýza poskytuje a zajišťuje:

- *aktualizovaný přehled o úkolech, povinnostech, odpovědnosti a podmínkách spojených s pracovním místem a specifikaci jeho vazeb na další pracovní místa; z toho se odvozují požadavky, které klade pracovní místo na pracovníka,*
- *atraktivitu volných pracovních míst pro dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a včas (v žádaném termínu),*
- *rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,*
- *informování o volných pracovních místech,*
- *nabídku těchto míst,*
- *přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v dané organizaci,*
- *systematické jednání s uchazeči, získávání relevantních informací,*
- *organizačně administrativní a metodickou pomoc,*
- *sledování efektivnosti uplatněných metod a postupů“ (Barták 2011, s. 46).*

Cílem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa, tvrdí autoři Bláha, Matejčičuk a Kaňáková. **Popis pracovního místa** může být zpracován buď pro jedno pracovní místo, nebo k více pracovním místům, u kterých se náplň práce opakuje. Jedná se o popis práce a ne o popis pracovníka, který ji vykonává. Tento popis je důležitým dokumentem nejen pro proces získávání a výběru pracovníků, ale slouží také jako podklad pro adaptaci, vzdělávání, rozvoj a hodnocení pracovníka. Neméně důležitý je i pro případného zájemce o danou pozici, neboť poskytuje informace o nabízeném pracovním místě. **Obsahuje:**

- *název pracovního místa, začlenění v organizační struktuře, název organizační jednotky,*

- nadřizené a podřizené pracovní místo, vztah k ostatním pracovním místům v organizaci i mimo ni,
- stručný popis účelu pracovního místa a vytyčení cílů,
- charakteristiku práce, tj. úkoly a činnosti pro splnění daných cílů, bývají vysvětleny několika větami,
- dodatečné informace, jako např. rozsah kompetencí, specifické problémy, pracovní podmínky, rozsah pracovní doby, odměny, zaměstnanecké výhody. Mezi dodatečné body se řadí i datum zpracování (z důvodu revize) a budoucí změny (proměnlivost pracovního místa), (2005, s. 112 – 113).

Specifikace požadavků pracovního místa odpovídá, podle Koubka, na otázky týkající se pracovníka. Otázky jsou zaměřeny na schopnosti, znalosti, dovednosti i chování. Patří sem:

- fyzické požadavky – zdraví, síla, manuální zručnost, způsob vyjadřování a jiné,
- duševní požadavky – základní intelektuální schopnosti, znalosti nabyté školením nebo praxí,
- dovednosti – psychomotorické (přesnost, rychlost) a sociální (umění komunikace, schopnost vést lidi, motivovat, začlenění do kolektivu apod.),
- vzdělání a kvalifikace potřebné k dané práci – dokončené vzdělání, praxe,
- pracovní zkušenosti – především z předchozího zaměstnání, pokud je lze využít na novém pracovním místě,
- charakteristiky osobnosti a postojů – vedení pracovního týmu, samostatnost, povaha, sociální potřeby, názory a další.

Analýza pracovních míst by měla odpovídat současnému stavu v dané organizaci. Neměla by zachycovat hypotetické možnosti a požadavky, nebo stav v jiné organizační jednotce. Tato analýza by měla probíhat v pravidelných periodách (2007, s. 72 – 73).

V menších firmách bývá **zdrojem informací pro analýzu pracovních míst** majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, sděluje Koubek. Nejčastěji se však informace získávají od držitele pracovního místa, jelikož ten má nejpresnější představu o vykonávané práci i o požadavcích na něho kladených. Je tu však jisté riziko subjektivního pohledu. Může dojít ke zkreslení informací (strach ze změn, z přidání úkolů a jiné). Proto se navrhuje, aby podklady pro analýzu byly zjišťovány i od odcházejícího pracovníka, protože ten už nemívá důvod informace zkreslovat.

Dalším možným zdrojem informací se může stát i přímý nadřízený, pracovníci na stejných nebo obdobných pracovních místech a vlastně i ostatní pracovníci.

Je nutné si ale uvědomit, že tyto zdroje nemusí disponovat všemi informacemi o zkoumaném pracovním místě. Zdrojem se mohou stát specialisté na analytiku práce nebo techničtí experti, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní. Jako doplňkový zdroj se mohou použít i písemné materiály o pracovním místě (původní popisy a specifikace, pracovní deníky, technologické postupy a další).

Mezi **metody získávání informací** patří sledování pracovníka při práci a monitorování jeho pracovních činností. Je to časově náročné, protože při krátkodobém sledování nemusí být zaznamenány všechny pracovní úkoly. Jako vhodnější metoda se jeví pohovor pracovníka na daném pracovním místě s osobou provádějící analýzu pracovního místa. Dotazníková metoda je asi nejvhodnější pro získání relevantních informací o pracovním místě. Vzhledem k náročnosti se ale využívá spíše ve větších podnicích (2011, s. 45 – 46).

Dobře sestavený profil pracovního místa je podle autorky základem úspěchu při získání a výběru nejvhodnějšího uchazeče na danou pracovní pozici. Významnou měrou přispívá k rozhodnutí, jaké zdroje a metody využijeme při získávání pracovníků.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Druhou kapitolu věnuje autorka této práce samotnému procesu získávání pracovníků. Detailněji se zaměří na zdroje a možnosti získání odpovídající pracovní síly a zároveň na metody a postupy, jimiž lze ke kýženému nalezení pracovníků dospět. Stejně tak autorka neopomine v této části práce zhodnotit výhody či nevýhody jednotlivých metod a procesů.

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková a kol. 2007, s. 133).

Za hlavní úkol při získávání pracovníků autorka považuje oslovení a upoutání vhodných uchazečů. Kociánová k tomu dodává, že uchazeči musí vyhovovat stanoveným požadavkům na volné pracovní místo. Primárním východiskem je popis pracovního místa, kvalifikační profil a schopnosti pracovníka. Na počátku je třeba si ujasnit, zda by se vhodný kandidát na místo našel mezi stávajícími pracovníky, nebo zda bude nutné hledat mimo organizaci, a promyslet formu oslovení potenciálních uchazečů. Dále je nutno zvážit, jaké informace jim budou sděleny, neboť cílem nabídky je přilákání vhodných uchazečů a shromáždění dostatku informací o nich, aby bylo možno posoudit jejich vhodnost pro nabízené pracovní místo. Neopomenutelným faktorem procesu získávání pracovníků jsou náklady a čas, který zbývá do požadovaného termínu nástupu.

Mezi dokumenty požadované od uchazeče patří životopis, osobní dotazník pro uchazeče, žádost o zaměstnání, motivační dopis, doklady o dosaženém vzdělání (včetně certifikátů), reference od minulých zaměstnavatelů. U některých pracovních pozic jsou vyžadovány ukázky práce nebo návrh plánu činnosti na danou pozici.

Při získávání pracovníků by se mělo usilovat o to, aby budoucí pracovník byl nejen způsobilý v danou chvíli k práci na určité pracovní pozici, ale také aby měl do budoucna rozvojový potenciál (2010, s. 79).

Proces získávání pracovníků se dá podle Koubka sumarizovat do několika kroků, jdoucích za sebou:

- **identifikace potřeby získávání pracovníků** – vychází buď z plánů činnosti organizace, nebo z okamžité potřeby. Pro včasné pokrytí potřeby pracovníků je významná neustálá analýza stavu a pohybu pracovníků uvnitř organizace,

- **popis pracovního místa a jeho specifikace** – zde jsou nutné veškeré dostupné informace o pracovním místě, pracovních podmínkách, požadavcích na pracovníka. V případě, že popis a specifikace pracovního místa není aktuální, musí být provedena analýza pracovního místa,
- **promyšlení alternativních možností** – současné řízení lidských zdrojů v rámci snižování nákladů práce a hospodaření s lidskou silou musí vzít též v úvahu jiné eventuality (např. rozdělení pracovních činností mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů nebo částečného úvazku, zajištění práce přes externího dodavatele a další). Pokud se dojde k závěru, že práce pokryje plný úvazek, pokračuje se ve vyhledávání pracovníků,
- **výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa jako podklad pro získávání a následný výběr pracovníků** – popis a specifikace pracovního místa bývají velmi obsáhlé dokumenty. Z důvodu přehlednosti, vydaných nákladů a udržení potenciálních uchazečů (příliš vysoké specifické požadavky) se do nabídky zaměstnání uvádí důležité charakteristiky popisu pracovního místa. Pro výkon dané práce jsou nezbytné, žádané, vítané či okrajové a poskytnou uchazeči reálnou představu o pracovním místě,
- **identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – zde se rozhodne, zda bude uchazeč vybrán z vnitřních či vnějších zdrojů nebo se budou tyto zdroje kombinovat,
- **výběr metod získávání pracovníků** – vychází z potřeby přilákat vhodné uchazeče. Volba metody se odvíjí od rozhodnutí, z jakých zdrojů se budou pracovníci získávat, dále podle situace na trhu práce, dle požadavků na pracovní místo a pracovníka, a odvíjí se i od časové potřeby a dalších okolností,
- **požadované dokumenty a informace od uchazečů** – výběr dokumentů je důležitý pro zdárnost pozdějších fází výběru. Určuje, jak detailní a spolehlivé informace o uchazeči organizace získá,
- **stylizace nabídky zaměstnání** – měla by odpovídat popisu a specifikaci pracovního místa a náročnosti získání požadovaného pracovníka. Úzce souvisí s výběrem metod získávání pracovníka a s požadovanými dokumenty a informacemi od uchazeče,
- **zveřejnění nabídky zaměstnání** – zde začíná druhá fáze procesu získávání, při níž dochází ke kontaktu s uchazeči a shromažďují se o nich nezbytné dokumenty. Pokud se nejedná o méně kvalifikovanou práci, nebo je k dispozici

dostatek volných uchazečů, délka období pro ucházení se o zaměstnání by neměla být kratší než dva týdny. Vysoce kvalifikovaný pracovník je zpravidla zaměstnán v jiné organizaci a kratší období by ho mohlo spíše odradit,

- **shromáždění dokumentů, informací a jednání s uchazeči** – v tomto kroku probíhá jednání se zájemci, předávání detailnějších informací o pracovním místě. Zde se rozhodne, zda se zájemce změní v uchazeče o zaměstnání. Kontroluje se úplnost požadovaných dokumentů a informací v nich,
- **předvýběr uchazečů na základě doložených dokumentů a informací** – obvykle se na základě shromážděných dokumentů vybírají vhodné uchazeči pro zařazení do samotného procesu výběru. Srovnává se způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa, ale většinou se neporovnávají uchazeči navzájem. To je úkolem výběru. Výsledkem předvýběru je rozřídění uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodné a nevhodní,
- **vypracování seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – závěrečná fáze procesu získávání pracovníků. Udává se, že na jedno pracovní místo se za ideální počet považuje pět až deset uchazečů, v případě vysoce kvalifikovaných specialistů tento počet roste. Konečný seznam je uspořádán abecedně, aby nedošlo k ovlivňování výběru na základě dílčího pohledu na uchazeče.

Pravidla, která by měla platit pro každou organizaci, bez ohledu na její politiku **při získávání zaměstnanců:**

- o volných pracovních místech nejprve informovat stávající pracovníky a až poté hledat mimo organizaci,
- při hledání pracovníků z vnějších zdrojů by organizace neměla zůstat v anonymitě,
- každý uchazeč o zaměstnání by měl mít dostatek informací o volném pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovní schopnosti,
- organizace by měla uchazeče písemně informovat o přijetí jeho nabídky, poděkovat mu za zájem a sdělit přibližný časový plán celého procesu získávání a výběru pracovníka. V průběhu procesu ho buď sami informovat o situaci, nebo mu tyto údaje na požádání sdělit,
- uchazeče získat na základě požadovaných schopností pro danou práci,
- při získávání pracovníků poskytovat pouze pravdivé informace a neslibovat nic, co nelze splnit,

- nediskriminovat uchazeče na základě jejich pohlaví, barvy pleti, věku, náboženství, politických názorů apod. (2007, s. 131 – 157).

V procesu získávání a výběru pracovníků zdůrazňuje Kociánová dodržování zákonů. Jedním ze zákonů je **zákaz přímé i nepřímé diskriminace** (zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., § 4 odst. 2) z důvodu pohlaví, sexuální orientace, národnosti, politické příslušnosti, věku, náboženství, majetku, rodinných vztahů a dalších důvodů. Přímá diskriminace je záměrná a je tím myšleno takové jednání, kdy je na základě určitého diskriminačního důvodu jednáno s osobou méně příznivě než s jinou osobou v porovnatelné situaci. Nepřímou (skrytou, ale úmyslnou) diskriminací z důvodu zdravotního stavu je odmítnutí nebo přehlédnutí přijmout opatření nezbytná k tomu, aby osoba se zdravotním postižením měla přístup k zaměstnání (2010, s. 82).

„Vyhledávání a získávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování, na vyhledávání a získávání pak navazuje výběr.

*V zásadě můžeme rozlišovat dva **druhy zdrojů** pracovníků:*

- *externí trh práce,*
- *interní trh práce*

*a dva **druhy síly**, které používáme při jejich náboru a výběru:*

- *vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán potřebný pracovník),*
- *cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru).*

Každý ze způsobů, který kombinuje různé druhy zdrojů a sil, má své výhody a nevýhody, které můžeme částečně charakterizovat podle přísloví: nové koště dobře mete, ale staré zná všechny kouty“ (Hroník 2007, s. 119).

2.1 Zdroje pracovních sil

Cílem získávání pracovníků je, jak již bylo řečeno, najít na obsazované pracovní místo nejvhodnějšího kandidáta. Ale je lepší hledat uvnitř organizace nebo mimo ni? Jaké jsou výhody, ale zároveň i rizika u obou zdrojů?

Autorka souhlasí s Žufanem, který ve své knize uvádí, že mezi **vnitřní zdroje** (interní trh) se řadí pracovníci organizace nebo pracovníci, kteří s organizací spolupracují

na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Při využití pracovníků z vlastních řad bývá nejčastější formou povýšení. Tím se rozumí nejen postup ve firemní hierarchii, ale také přesun na významnější místo v dané úrovni hierarchie. Přesunem se sice nezmění postavení pracovníka, ale dojde k uznání jeho schopností a zkušeností, jsou mu přidělovány složitější úkoly s větší mírou samostatnosti při jejich řešení a je lépe finančně ohodnocen. Do vnitřních zdrojů patří také pracovníci, kteří čerpají rodičovskou dovolenou. Nabídka atraktivního pracovního místa může ovlivnit jejich rozhodnutí o délce setrvání na rodičovské dovolené. Součástí této skupiny jsou i studenti škol, kteří pracují v organizaci v rámci odborné praxe, tedy znají organizaci a organizace zase zná jejich schopnosti (2012, s. 54 – 55).

Do vnitřních zdrojů zařazuje Koubek pracovníky ušetřené vlivem pokroku technického rozvoje (např. nové technologie, lepší organizace práce), dále pracovníky, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo z důvodu organizačních změn. Patří sem i pracovníci, kteří získali zkušenosti, dovednosti, vypracovali se a jsou připraveni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současné pozici. A v neposlední řadě jmenujme pracovníky, kteří, ač jsou využiti na současném pracovním místě, mají zájem z nějakého důvodu o volné pracovní místo (2007, s. 129).

Jak dále uvádí Koubek, získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody.

Získávání pracovníků uvnitř organizace:

Výhody:

- zaměstnavatel zná způsobilosti i postoje uchazeče,
- uchazeč zná organizaci, pracovní i sociální prostředí,
- nemusí se adaptovat na práci,
- uchazeč obvykle zná práci na pracovním místě, tudíž se zkracuje doba nezbytná pro jeho zapracování,
- při možnosti postupu se zvyšuje pracovní morálka a motivovanost pracovníků,
- lepší návratnost již vydaných investic do pracovníků (školení, vzdělávání, zkušenosti, péče o pracovníky, rozvoj znalostí a dovedností),
- větší jistota zaměstnání pracovníků a posílení vazeb k organizaci.

Nevýhody:

- „podniková slepota“ – dlouholetým pracovníkům chybí rozsáhlejší zkušenosti, kontakty, nové myšlenky a podněty z jiných organizací,
- automatické povyšování – riziko, že pracovníci se dříve či později dostanou na pracovní místo, kde již nebudou zvládat plnění vyžadovaných pracovních úkolů,
- konkurence a rivalita mezi pracovníky má negativní vliv na mezilidské vztahy v organizaci (2011, s. 74 – 75).

Mezi **vnější zdroje** (externí trh) se řadí uchazeči o zaměstnání, kteří v organizaci neppracují, objasňuje Žufan. Rozdělují se do tří základních kategorií:

- uchazeči, kteří jsou nezaměstnaní a hledají práci,
- zaměstnaní uchazeči hledající změnu,
- zaměstnaní uchazeči, kteří nehledají změnu, ale zájem o ně je na straně organizace.

V první skupině jsou zařazeni lidé, kteří přišli o zaměstnání, nebo ještě žádné neměli (čerství absolventi škol). Zpravidla jsou vedeni na Úřadu práce České republiky a reagují na volná pracovní místa, která jsou tímto úřadem nabízena. Většina z nich ale sama aktivně hledá, oslovuje potenciální zaměstnavatele, nebo využívá služeb personálních agentur.

Druhou skupinou jsou uchazeči, kteří jsou ve svém dosavadním zaměstnání nespokojeni a hledají uplatnění v jiné organizaci. Aktivně se účastní výběrových řízení, sledují inzerci, využívají osobní kontakty a rozesílají organizacím svoje materiály.

Třetí skupina je tak trochu specifická. Jsou zde pracovníci, kteří jsou v nynějším zaměstnání spokojeni a jinou práci nehledají. Ale stává se, že v rámci konkurenčního boje organizace potřebuje doplnit nebo obměnit kvalifikované a kvalitní pracovníky, a proto neváhá oslovit a získat pracovníky od jiných zaměstnavatelů (2012, s. 55).

Koubek tento seznam ještě rozšiřuje o ženy v domácnosti, důchodce, studenty (v určitém čase, například o prázdninách) a o pracovní zdroje ze zahraničí. Při rozhodování je důležité zvážit výhody i nevýhody získávání pracovníků z těchto skupin.

Získávání pracovníků mimo organizaci:

Výhody:

- širší možnost výběru, větší šance nalézt pracovníka s požadovanými schopnostmi, zkušenostmi a tím pokrytí přesné potřeby,
- přínos neotřelých pohledů, názorů, poznatků, zkušeností,
- obvykle levnější, snadnější varianta získání vysoce kvalifikovaných pracovníků než by byla jejich výchova ve firmě.

Nevýhody:

- časová náročnost – obsazení pracovního místa trvá déle,
- náročnost na odborné znalosti a dovednosti (výběr metod, výběr sdělovacího prostředku, specifikování požadavků na uchazeče a jiné),
- nový pracovník znamená větší riziko nesprávné volby,
- vyšší náklady než u získávání z vnitřních zdrojů,
- delší adaptační proces, čas na zapracování, doškolování pracovníka,
- blokování možnosti postupu stávajících pracovníků (2011, s. 74 –76).

Při získávání pracovníků je možné oba výše zmíněné **zdroje kombinovat**, tvrdí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková. Kombinovaná forma se využívá při výskytu různých okolností:

- vyhledávání pracovníků začalo u vnitřních zdrojů, a jelikož nebyl nalezen žádný vhodný kandidát, pokračuje se v hledání z vnějších zdrojů,
- při zjištění, že žádný uchazeč z vnějších zdrojů nevyhovuje dané práci lépe, než některý ze současných pracovníků,
- souběžné získávání z vnitřních i vnějších zdrojů, stejné možnosti pro všechny uchazeče (2005, s. 120).

2.2 Metody získávání pracovníků

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například:

- *jaké pracovní místo obsazujeme,*
- *zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,*
- *jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,*
- *jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,*
- *jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,*
- *jakou pověst máme jako zaměstnavatel,*

- *kolik času a peněz máme k dispozici“ (Šikýř 2012, s. 75).*

Jak již bylo zmíněno, vyhledávání a získávání pracovníků **vlastními silami** zajišťují personální útvary. Způsobů získávání pracovníků je podle Koubka celá řada a organizace zpravidla kombinují více možností. Uvedme si ty nejvíce rozšířené.

Pasivní metodu získávání pracovníků si mohou dovolit organizace s dobrou pověstí, které nabídnou zajímavou, dobře finančně ohodnocenou, prestižní práci. Když k tomu přidají personální a sociální politiku výhodnou pro pracovníky, **uchazeči se nabízejí sami**. Tím sice organizaci odpadají náklady na inzerci, ale na druhé straně se zvyšuje administrativní práce personalistů, kteří musí na nabídky reagovat, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby nebylo poškozeno dobré jméno organizace. Navíc se zužuje možnost výběru pracovníků.

Pracovníky lze získat i na základě **doporučení současného pracovníka organizace**. Výhodou je zpravidla získání kvalitních pracovníků, neboť současný pracovník by se nezaručil za někoho nevhodného. Nevýhodou je opět výběr z užšího okruhu uchazečů. Tuto metodu často volí nadřízení při doporučování svých podřízených k povýšení. Některé organizace takto přijímají i rodinné příslušníky (obvykle děti) svých pracovníků a využívají tak výhod pracovních zkušeností předaných v rodině.

Metoda **přímého oslovení vyhlédnutého jedince** vyžaduje od vedoucích pracovníků přehled o monitorování pracovníků jiných organizací v daném oboru, sleduje jejich schopnosti, kreativitu, růst, aktivitu, a to za pomoci pracovních a obchodních kontaktů, odborných časopisů, odborných setkání a podobně. Výhodou je, že oslovení pracovníci odpovídají odborným i osobnostním požadavkům, nevýhodou pak, že při „přetahování“ pracovníka dojde ke zhoršení vztahů s jeho organizací a vyvstane možnost vyšších požadavků, zejména odměn, od osloveného pracovníka. Metoda se uplatňuje při získávání pracovníků do vyššího managementu, ale také při hledání dělnických profesí.

Rychlou a poměrně levnou metodou je oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na **vývěskách**, které jsou umístěny na nejméně frekventovaném místě organizace. Pokud chce organizace přilákat i uchazeče z vnějších zdrojů, umístí inzerci tak, aby k ní měli přístup i lidé běžně nevstupující na území organizace. Výhodou je dostatek prostoru pro sdělení informací, které vedou k redukci nevhodných uchazečů. Nevýhodou je, že vývěsky si všimnou pouze lidé v okolí organizace, a proto není tato metoda vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Dá se ale využít pro získání absolventů škol, a to umístěním vývěsek v místě, kde se studenti pohybují.

Aktivní metodou získávání pracovníků je **vkládání letáků do poštovních schránek** na konkrétním území. Výhodou je, že nabídka se dostane do ruky prakticky každému obyvateli daného území. Nevýhodou je, že při dnešním množství letáků vhozených do schránek může zůstat nabídka bez povšimnutí. Tímto způsobem se získávají pracovníci na méně kvalifikovanou a sezónní práci.

Hojně využívanou metodou je **inzerce ve sdělovacích prostředcích** (noviny, odborné časopisy, média). Podle kvalifikace, specifikace a náročnosti na volné pracovní místo může být inzerce namířena na potenciální uchazeče z regionu, z celé republiky nebo i ze zahraničí. Záleží na to, kde inzerát zveřejníme. Inzerát osloví větší množství lidí než ostatní používané metody, ale jsou s ním také spojené vyšší náklady.

Mnoho **organizací spolupracuje se vzdělávacími institucemi**, počínaje středními odbornými učiteli a konče vysokými školami. Zajišťují si tím přísun jak manuálních pracovníků, tak mladých odborníků. Výhodou je, že sama škola doporučí vhodného studenta a informuje organizaci o průběhu jeho studia, o jeho znalostech a dovednostech. Tím organizace získá více informací než má o běžném uchazeči. Nevýhodou je časově omezený nástup absolventů do zaměstnání, a to z důvodu průběhu školního roku.

Úspěšnou se také jeví metoda **spolupráce s úřadem práce a jeho krajskými pobočkami**. Úřad práce pomáhá nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale také organizacím hledajícím pracovníky. Výhodou jsou velmi nízké náklady, neboť úřad práce tuto službu poskytuje bezplatně pro obě strany. Navíc je možné v některých případech získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů, jelikož jde převážně o osoby s nižší kvalifikací nebo obtížně umístitelné osoby. Nezaměstnaní s vyšší kvalifikací většinou hledají zaměstnání aktivně sami a ani se nehlásí do registru úřadu práce, zejména pokud jim nevznikne nárok na příspěvek v nezaměstnanosti z důvodu vyplacení odstupného.

V současné době má téměř každý přístup k internetu, a proto je velmi oblíbené **elektronické získávání pracovníků (e-recruiting)**. Organizace mohou využít k inzerci vlastní internetové stránky, intranet nebo mohou nabídku zaměstnání zveřejnit na různých pracovních serverech. Výhodou je přijatelná cena, rychlost, možnost sdělení podrobnějších informací, oslovení širšího okruhu možných uchazečů. Celý proces získávání navíc zrychlují elektronické dotazníky pro uchazeče, elektronické

formuláře pro strukturované životopisy, které usnadňují komunikace mezi organizací a uchazečem (2007, s. 135 – 142).

Z výše uvedeného je patrné, že nabídka možností oslovení potenciálních uchazečů je široká. Pro efektivní vyhledávání pracovníků je podle autorky důležité si uvědomit, jaké pracovní místo chceme obsadit a jakou cílovou skupinu chceme oslovit.

Získávání pracovníků můžeme také svěřit **cizí síle**, to znamená, že využijeme externích služeb (**outsourcing**), objasňuje Armstrong. Jedná se o zprostředkovatelské agentury nebo poradce, kteří provádějí jakýsi předvýběr. Využití **zprostředkovatelských agentur** je nákladná záležitost, je však rychlá a efektivní. Je těžké najít agenturu, která by vyhovovala jak požadavkům, tak ceně organizace. **Poradenské firmy** specializující se na získávání pracovníků obvykle inzerují, uskutečňují pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Přitom organizace může zůstat v anonymitě. Pokud se organizace rozhodne využít outsourcing, měla by se držet následujících kroků:

- zjistit si reference od ostatních uživatelů,
- sledovat, jak poradenská firma zpracovává inzeráty pro jiné firmy. To organizaci napoví, jakou úroveň pracovních míst se zabývá a pozná kvalitu jejích služeb,
- zjistit si její specializaci v oboru, kterým se zabývá,
- sjednat si schůzku s konzultantem, který bude zpracovávat zadané požadavky organizace a pokusit se prověřit jeho kvality,
- porovnat cenovou nabídku (cena x kvalita) s konkurenčními firmami (2007, s. 355 – 356).

Získávání pracovníků je dle názoru autorky rozhodující personální činností, kterou si organizace zajišťuje kvalitní zaměstnance, kteří pro ni budou přínosem. K tomuto kroku by měli personalisté přistupovat zodpovědně a volné pracovní místo obsadit nejvhodnějším uchazečem. Na základě předložených dokumentů a informací od uchazečů následně provede předvýběr (je-li požadován) a vybrané uchazeče pozve k výběrovému řízení.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola teoretické části práce je zaměřena na samotný výběr pracovníka. Autorka rozebírá možnosti hodnocení vstupních dokumentů uchazečů o zaměstnání, možnosti testů a pohovorů, ale neopomíjí ani Assessment centre, neboli soubor několika metod s cíleným zkoumáním kvalifikace a vhodnosti budoucích pracovníků. Závěr této kapitoly pojednává o konečném kroku celého procesu, tedy o samotném rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče k výkonu povolání.

„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě“ (Šikýř 2012, s. 83).

Autorka souhlasí s názorem Kociánové, která tvrdí, že cílem získávání pracovníků bylo vyhledat vhodné uchazeče, cílem výběru pracovníků je vybrat z nich toho nejvhodnějšího, který bude nejvíce odpovídat potřebám organizace, požadavkům obsazovaného pracovního místa, požadavkům stanoveným na výkon a chování na daném místě. V literatuře se dočteme, že počet vybraných uchazečů se odvíjí od konkrétní situace a charakteru dané pozice. Za optimální počet se na jedno pracovní místo považuje tři až deset uchazečů (2012, s. 94).

Obsadit volná místa, připravit a zorganizovat celý výběrový proces a zaučit nové pracovníky je finančně nákladné a časově náročné, tvrdí Dale ve své knize. Proto je důležité, aby byl **vybrán vhodný pracovník hned napoprvé**. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, při výběru pracovníka je třeba zvážit jeho schopnosti, znalosti a vlastnosti vzhledem k nabízenému pracovnímu místu. Je ale také třeba vzít v úvahu, že pokud by byl vybrán vysoce kvalifikovaný pracovník na pracovní místo s nižší kvalifikací, kde nebudou plně využity jeho znalosti, dovednosti a schopnosti, může to přispět k jeho rozhodnutí odejít z organizace. Odchod pracovníka z organizace může zavinit i přehnaná chvála nabízeného místa. Důvodem může být slíbený kariérní postup, o kterém organizace ví, že nevznikne, cílový plat, na který není možné dosáhnout, pracovní prostředí, které neexistuje, nebo zavádějící informace o požadovaných dovednostech a praxi (2007, s. 8 – 9). Vajner k tomu dodává, že se rozhodně nevyplatí uchazeči lhát. Během několika prvních dnů či týdnů v organizaci lež odhalí. Výsledkem bude jeho nízká motivace k práci, jeho aktivita bude na bodu mrazu, bude striktně dodržovat pracovní dobu, ale zajisté také bude šířit negativní informace o zacházení

se zaměstnanci jak mezi spolupracovníky, tak i vně organizace. To pro firmu není dobrá reklama, neboť osobní zkušenosti a reference fungují mezi lidmi nejlépe (2007, s. 63).

„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici“ (Koubek 2007, s. 167). K tomu Koubek dodává, že výběr je oboustranná záležitost. Organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá zaměstnavatele. A může se stát, že nevhodnější uchazeč pod dojmem jednání s představiteli organizace, se kterými se setkal v průběhu získávání a výběru, nebo pod dojmem pro něho nevyhovujících výběrových procedur, nabídnuté zaměstnání odmítne. Tuto skutečnost by měli mít všichni účastníci výběrového řízení z organizace na paměti (2007, s. 167).

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr),
- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor),
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
- rozhodnutí o přijetí pracovníka,
- informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí)“ (Kociánová 2010, s. 94 – 95).

Autorka podotýká, že průběh výběrového procesu může být odlišný, což potvrzuje i Kociánová, a dodává, že průběh závisí na více okolnostech – na charakteru a specifikaci pracovní pozice, na finančním rozpočtu pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace a mnoha jiných okolnostech. Některé kroky se dají při vybírání z vnitřních zdrojů přeskočit, neboť některé dokumenty a informace o uchazeči jsou v databázi organizace a uchazeč zná jak pracoviště, tak potenciální spolupracovníky (2010, s. 95).

Výběrová řízení bývají **dvoukolová** (pro výkonné pracovníky) **nebo tříkolová** (pro manažerské pozice, specialisty a klíčové pracovníky), popisuje Žufan.

První kolo probíhá formou strukturovaných pohovorů mezi uchazečem a personalistou, popřípadě i s přímým nadřízeným. Vyhodnocují a ověřují se údaje a případné reference předložené uchazečem.

Druhé kolo dvoukolového řízení je ve znamení výběrových pohovorů ve složení uchazeč – přímý nadřízený nabízeného pracovního místa, vyšší manažer a personalista. Pokud se vybírá například specialista prodeje, kde je specifickým požadavkem schopnost prosadit se v konkurenci, může být výběrový pohovor veden ve formátu dvou až tří uchazečů a tří až pěti představitelů organizace. Ve **druhém kole tříkolového řízení** se provádějí psychologické testy, nebo se v něm realizuje assessment centre (diagnosticko-výcvikový program). Psychologické testy se provádějí buď přímo na pracovišti, nebo u smluvního psychologa, který poté poskytne organizaci zpětnou vazbu o uchazeči.

Ve **třetím kole** výběrového řízení se setkává uchazeč s vrcholovým manažerem (generální ředitel nebo ředitel příslušného úseku), přímým nadřízeným pracovního místa a personalistou. Úkolem třetího kola je vyhodnocení dosavadního průběhu výběru, informace o cílech, úkolech a prioritách nabízeného pracovního místa z pohledu managementu a zjišťování reakce uchazeče na tato fakta. Jelikož v tomto stadiu jsou již ověřeny požadované znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče, tak vedení pohovoru se zaměřuje spíše na osobní vlastnosti uchazeče a jeho schopnost komunikace s případnými nadřízenými a kolegy.

V **závěrečné fázi**, ať již dvoukolového či tříkolového řízení, se řeší také praktické otázky doby nástupu v případě vybrání uchazeče, podmínky pracovní smlouvy, odměňování a další podstatné součásti pracovního poměru (2012, s. 61 – 63).

3.1 Metody výběru pracovníků

K posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa jsou využívány různé metody výběru, říká Kociánová. Avšak žádná z nich nezaručí stoprocentně spolehlivě úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se nejvíce osvědčila kombinace více metod (2012, s. 98).

„Mezi metody výběru pracovníků patří:

- *analýza dokumentace uchazečů:*

- životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
- firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
- ústní či písemné reference, pracovní posudek,
- lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti,
- výkonové testy (testy schopností),
- testy osobnosti,
- assessment centre (soubor výběrových metod)“ (Kociánová 2012, s. 98).

„Předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců je zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod výběru. Určitá metoda výběru je platná (validní), jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky“ (Šikýř 2012, s. 84).

K tomu Šikýř zdůrazňuje, že při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů se zjišťuje, jaké požadavky uchazeči splňují a proč je vhodné je přijmout a nehledají se důvody, proč uchazeče odmítnout. To znamená, že se uplatňuje pozitivní přístup, který umožní vybrat schopného a motivovaného pracovníka (2012, s. 84).

3.1.1 Analýza vstupních dokumentů uchazečů

Životopis je podle Hroníka základním podkladem předvýběru i samotného výběru uchazečů a může mít různé podoby. Volba typu životopisu záleží na oboru, v němž firma působí a na její kultuře (2007, s. 156).

V **životopisu** jsou uvedeny osobní a profesní informace o uchazeči, říká Dvořáková v knize, kterou zpracovala spolu s kolektivem. V dnešní době se preferuje strukturovaný životopis, který je stručný, přehledný a chronologicky uspořádaný. Zaměstnavatelé se obzvláště zaměřují na stručný popis pracovních činností z předchozího zaměstnání, který vypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti. Z životopisu lze dále vyčíst, jak často uchazeč mění zaměstnání, zda má ukončené zahájené studium, jaká je délka pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů, zda jsou ve shodě časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích, zda se odpovědnost a pravomoci uchazeče postupně

rozšiřovaly nebo naopak, a další důležité informace (2012, s. 152). K životopisu se přikládá **motivační dopis**, doplňuje Kociánová. V něm by uchazeč měl vzbudit pozornost posuzovatele. Měl by prezentovat svůj zájem o volné pracovní místo v organizaci a svou způsobilost pro danou pozici (2010, s. 100).

Osobní dotazník vyžaduje od uchazeče přesné a konkrétní údaje a směřuje ho k přímým odpovědím na položené otázky. Cílem je shromáždit co nejvíce informací o uchazeči (např. možný termín nástupu, důvod zájmu o nové zaměstnání, odkud uchazeč zná danou organizaci a jiné), uvádí Dvořáková a kolektiv. Osobní dotazník má ale řadu nevýhod – bývá rozsáhlý, odpovědi bývají stereotypní, nedá kreativnímu uchazeči prostor k vyjádření, vyhovuje autokratické osobnosti (2012, s. 152 – 153).

Předchozí praxi potvrzují i **reference**, udává Kociánová. Psané reference bývají spolehlivější, ovšem ústní reference poskytnou v odpovědích na otázky více informací. Co se týče spolehlivosti, mohou být reference zkreslené, buď v pozitivním, nebo negativním směru (2010, s. 100).

Profil uchazeče na **sociální síti** může podle autorky hodně napovědět. Stejný názor zastává ve své knize i Žufan. Co o sobě napíše na zdi svého profilu, si mohou přečíst nejen jejich přátelé, ale v podstatě kdokoliv. Pokud se negativně či vulgárně vyjadřují o svém nadřízeném nebo zaměstnavateli, vyzrazují interní informace, dá se předpokládat, že toto chování by se mohlo opakovat i u budoucího zaměstnavatele. Tento způsob získávání informací o uchazečích je zcela legální, ale neměl by být jediným měřítkem pro posuzování uchazečů. Pro vyhledávání a výběr zaměstnanců byla zřízena sociální síť LinkedIn (<http://www.linkedin.com>), která má mnoho vyhledávacích funkcí a umožňuje oslovit kandidáty přímo, bez inzerce (2012, s. 66).

Lékařské vyšetření se vyžaduje v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. potravinářský průmysl), popisuje Koubek. Tato metoda je stále více považována za diskriminační (2007, s. 183).

3.1.2 Výběrový pohovor

„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout“ (Koubek 2011, s. 109).

Výběrové pohovory jsou podle autorky psychicky náročné, a to zejména pro uchazeče. Jedná se o osobní setkání uchazečů s představiteli organizace, kteří prošli fází

předběžného výběru na základě hodnocení životopisu, vysvětluje Šikýř. Umožňuje souhrnné a efektivní prověření a posouzení způsobilosti uchazečů o pracovní místo (2012, s. 85). „Účelem výběrového pohovoru je:

- ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivace uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání“ (Šikýř 2012, s. 85).

S tím souhlasí i Koubek a dodává, že je důležité vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě, a zároveň se pokusit založit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Formy pohovoru se rozdělují podle obsahu a průběhu. Na pohovor je vždy vymezen celkový čas.

Strukturovaný pohovor je připravený a plánovaný dopředu. Otázky, založené na znalosti pracovního místa, jsou stejné pro všechny uchazeče, je dáno pořadí otázek a čas na ně vyměřený. U strukturovaného pohovoru je menší pravděpodobnost přehlédnutí skutečností nezbytných pro posouzení uchazeče. V případě více posuzovatelů snižuje rozdíly v hodnocení a umožňuje jejich srovnatelnost.

Nestrukturovaný pohovor je volně plynoucí a cíle pohovoru jsou stanoveny jen rámcově. Tato forma pohovoru nezaručuje porovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci, ale umožňuje uplatnění subjektivního přístupu k uchazečům. Výhodou je možnost zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a posoudit jeho osobnost.

Polostrukturovaný pohovor je náročný na schopnosti posuzovatelů. Používají se dvě metody pohovoru. V jedné je část pohovoru strukturovaná a na ní navazuje volně plynoucí pohovor. Ve druhé jsou předem stanoveny cíle pohovoru, prolíná se strukturovaná a nestrukturovaná složka, posuzovatel pružně reaguje na vývoj odpovědí uchazeče (2007, s. 180 – 181).

Vajner ve své knize zdůrazňuje, že základní dovedností posuzovatele je umění klást otázky. Pohovor nevede ten, kdo mluví, ale ten, kdo klade otázky (2007, s. 72).

3.1.3 Testy pracovní způsobilosti

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru“ (Armstrong 2007, s. 387).

Testy schopností souvisejí s praktickými dovednostmi uchazečů, uvádí Armstrong. Testy **potenciálních schopností** předpovídají možnosti uchazeče k výkonu práce nebo dílčích úkolů z ní vyplývajících. Do této kategorie patří numerické schopnosti, manuální zručnost, administrativní schopnosti a jiné. Testy **získaných schopností** se zaměřují na znalosti a dovednosti, které uchazeč získal praxí nebo učením. Například u testu psaní na počítači všemi deseti lze porovnat počet úhozů za minutu, které je uchazeč schopen napsat a porovnat to s normou vyžadovanou na pracovním místě.

Testy schopností se nejvíce využívají pro pracovní místa, kde jsou požadavky na specifické a měřitelné dovednosti, jako je například zapisovatelka nebo programátor počítačů (2007, s. 391 – 393).

Do skupiny výkonových testů patří, jak podotýká Kociánová, známé testy inteligence, to znamená měření rozumových schopností a mentální úrovně jedince (2010, s. 114). *„Testy inteligence měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, numerické schopnosti, paměť. V psychologii práce zpravidla komplexní testy inteligence využívány nejsou“ (Kociánová 2010, s. 115).*

Ve většině případů se při **testech osobnosti** používá dotazník, tvrdí Dale. Testy prověřují povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. Některé testy jsou hodně rozšířené, proto se může stát, že je již některý z uchazečů někdy vyplňoval (2007, s. 56).

Podle Dvořákové a kol., dokáží testy osobnosti odhalit „rizikový“ faktor, který by mohl v budoucnu být překážkou při výkonu práce (2012, s. 153).

V testech osobnosti jde o projev jedince, zachycující, jak zpravidla reaguje, upřesňuje Kolman a kolektiv. Na rozdíl od testů mentálních schopností, kde se zjišťuje maximální výkon, zachycují testy osobnosti povahu uchazeče. V testu osobnosti není nikdo horší nebo lepší než ten druhý, zachycují se jedinečné preference. Dotazník je sestaven z řady otázek obsahově uzpůsobených účelu testu. Testy osobnosti se více než u výběru pracovníků používají ve výzkumu a v klinické psychologii při diagnostikování duševních poruch. (2010, s. 52 – 53).

3.1.4 Assessment centre

Assessment centre (AC) je psychologicko-výcvikový program testující pracovní způsobilost, objasňuje Kociánová. Obvykle bývá jednodenní, v některých případech i vícedenní. Délka závisí na obsazované pracovní pozici, jejím významu a specifikách. Jedná se o soubor metod, které dají hodnotiteli možnost posoudit skupinu účastníků podle vymezených kritérií. AC se dá aplikovat i na jednoho účastníka (zpravidla jde o manažera vyššího managementu), např. simulací jednoho pracovního dne. Metody AC jsou zaměřeny na osobní pracovní předpoklady uchazečů, na předpoklady k týmové spolupráci, manažerské předpoklady a zároveň poskytují informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazečů.

AC jsou převážně realizována indoorovou formou, občas outdoorovou formou s využitím fyzických aktivit. Počet účastníků AC se liší podle typu pracovní pozice, většinou čítá skupina 5 – 12 osob. Počet hodnotitelů se odvíjí od počtu účastníků, optimálně v poměru jeden hodnotitel na tři účastníky. Metoda AC se využívá hlavně při obsazování pracovních míst, kde dochází ke kontaktu s klientem (např. manažer, specialista a další). AC umožňuje utvořit si přesnější obrázek uchazeče, než je tomu při rozhovoru či psychodiagnostice. Rizikem je možnost zaujatosti posuzovatelů, kteří mohou chtít z různých důvodů některému účastníkovi pomoci nebo ho poškodit. Výhodou je možnost testování více účastníků najednou a využití vzájemného působení účastníků ve skupině. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na přípravu a realizaci.

AC zajišťuje buď organizace vlastními kvalifikovanými silami, nebo prostřednictvím externího dodavatele. Stěžejním úkolem hodnotitelů (assessorů) je pozorování a posuzování účastníků AC. Skupinu hodnotitelů mohou tvořit psychologové, personalisté, manažeři a další odborníci. Informace získané v průběhu AC jsou důvěrné a účastníci musí poskytnout souhlas k archivaci dat. Výstupem AC je seznam zamítnutých a doporučených uchazečů, na které budou vypracovány výstupní hodnotící zprávy. Součástí AC je i poskytnutí zpětné vazby, a to formou rozhovoru s odborníkem. Pokud byla součástí AC i psychodiagnostika, tak by její výsledky měl zásadně sdělovat psycholog. Zpětná vazba poskytne účastníkovi informace o tom, jak je v různých situacích vnímán druhými lidmi (specialisty). Je to forma jakési satisfakce za čas, který účastník AC věnoval. **Výběr nejvhodnějšího uchazeče je záležitostí nadřazeného obsazovaného pracovního místa** (2010, s. 117 – 126).

3.2 Rozhodnutí o výběru pracovníka

Po absolvování výběrových pohovorů a řadě dalších výběrových metod stojí před zástupci organizace úkol, v němž musí vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, tvrdí Hroník. Během celého procesu posbírali hodnotitelé velké množství informací o uchazečích. Poté, co je systematicky třídili dle stanovených priorit, je třeba tyto informace propojit, dát jim význam a interpretovat je. Při vyhodnocování je třeba si nejprve vyjasnit, kteří uchazeči nejlépe harmonují s firemním prostředím, a představit si je, jak by mohli fungovat v organizaci za půl roku či za rok (**kvalitativní vyhodnocení**). Po získání přehledu o všech uchazečích, dochází k porovnávání uchazečů. Uchazeči se srovnávají jednak podle jednotlivých kritérií, jednak vzájemně mezi sebou (**kvantitativní vyhodnocení**).

Výsledkem těchto dvou vyhodnocení je jedno či více pořadí. Konečné rozhodnutí by měl učinit nadřízený obsazovaného pracovního místa, popřípadě manažer nadřízeného. Jeho rozhodnutí může respektovat výsledky vyhodnocení a porovnání, ale může se i rozhodnout pořadí nerespektovat. V tom případě je na místě kvalitní zdůvodnění. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí je důležité sdělit všem uchazečům závěrečného kola (2007, s. 329 – 334).

První, kdo by měl dostat vyrozumění o výsledcích, je pracovník, kterému bude pracovní místo nabídnuto, objasňuje Dale. Pokud by se totiž rozhodl nabídku odmítnout, je tu možnost nabídnout práci druhému nejlepšímu v pořadí. Po uskutečnění nabídky práce ze strany organizace je na uchazeči, zda tuto nabídku přijme. V tuto chvíli někteří uchazeči přistupují k vyjednávání lepších zaměstnaneckých výhod, než které jim byly na začátku nabídnuty. Uchazeči, kteří nebyli přijati, mohou požádat o zpětnou vazbu, aby zjistili důvod nepřijetí (2007, s. 153 – 155).

Výběrové řízení je náročné nejen pro posuzovatele, ale také pro uchazeče, připomíná Kolman, a to hlavně po emocionální stránce. Neúspěch může uchazeče ranit a nevhodné chování zástupců organizace to ještě zhorší. Proto je na místě obyčejná lidská slušnost vůči uchazeči (2010, s. 97).

„Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, potřebné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva“ (Armstrong 2007, s. 366).

V teoretické části autorka shrnula teoretická východiska z oblasti získávání a výběru pracovníků, popsala optimální postup celého procesu a v následující empirické části provede šetření v konkrétní společnosti při získávání a výběru pracovníků.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY

4.1 Představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. jsou provozovatelem městské veřejné dopravy na území města Plzeň a jeho přilehlém okolí. Historie společnosti se začíná psát roku 1899, kdy poprvé na trať vyjela elektrická tramvaj. Hlavní zásluhu na vybudování dopravního podniku má český elektrotechnik, doktor František Křížík.

Novodobá historie společnosti se datuje k 1. květnu 1998, kdy byla společnost po privatizaci zapsána do obchodního rejstříku jako akciová společnost Plzeňské městské dopravní podniky (ve zkratce PMDP, a.s.).

Městská doprava v Plzni nabízí 171 tisíci obyvatel hustou síť 42 linek s krátkými intervaly a ročním dopravním výkonem 15,1 miliónů vozokilometrů. Z toho dvě třetiny zajišťuje tramvajová a trolejbusová doprava. Autobusy zajišťují přepravu především v okrajových částech města.

Mezi hlavní a nejpodstatnější činnosti společnosti patří provozování městské veřejné dopravy v Plzni. Další nabízené služby také úzce souvisejí s dopravou. Jedná se o výstavbu dopravních cest tramvajových a trolejbusových tratí, dodávky a provozování odbavovacího a rezervačního systému, provozování veřejné dopravy v blízkém okolí Plzně a další. Mezi doplňkové činnosti můžeme zařadit například i provozování autoškoly, provozování reklamy či výrobu elektřiny (malá vodní elektrárna).

Nejvyšším orgánem PMDP, a.s. je valná hromada, kterou tvoří jediný akcionář – Rada města Plzně. Společnost je řízena představenstvem, které představuje statutární orgán a zároveň vystupuje jejím jménem. Představenstvo je voleno valnou hromadou a tvoří ho předseda představenstva, místopředseda a tři členové.

Nejvyšším kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Ta má oprávnění dohlížet na činnost představenstva a na podnikatelskou činnost společnosti. K 31. 12. 2012 měla dozorčí rada sedm členů.

V čele společnosti stojí generální ředitel. Je mu podřízen útvar generálního ředitele, tj. centrální sekretariát, vnitřní kontrola, personální oddělení, marketing, správa investic a majetku, manažer systémů.

Pod generálního ředitele dále spadají ředitelé jednotlivých úseků společnosti (PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, 2013a).

- Ekonomický ředitel – řídí ekonomický úsek (odbor controllingu, financí a účetnictví, materiálně technické zásobování (MTZ) a obchodu, informační technologie (IT), distribuce jízdenek, přepravní kontrola).
- Dopravně provozní ředitel – má na starost dopravně provozní úsek (provoz jednotlivých dopravních trakcí – tramvaje, trolejbusy, autobusy, dispečink, oddělení autoškoly).
- Ředitel Plzeňské karty – řídí úsek Plzeňské karty.
- Ředitel úseku drážních cesty – řídí výstavbu a údržbu horního a dolního vedení drážních cest, (PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, online, cit. 2013-12-28a, PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, online, cit. 2013-12-28b).

4.2 Cíl a metodika šetření procesu získávání a výběru pracovníků

Na počátku šetření byl stanoven cíl, kterým je **ověření relevantnosti postupu při získávání a výběru pracovníků na pozici řidiče tramvaje** ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., a případně doporučit návrh změn, souvisejících s touto problematikou. Pro naplnění cíle autorka prostudovala interní materiály společnosti a následně provedla rozhovory se zúčastněnými stranami celého procesu.

V teoretické části autorka zpracovala poznatky z odborné literatury, týkající se systému získávání a výběru pracovníků. Ukazují, jak v celém procesu postupovat, na co se zaměřit a čeho se vyvarovat. Porovnáním těchto poznatků s praxí ověří relevantnost postupu při získávání a výběru pracovníků ve společnosti PMDP, a.s. na výše zmíněnou pozici.

Při zpracování empirické části bakalářské práce byly použity interní materiály společnosti Plzeňské dopravní podniky, a.s., byla popsána charakteristika společnosti, její organizační struktura a vybrané informace o zaměstnancích. Primárně se autorka zaměřila na samotné získávání a výběr pracovníků.

Pro získání dat si autorka zvolila šetření, při němž bude pracovat s prvky kvalitativního výzkumu – prostudování dokumentů a polostrukturované rozhovory, které povede s pracovníci personálního oddělení, vedoucím střediska elektrických drah (ED) a s řidiči tramvaje.

Polostrukturované rozhovory jsou podle Gavory výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit fakta a hlouběji proniknout do postojů respondentů. Rozhovor je veden formou otázek a odpovědí. Otázky mohou být uzavřené, polouzavřené nebo otevřené. U tohoto typu rozhovoru se respondentovi nabídnou možnosti odpovědí, ale na rozdíl od dotazníku má polostrukturovaný rozhovor tu výhodu, že výzkumník může v průběhu hovoru otázky přeformulovat, klást doplňující a upřesňující otázky a reagovat tak na odpovědi respondentů. U polostrukturovaných rozhovorů je vzorek respondentů malý, ale průnik do problematiky bude hlubší (2000, s. 110 – 111).

4.3 Popis procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti

V této části bakalářské práce se autorka zaměřila na popis procesu získávání a výběru pracovníků, který je **součástí interní instrukce s názvem „Příjem pracovníků“** a je popsán formou procesu. Tato instrukce je závazným předpisem pro všechny uvedené pracovníky společnosti. Upravuje a sjednocuje postupy při získávání, výběru a přijímání pracovníků, a to od zahájení získávání až po přijetí nového pracovníka. Hlavní důraz je kladen na vyhodnocení kvalifikace a předpokladů uchazečů a jejich shodu s požadavky pracovního místa. Instrukce dále vymezuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při realizaci celého procesu. Pro potřeby práce se autorka zaměří pouze na tu část procesu, která se týká získávání a výběru pracovníků.

Na začátku roku **vedení společnosti** stanoví na základě plánu lidských zdrojů, evidenčních stavů a plánů společnosti optimální počet míst na pracovištích. Pokud v průběhu roku dojde ke změnám v plánovaných počtech zaměstnanců, oznámí tuto změnu mzdová účetní formou aktualizace plánu lidských zdrojů vedoucímu personálního oddělení.

Proces získávání a výběru pracovníků na volné pracovní místo probíhá ve spolupráci personálního oddělení a vedoucího zaměstnance, jemuž je obsazovaná pozice podřízena.

Vedoucí střediska je zodpovědný za obsahovou náplň popisů funkcí pracovního místa. V případě vzniku nové pracovní pozice je povinen vypracovat k ní popis funkce a předat ho pracovníkovi personálního oddělení před nástupem zaměstnance. V případě požadavku na obsazení volného pracovního místa vyplní vedoucí střediska elektronický formulář na interním portálu PMDP, a.s. a odešle ho pracovníkovi personálního oddělení ke kontrole.

Pracovník personálního oddělení, kterému žádost přísluší, ji převezme a zkontroluje, zda je řádně vyplněna. Pokud je vše v pořádku, odešle požadavek ke kontrole vedoucí personálního oddělení. V opačném případě vrátí žádost k přepracování vedoucímu pracovníkovi.

Vedoucí personálního oddělení žádost zkontroluje a odešle řediteli příslušného úseku ke schválení. Ten, pokud žádost schválí, postoupí žádost generálnímu řediteli společnosti. Ten ji buď přijme, nebo zamítne. Na všechny dosavadní účastníky procesu jsou odeslány notifikační e-maily o rozhodnutí generálního ředitele.

V případě, že generální ředitel schválí žádost o obsazení pracovního místa, rozhodne **pracovník personálního oddělení** o způsobu získání pracovníka. Na výběr má několik možností. Vydá oznámení o volném pracovním místě a zveřejní ho na obvyklých místech v rámci společnosti, případně použije elektronickou poštu. Vyhledá vhodného uchazeče v registru uchazečů o zaměstnání. Objedná inzerci. V případě využití zprostředkovatelských agentur, zpracuje objednávku na obsazení volné pozice, kde uvede požadavky společnosti na kandidáty.

Pracovník personálního oddělení následně shromažďuje informace o kandidátech na volnou pracovní pozici a domlouvá se s vedoucím střediska (oddělení) či ředitelem úseku, do jaké míry má realizovat předvýběr uchazečů. Výsledkem předvýběru je seznam uchazečů, které pracovník personálního oddělení pozve k pohovoru.

Přijímací pohovor s uchazečem vede **pracovník personálního oddělení**. V případě obsazování manažerské pozice ho vede společně s budoucím přímým nadřízeným vedoucího zaměstnance.

Pracovník personálního oddělení předá vhodným uchazečům žádost o přijetí do pracovního poměru a objasní jim další postup. Vedoucímu střediska, kde je pozice obsazována, předá seznam vhodných uchazečů, domluví termíny pro přijímací pohovory a následně pozve vybrané uchazeče k pohovoru. Pokud se jedná

o uchazeče na pozici řidiče autobusu, trolejbusu či tramvaje, ověří jeho kvalifikační předpoklady.

Vedoucí střediska ověří při pohovoru kvalifikační (s výjimkou uchazečů na pozici řidiče autobusu, trolejbusu či tramvaje) a osobnostní předpoklady uchazeče a sdělí mu informace o pracovní náplni, odpovědnostech a charakteru pracovní pozice. Po skončení pohovorů potvrdí svým podpisem vybranému uchazeči žádost o přijetí do pracovního poměru, čímž stvrzuje jeho přijetí. Potvrzenou žádost pak předá pracovníkovi personálního oddělení společně s informací o výsledku výběrového řízení.

Pokud se jedná o místo, kde je požadována pracovně lékařská prohlídka, odešle **pracovník personálního oddělení** uchazeče ke smluvní lékařce poskytující pracovně lékařské služby. Ta, na základě posouzení, pošle uchazeče na další speciální vyšetření (EEG, oční, ORL atd.). Dále, dle potřeby pracovní pozice, uchazeč absolvuje vyšetření u smluvního psychologa či psychiatra.

Uchazeč absolvuje předepsané lékařské prohlídky a nechá si od smluvní lékařky do posudku o pracovní způsobilosti potvrdit konečné rozhodnutí o způsobilosti či nezpůsobilosti vykonávat funkci na pracovním místě. Potvrzený posudek předá pracovníkovi personálního oddělení.

Pracovník personálního oddělení na závěr informuje všechny uchazeče o výsledcích výběrového řízení a vybraného uchazeče pozve k uzavření pracovního poměru. Pokud nemá od uchazeče písemný souhlas s uložením osobních údajů, vrátí všem nepřijatým uchazečům dokumenty s jejich osobními daty. V případě souhlasu ponechá životopis nebo registrační kartu v databázi uchazečů po předem dohodnutou dobu, nejdéle však jeden rok (PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, 2013b).

Pro získávání a výběr vhodného pracovníka je důležité, jak již bylo několikrát zmíněno, aby měl pracovník personálního oddělení k dispozici popis pracovního místa.

4.3.1 Popis pracovního místa řidiče tramvaje

V teoretické části bylo zdůrazněno, že popis pracovního místa je jedním z klíčových dokumentů, který ovlivňuje efektivnost celého procesu získávání a výběru pracovníků. Na základě interního šetření v PMDP, a.s. autorka v této kapitole objasňuje důležitost pozice řidiče tramvaje a popis jeho pracovního místa.

Ke dni 1. 12. 2013 pracovalo ve společnosti celkem 861 pracovník, z toho 548 pracovníků na pozici řidičů autobusů, trolejbusů a tramvají.

Tramvajové linky představují páteř městské hromadné dopravy v Plzni, propojují centrum města s největšími předměstími, vlakovým a autobusovým nádražím a přepraví v průběhu roku největší počet cestujících (PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, online, cit. 2013-12-29).

Profese řidiče tramvaje je psychicky o něco náročnější, než je tomu u řidičů autobusů a trolejbusů, neboť v případě jakékoliv kolize dochází při nehodě tramvaje k daleko větším škodám na zdraví i majetku. Řídí totiž několikatunovou soupravu, jejíž brzdná dráha je ve srovnání s brzdou dráhou autobusu přibližně jednou tak dlouhá. Řidič tramvaje navíc nemá možnost úhybného manévru. Na základě těchto skutečností si autorka vybrala ke svému šetření právě průběh procesu získávání a výběru řidičů tramvaje.

V **popisu pracovního místa** řidiče tramvaje je uvedeno, že se při výkonu pracovních činností řídí organizačním a pracovním řádem společnosti, dopravně provozním řádem validním pro středisko tramvaje provoz a platnou legislativou.

Je odpovědný:

- za platnost svého řidičského průkazu, včetně průkazu způsobilosti k řízení drážního vozidla,
- za platnost své preventivní lékařské prohlídky,
- za to, že na směnu nastoupí dle rozpisu služeb řádně odpočatý a s předepsanou výbavou,
- za bezpečnou přepravu cestujících v přiděleném vozidle,
- za svěřené ceniny (jízdenky a finanční hotovost).

Jeho činnosti:

- řídí se dle instrukcí dispečera a výpravčího,
- vede záznamy o provozu vozidel MHD a odevzdává je odpovědným pracovníkům,
- na začátku, v průběhu a po ukončení směny provádí kontrolu přiděleného vozidla dle platných předpisů,
- při dopravních nehodách či mimořádných událostech zpracuje zprávu a odevzdá ji,
- závady na vozidle, které není schopné provozu, hlásí výpravčímu a dispečerovi

- do záznamu o provozu drážního vozidla zapisuje zjištěné závady a hlásí je výpravčímu,
- nálezy společně s nálezním lístkem odevzdává výpravčímu,
- informuje dispečera o závadách na tratích, kolejovém a trolejovém vedení,
- účastní se na školení dle plánu,
- řídí se předpisy vztahující se k ochraně životního prostředí a BOZP.

Specifické charakteristiky pozice:

- práce v oblasti linek MHD,
- práce v turnusových službách s nepravidelným rozložením pracovní doby,
- obsluha zařízení potřebných k výkonu funkce.

V rámci kompetencí byly stanoveny následující požadavky:

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání:

- dokončené základní vzdělání

Řidičské oprávnění:

- platný řidičský průkaz skupiny B,
- výpis z karty řidiče,
- platný průkaz způsobilosti k řízení drážního vozidla.

Speciální požadavky:

- odborná způsobilost v elektrotechnice s kvalifikací „osoba poučená“,
- školení BOZP, PO, SMJ,
- vstupní lékařská prohlídka, včetně psychologického a psychiatrického vyšetření,
- výpis z rejstříku trestů, ne starší než 3 měsíce.

Osobnostní předpoklady:

- přesnost,
- spolehlivost,
- zodpovědnost,
- samostatnost (PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY, 2013c).

Po prostudování výše uvedených interních dokumentů autorka přistoupila k vlastnímu šetření.

4.4 Rozhovory a zpracování provedeného šetření

Pro zmapování procesu získávání a výběru pracovníků byly provedeny v první polovině ledna 2014 rozhovory s pracovníci personálního oddělení, která má na starosti mimo jiné i středisko tramvají, dále s vedoucím střediska ED a řidiči tramvaje, kteří prošli výběrovým řízením v letech 2012 – 2013. Přepis rozhovorů je zaznamenán v přílohách C až I.

Otázky pro pracovníci personálního oddělení:

1. Na základě jakých podkladů sestavujete nabídku pracovního místa řidiče tramvaje?
2. Jakým způsobem oslovujete potenciální uchazeče na pozici řidiče tramvaje?
3. Jak probíhá první kontakt s potenciálním uchazečem?
4. Jaké dokumenty a informace musí uchazeč doložit?
5. Kdo ověřuje kvalifikační předpoklady uchazeče?
6. Jak probíhá výběrové řízení?
7. Kdo se účastní výběrového řízení na tuto pozici?
8. Jsou uchazeči v rámci výběrového řízení poskytnuty informace o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?
9. Má uchazeč možnost klást doplňující otázky?
10. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč psychologické testy?
11. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč testy zdravotní způsobilosti?
12. Kdo provádí konečné rozhodnutí o výběru pracovníka?
13. Jak byl uchazeč vyrozuměn o výsledku výběrového řízení?
14. Jak hodnotíte spolupráci s vedoucím střediska ED?
15. Považujete práci se směrnicí vydanou společností za důležitou při výběru pracovníka?

Otázky pro vedoucího střediska ED:

1. Z čeho vycházíte při specifikaci požadavků na pozici řidiče tramvaje?
2. Kdo ověřuje kvalifikační předpoklady uchazeče?
3. Jak probíhá výběrové řízení?
4. Kdo se účastní výběrového řízení na tuto pozici?
5. Jsou uchazeči v rámci výběrového řízení poskytnuty informace o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?
6. Má uchazeč možnost klást doplňující otázky?

7. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč psychologické testy a testy zdravotní způsobilosti?
8. Kdo provádí konečné rozhodnutí o výběru pracovníka?
9. Kdo informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?
10. Jak hodnotíte spolupráci s pracovníky personálního oddělení?
11. Považujete práci se směrnicí vydanou společností za důležitou při výběru pracovníka?

Otázky pro řidiče tramvaje:

1. Jak jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě řidiče tramvaje?
2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?
3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházel(a)?
4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?
5. Jak probíhalo výběrové řízení?
6. Získal(a) jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?
7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?
8. Měl(a) jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využil(a) jste této možnosti?
9. Kdo vedl pohovor?
10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvoval(a) v průběhu výběrového řízení?
11. Jak jste byl(a) vyrozuměn(a) o výsledku výběrového řízení?
12. Byl(a) jste spokojen(a) s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?
13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Z rozhovorů vyplynulo, že všechny zúčastněné strany, tedy jak uchazeči, tak personalisté i vedoucí střediska ED jsou s procesem získávání a výběr pracovníků spokojeni. Kladně bylo hodnoceno zejména zpracování dokumentace procesu pomocí interní směrnice, popis pracovního místa, možnosti dalších aktivit po ukončeném výběrovém řízení (zaškolení, kurzy apod.), možnosti přijímání rodinných příslušníků atd. U všech dotázaných se objevily i negativní postřehy, např. nedostatek informací o pracovním prostředí a relativní časová náročnost procesu.

Tabulka 1: SWOT analýza získávání a výběru pracovníků

SWOT		
	STRENGTHS (silné stránky)	OPPORTUNITIES (příležitosti)
Přednosti	<p>Zpracovaná dokumentace procesu pomocí interní směrnice</p> <p>Kvalitně zpracovaný „Popis pracovního místa“</p> <p>Obsáhlá databáze uchazečů o pracovní místo řidiče tramvaje</p> <p>Vyšší průměrná mzda</p> <p>Poskytování zaškolení (kurz řidičů tramvaje)</p> <p>Výborná spolupráce mezi personálním oddělením a vedoucím střediska ED</p>	<p>Rostoucí nezaměstnanost</p> <p>Možnost výběru vhodného uchazeče (poptávka převyšuje nabídku)</p> <p>Neexistence konkurenční společnosti (nabídky pracovního místa řidiče ED)</p> <p>Nízké kvalifikační požadavky na uchazeče o pracovní místo řidiče tramvaje</p> <p>Přijímání rodinných příslušníků (předávání informací v rámci rodiny)</p>
	Nedostatky	<p>Obecné zpracování dokumentace (bez rozlišení profese)</p> <p>Zastaralá dokumentace</p> <p>Časová náročnost procesu získávání a výběru pracovníků</p> <p>Neseznámení uchazečů s pracovním prostředím v průběhu přijímacího řízení</p> <p>Finanční náročnost procesu získávání a výběru pracovníků</p>
		Vnitřní

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

4.6 Závěr z šetření

Porovnáním odpovědí všech tří zúčastněných stran a prostudováním interních dokumentů autorka zpracovala SWOT analýzu, ze které lze konstatovat následující: Jako nejdůležitější vidí autorka dokumentaci zpracovanou pomocí interní směrnice. Na druhé straně však tato interní směrnice nebyla již poměrně dlouhou dobu aktualizována. Jako největší nedostatek se jeví její obecné zpracování (absence rozlišení rámcových profesí). Silnou stránkou společnosti je výborná spolupráce mezi personálním oddělením a vedoucím ED. V důsledku neustále rostoucí nezaměstnanosti nemá společnost nouzi o uchazeče na pracovní místo řidiče tramvaje. Proto má k dispozici obsáhlou databázi uchazečů. K atraktivitě pracovní pozice přispívá i vyšší průměrná mzda a poskytování zaškolení řidičů tramvaje, které absolvují po ukončení výběrového řízení. Díky tomu mohou být kvalifikační požadavky na uchazeče poměrně nízké. Dále je třeba zmínit, že společnost využívá možnosti zaměstnávání rodinných příslušníků, kteří již mají určité informace předané v rámci rodiny. To, že uchazeči v průběhu výběrového řízení neznají pracovní prostředí, vidí autorka jako základní nedostatek, který by měl být určitě napraven. Dalším nedostatkem je vysoká časová náročnost celého procesu a s tím související i finanční náročnost. Pracovníci personálního oddělení i vedoucí pracovník ED musí neustále sledovat měnící se legislativní nároky. Slabou stránkou pozice řidiče tramvaje představuje stresující pracovní prostředí a zvyšující se věk pro odchod do starobního důchodu.

ZÁVĚR

Autorka se v bakalářské práci zabývala procesem získávání a výběru pracovníků v dopravní společnosti na pracovní pozici řidičů tramvaje. V teoretické části práce se zaměřila na teoretická východiska dané problematiky. Výsledky pak aplikovala do praktických závěrů části empirické.

Cílem autorky v empirické části bakalářské práce bylo ověření relevantnosti postupů při získávání a výběru pracovníků na pozici řidiče tramvaje v konkrétní dopravní společnosti. Pro tento účel si autorka vybrala společnost PMDP, a.s., kde spolupracovala zejména s personálním oddělením, vedoucím střediska ED a řidiči ED. Počátkem roku byly uskutečněny rozhovory s pracovníci personálního oddělení, vedoucím pracovníkem ED a řidiči ED. Z provedených rozhovorů a po prostudování interních dokumentů autorka zpracovala SWOT analýzu. Z této analýzy vyplývá, že proces získávání a výběru pracovníka probíhá v PMDP, a.s. na vysoké úrovni. Ve společnosti je zpracována dokumentace procesu pomocí interní instrukce, včetně kvalitně zpracovaného „Popisu pracovního místa“ a obsáhlé databáze uchazečů o pracovní místo řidiče ED. Všichni dotazovaní kladně hodnotili výbornou spolupráci mezi jednotlivými účastníky procesu. PMDP, a.s. se řadí mezi organizace, které přijímají i rodinné příslušníky (obvykle děti) svých pracovníků a využívají tak výhod pracovních zkušeností, předávaných v rodině.

I přes vysokou úroveň tohoto procesu autorka navrhuje zpracovat novou formu interní směrnice s rozdělením dle rámcových profesí. Snahou společnosti je co nejvíce činností unifikovat. Právě tuto standardizaci považuje autorka v tomto případě za nevhodnou. Nastavení stejných parametrů a nároků pro výběr zcela odlišných profesí (např. řidič x personalista x ekonom) neumožňuje ideální výběr pracovníků. Je nasnadě, že potřeby a nároky pro řidiče tramvaje na straně jedné a personalisty, či ekonoma na straně druhé jsou zcela odlišné. Proto by autorka doporučovala nastavení základního unifikovaného postupu procesu získávání a výběru pracovníků pro ryze základní požadavky kladené na uchazeče. Následně by bylo vhodné odlišit kvalifikační podmínky dle konkrétních potřeb u jednotlivých pracovních pozic. Z důvodu vysoké časové náročnosti procesu dále navrhuje provádět pohovory společně, tedy za účasti personalisty a vedoucího střediska. Tak by došlo ke snížení časového zatížení pracovníků i uchazečů. Jako další opatření ke zlepšení procesu autorka

navrhuje seznámení uchazečů s pracovním prostředím již v průběhu výběrového řízení.

Závěry této práce je nezbytné, vzhledem k rozsahu šetření, ještě dále analyzovat v procesu výběru a získávání pracovníků i pro ostatní profese tak, aby mohly být využity v plné míře jako nástroje obecného postupu celého procesu.

Získávání a výběr pracovníků je pro společnost i pro uchazeče velmi významným okamžikem. Společnost se neobejde bez takových pracovníků, s jejichž pomocí úspěšně naplňuje své cíle. Pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni poskytnout dobře odvedenou práci, přijmout firemní strategii a podílet se na jejím naplňování jsou pro společnosti nástrojem konkurenční výhody. I uchazeči mají svá očekávání a cílem celého procesu je spokojenost na obou stranách.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BLÁHA, Jiří, MATEJČIČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšířené české vydání. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk, CHÝLOVÁ, Hana, MICHÁLEK, Pavel, GLOSÍKOVÁ, Zuzana, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-947-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)*. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-18]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Historie PMDP*. [on line].

© 2013 [cit. 2013-12-28a]. Dostupné z:

<http://www.pmdp.cz/o-nas/historie-pmdp/historie-pmdp.aspx>

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Výroční zprávy*. [on line].

© 2013 [cit. 2013-12-28b]. Dostupné z:

<http://www.pmdp.cz/o-nas/povinne-udaje/vyrocnizpravy/vyrocnizpravy-3.aspx>

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Městská doprava v Plzni*. [on line].

© 2013 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z:

<http://www.pmdp.cz/doprava/mestska-doprava-v-plzni/mestska-doprava-v-plzni.aspx>

Seznam ostatních zdrojů

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Organizačně-funkční schéma*. Plzeň: Plzeňské městské dopravní podniky, © 2013a.

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Přijem pracovníků*. Plzeň: Plzeňské městské dopravní podniky, © 2013b.

PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY. *Popis funkce (pracovního místa)*. Plzeň: Plzeňské městské dopravní podniky, © 2013c.

SEZNAM ZKRATEK

AC	assessment centre
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ED	elektrická dráha
EEG	Elektroencefalografie
IT	informační technologie
MHD	městská hromadná doprava
MTZ	materiálně technické zásobování
ORL	Otorhinolaryngologie
PMDP	Plzeňské městské dopravní podniky
PO	požární ochrana
SMJ	system managementu jakosti
SMK	system managementu kvality

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

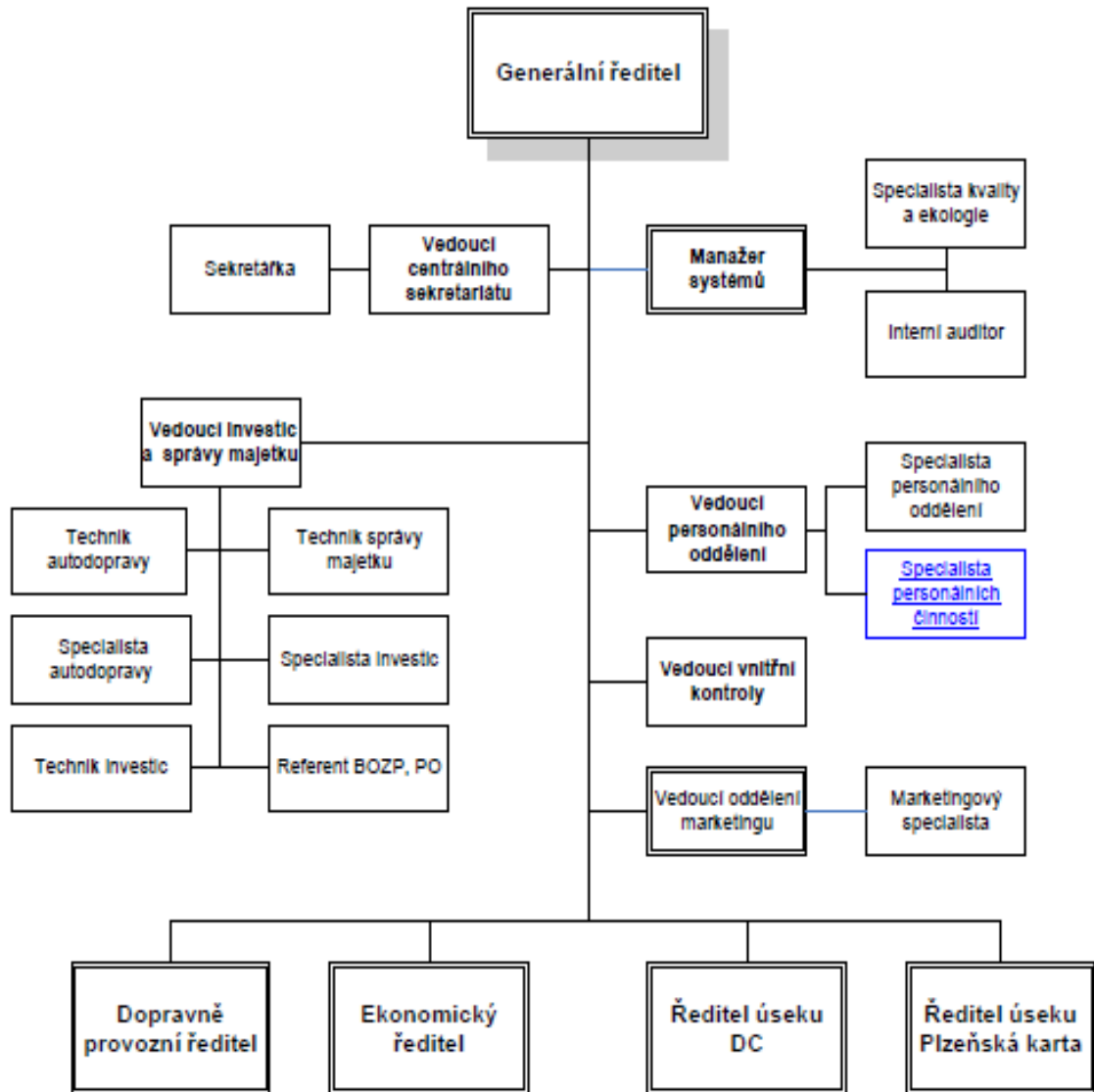
Tabulka 1: SWOT analýza získávání a výběru pracovníků.....	48
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizačně-funkční schéma - výňatek.....	I
Příloha B - Instrukce I 1.1.2 – Příjem pracovníků - výňatek.....	II
Příloha C - Přepis rozhovoru s pracovnící personálního oddělení.....	VI
Příloha D - Přepis rozhovoru s vedoucím střediska ED	VII
Příloha E - Přepis rozhovoru s řidičem č. 1	X
Příloha F - Přepis rozhovoru s řidičem č. 2	XII
Příloha G - Přepis rozhovoru s řidičem č. 3	XIV
Příloha H - Přepis rozhovoru s řidičem č. 4	XVI
Příloha I - Přepis rozhovoru s řidičem č. 5	XVIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizačně-funkční schéma - výňatek



Příloha B – Instrukce I 1.1.2 – Příjem pracovníků - výňatek

Způsoby ukončení procesu jsou uvedeny v závěru instrukce a jejich alternativy jsou označeny velkými písmeny ve shodě s alternativami procesu.

Zahájení – inicializace procesu		P – plán, O –osobní požadavek, S – stav, událost	
Zahájení	Role:	Popis:	Záznam
P	Vedení společnosti	vždy na začátku roku stanoví podle Plánu lidských zdrojů s přihlédnutím k Průměrným evidenčním stavům (viz. 1.1.1 Personální rozbor reporting) a plánů společnosti počet míst na pracovištích.	Žádné
S	Mzdová účetní a PaM	Dojde-li v průběhu roku ke změnám v plánovaných počtech zaměstnanců, oznámí tuto změnu formou aktualizace Plánu lidských zdrojů Vedoucí personálního oddělení .	
S	Vedoucí střediska	odpovídá za obsahovou náplň Popisů funkcí pozic přímo podřízených zaměstnanců. V případě vzniku nové pracovní pozice vypracuje k této pracovní pozici Popis funkce ve formuláři společnosti. Popis funkce předá před nástupem zaměstnance pracovníkovi personálního oddělení.	Popis funkce
S	Vedoucí střediska	s ohledem na grafikon, délku pracovní doby, pracovní přestávky, dovolené, pracovní smlouvy, přesčasy, zákoník práce a schválené počty zaměstnanců (generálním ředitelem) zvažuje příjem potřebného počtu nových pracovníků.	

O	Vedoucí střediska	<p>v případě potřeby obsadit volné pracovní místo na plný úvazek nebo přijmout pracovníka k zajištění určité práce na základě dohod o PP nebo PČ (viz 1.1.3 Administrace mimořádných pracovních úvazků) vyplní v Portálu PMDP v sekci Žádanky příslušný formulář z nabídky:</p> <p>Požadavek na obsazení volného pracovního místa</p> <p>Žádost o vystavení dohody o provedení práce</p> <p>Žádost o vystavení dohody o pracovní činnosti.</p> <p>Vyplněný formulář odešle pracovníkovi personálního oddělení ke kontrole.</p>	<p>Požadavek na obsazení volného pracovního místa;</p> <p>Žádost o vystavení DPP;</p> <p>Žádost o vystavení DPČ</p>
---	-------------------	--	---

Prokazování – žádné, osobní hlášení nedokumentované, osobní hlášení průkazné, záznam dokumentační, informační záznam.

Procesní kroky		a = alternativy – větvení (A,B,C,..., další zdroje – role, výr. prostředek, vzor, jiný proces)		
Pořadí	a	Role:	Popis: (předmět působení a podklad k rozhodnutí – tučně)	Záznam
10		Pracovník personálního oddělení	eviduje obecný Popis funkce.	Popis funkce
20		Pracovník personálního oddělení	kterému náleží žádost (žádost spadá do kategorie zaměstnanců, které pracovník personálního oddělení spravuje) ji převezme a provede kontrolu, jsou-li vyplněny všechny potřebné náležitosti. Pokud ne, vrátí žádost k přepracování vedoucímu střediska. Pokud ano, odešle požadavek vedoucí personálního oddělení ke kontrole.	notifikační email
30		Vedoucí personálního oddělení	provede kontrolu a odešle řediteli příslušného úseku ke kontrole a případnému schválení.	notifikační email

40	Ředitel úseku	v Portálu PMDP žádost zamítne. Na všechny účastníky workflow jsou odeslány notifikační emaily o zamítnutí.(ukončení procesu)	notifikační email
50	Ředitel úseku	v Portálu PMDP žádost schválí a postoupí ji ke schválení generálnímu řediteli.	
60	Generální ředitel	tuto žádost schválí nebo ji zamítne. Na všechny účastníky workflow jsou odeslány notifikační emaily o schválení nebo příp. zamítnutí.	notifikační email
70	Pracovník personálního oddělení	V případě schválené žádosti na obsazení volného místa rozhodne o způsobu vyhledání pracovníka na pracovní pozici: <ul style="list-style-type: none"> - zveřejní Oznámení o volném pracovním místě na obvyklých zveřejňovacích místech v rámci společnosti, případně elektronickou poštou - vyhledá vhodného uchazeče v Registru uchazečů o zaměstnání - objedná inzerci (viz. 4.4.4 Objednávání produktů) - v případě zadání obsazení pozice dodavatelem služby vypracuje Objednávku na obsazení volné pozice, kam uvede požadavky společnosti na vhodné kandidáty. 	Oznámení o volném pracovním místě
80	Pracovník personálního oddělení	shromáždí informace o kandidátech na volnou pracovní pozici.	žádné
90	Pracovník personálního oddělení	dohodne s vedoucím střediska/ odboru/ oddělení nebo s ředitelem úseku do jaké úrovně má realizovat předvýběr uchazečů.	žádné
100	Pracovník personálního oddělení	pozve vybrané uchazeče k pohovoru.	žádné
110	Pracovník personálního oddělení	vede s uchazečem přijímací pohovor. V případě obsazování manažerské pozice vede pohovor vedoucí personálního oddělení s budoucím přímým nadřízeným vedoucího zaměstnance.	
120	Pracovník personálního oddělení	předá vhodným uchazečům Žádost o přijetí do pracovního poměru a seznámí je s dalším postupem. Oznámí vhodné uchazeče vedoucímu	Žádost o přijetí do pracovního poměru

		<p>střediska, kde je pozice obsazována a zajistí termíny pro přijímací pohovory a pozve vybrané uchazeče k pohovoru.</p> <p>U uchazečů na pozici řidiče A, Tb ED ověří kvalifikační předpoklady.</p>	
13 0	Vedoucí střediska	<p>ověří kvalifikační (s výjimkou uchazečů na pozici řidiče A, Tb, ED) a osobnostní předpoklady uchazeče a informuje jej o jeho pracovní náplni, odpovědnostech a charakteru pracovní pozice. Vybranému uchazeči potvrdí zadní stranu Žádosti o přijetí do pracovního poměru podpisem, čímž stvrzuje jeho přijetí. Potvrzenou Žádost o přijetí do pracovního poměru předá pracovníkovi personálního oddělení spolu s informací o výsledku výběru zaměstnance. (konec A)</p>	Žádost o přijetí do pracovního poměru
14 0	Pracovník personálního oddělení	<p>všechny uchazeče informuje o výsledku pohovoru a vybraného uchazeče pozve k uzavření pracovního poměru; ostatním uchazečům vrátí dokumenty s jejich osobními daty. Pokud má písemný souhlas s uložením osobních údajů od uchazeče, ponechá jeho životopis nebo registrační kartu v databázi uchazečů po dohodnutou dobu, nejdéle však po dobu 1 roku.</p>	Souhlas s uložením osobních údajů
15 0	Pracovník personálního oddělení	<p>na základě Žádosti o provedení pracovně lékařské prohlídky odešle vybraného uchazeče na lékařské prohlídky dle pracovní pozice, na kterou má nastoupit:</p> <p>ke smluvní lékařce poskytující pracovně lékařské služby,(ta na základě posouzení vyše uchazeče případně na další - EEG, oční, ORL a pod.),ke smluvnímu psychologovi,ke smluvnímu psychiatrovi.</p>	Žádost o provedení pracovně lékařské prohlídky.
16 0	Uchazeč	<p>absolvuje předepsané lékařské prohlídky a konečné potvrzení o způsobilosti či nezpůsobilosti si nechá od smluvní lékařky poskytující pracovně lékařské služby označit do Posudku o zdravotní způsobilosti. Potvrzený Posudek předá pracovníkovi personálního oddělení. (případně konec B)</p>	Posudek o zdravotní způsobilosti

Příloha C – Přepis rozhovoru s pracovníci personálního oddělení

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Na základě jakých podkladů sestavujete nabídku pracovního místa řidiče tramvaje?

Na základě podkladů, které mně ukládá drážní zákon a podle kritérií dané společností, jako je například trvalé bydliště v Plzni, věk 21 let a další.

2. Jakým způsobem oslovujete potenciální uchazeče na pozici řidiče tramvaje?

Inzerát na webových stránkách společnosti nebo spolupracujeme s Úřadem práce. Ale o práci řidiče je takový zájem, že se uchazeči hlásí sami a jsou zařazeni do interní databáze uchazečů.

3. Jak probíhá první kontakt s potenciálním uchazečem?

Osobně, když se hlásí sami. Pak telefonicky nebo mailem, pokud reagují na inzerát.

4. Jaké dokumenty a informace musí uchazeč doložit?

Občanský průkaz, řidičský průkaz skupiny B, doložení o absolvování Základní školy, výpis z karty řidiče, výpis z rejstříku trestů.

5. Kdo ověřuje kvalifikační předpoklady uchazeče?

Já ověřuji vzdělání a doložené dokumenty. Vedoucí střediska ověřuje odbornost a vhodnost uchazeče.

6. Jak probíhá výběrové řízení?

Z doručených nabídek vyberu uchazeče, kteří splňují dané požadavky, a na základě tohoto seznamu společně s vedoucím střediska vybereme uchazeče, které pozveme k neformálnímu rozhovoru, při kterém se zjistí vhodnost uchazeče. Nejprve přijde uchazeč za mnou, já mu poskytnu veškeré informace o společnosti a seznámím ho s následujícím postupem. Dostane ode mě formulář „Žádost o přijetí“ a odešlu ho do vozovny za vedoucím střediska. Ten mu to tam ukáže, seznámí ho s náplní práce

a na žádost mu napíše, že buď souhlasí, nebo nesouhlasí s jeho nástupem. Poté mi ho pošle zpět a já uchazeče odesílám na potřebná lékařská vyšetření, která potvrdí nebo vyvrátí vhodnost uchazeče.

7. Kdo se účastní výběrového řízení na tuto pozici?

Já a vedoucí střediska tramvají.

8. Jsou uchazeči v rámci výběrového řízení poskytnuty informace o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Ano, ke všemu.

9. Má uchazeč možnost klást doplňující otázky?

Ano. Uchazeč má k dispozici i moje telefonní číslo, na které může kdykoliv dodatečně zavolat, pokud by ho ještě něco napadlo.

10. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč psychologické testy?

Po pohovoru, kdy je vybrán vedoucím střediska. Nejprve absolvuje testy u dopravního psychologa a pak následuje psychiatr.

11. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč testy zdravotní způsobilosti?

Po vyšetření u psychologa a psychiatra absolvuje prohlídku u naší smluvní lékařky, která nám zajišťuje pracovnělékařské služby. Na základě jejich zdravotní dokumentace je lékařka pošle na další odborná vyšetření – oční, EEG, ORL.

12. Kdo provádí konečné rozhodnutí o výběru pracovníka?

Vedoucí střediska ED.

13. Jak byl uchazeč vyrozuměn o výsledku výběrového řízení?

Telefonicky nebo e-mailem.

14. Jak hodnotíte spolupráci s vedoucím střediska ED?

Výborně.

15. Považujete práci se směrnici vydanou společností za důležitou při výběru pracovníka?

Směrnice je všeobecná a personalista si ji podle dané profese upravuje.

Příloha D – Přepis rozhovoru s vedoucím střediska ED

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Z čeho vycházíte při specifikaci požadavků na pozici řidiče tramvaje?

Z požadavků na vzdělání, řidičské oprávnění skupiny B, bezúhonnost, beztrestnost, nesmí mít záznam v rejstříku trestů za alkohol a musí být ve věku minimálně 21 let.

2. Kdo ověřuje kvalifikační předpoklady uchazeče?

Personální oddělení. Ke mně už se dostanou uchazeči, kteří splňují všechny požadavky.

3. Jak probíhá výběrové řízení?

My máme stanovený podle propočtů počet lidí, které potřebujeme. Tento stav předáváme každý rok na personální oddělení. Pokud nám klesne počet řidičů pod tento plánovaný stav, tak nám po domluvě z personálního oddělení posílají uchazeče k pohovoru. Ti přijdou s žádostí o přijetí, já je seznámím s turnusy práce, provozními věcmi (např. kde nastupuje, kam odevzdává věci, kde si vyzvedne jízdni řád a podobně), dále s platovými podmínkami, jeho povinnostmi. Potom mu potvrdím žádost o přijetí a pošlu ho zpátky na personální oddělení. Ti ho pošlou na lékařská vyšetření, a pokud je vše v pořádku, je vybrán.

4. Kdo se účastní výběrového řízení?

Já a personální.

5. Jsou uchazeči v rámci výběrového řízení poskytnuty informace o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Ano, jsou.

6. Má uchazeč možnost klást doplňující otázky?

Ano, může se zeptat na cokoliv, co potřebuje vědět. Ať už je to v souvislosti s provozem, mzdovými podmínkami, oděvů, bonusů, prostě s čímkoliv, co ho napadne.

7. V jaké fázi výběrového řízení absolvuje uchazeč psychologické testy a testy zdravotní způsobilosti?

Po pohovoru se mnou, kdy já mu potvrdím, že ho přijímám. Personalistka ho potom odešle na psychologické pohovory, psychologické testy a zdravotní prohlídku.

8. Kdo provádí konečné rozhodnutí o výběru pracovníků?

Já.

9. Kdo informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?

Já, protože mu to potvrdím na tu žádost, že prošel výběrovým řízením a že může být přijat. Nedávno se mi stalo, že se ke mně dostane uchazeč, který zatajil, že má v papírech 2x alkohol, nedoložil na personálním všechny doklady. Tak v tomto případě rovnou zamítnu žádost a uchazeč je tak hned vyrozuměn s výsledkem.

10. Jak hodnotíte spolupráci s pracovníky personálního oddělení?

My spolupracujeme v pohodě.

11. Považujete práci se směrnicí vydanou společností za důležitou při výběru pracovníka?

V podstatě vycházím z praxe.

Příloha E – Přepis rozhovoru s řidičem č. 1

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě řidiče tramvaje?

Od známého.

2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?

Zavolal jsem na personální, kde si mě zapsali a po určitém čase mi zavolali, abych se dostavil.

3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházel?

Věk, čistý rejstřík, musí být člověk zdravý. A pak taky výpis z karty řidiče.

4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?

Výpis z karty řidiče, výpis z rejstříku trestů.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

Z personálního mi zavolali, nahlásil jsem, že mám zájem o tu pozici a čekal jsem, jestli mě vyberou nebo ne. Pak jsem si došel za personální, tam jsem dostal nějaký papíry a nasměrovala mě, kam všude mám jít. Pak jsem šel za vedoucím, pak za doktorem, za psycholožkou a bylo to.

6. Získal jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Kompletně, všechno. Dostal jsem i mzdový řád do ruky, který jsem si mohl pročíst.

7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?

To jsem viděl až při kurzu pro řidiče.

8. Měl jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využil jste této možnosti?

Určitě. A využil jsem toho, cokoliv jsem chtěl vědět, tak mi řekli.

9. Kdo vedl pohovor?

Vedoucí.

10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvoval v průběhu výběrového řízení?

Oční, ORL, neurologie, lékařská prohlídka u doktorky, dopravní psycholožka, tam jsem dělal testy a pak asi psychiatricka.

11. Jak jste byl vyrozuměn o výsledku výběrového řízení?

Řekli mi to hned na místě, po kurzu.

12. Byl jste spokojen s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?

Všechno v pořádku, v pohodě.

13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Ne, to se dalo všechno čekat. Všechno bylo v pořádku, nic mě nepřekvapilo.

Příloha F – Přepis rozhovoru s řidičkou č. 2

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě řidiče tramvaje?

Já jsem ta měla žádost přes rok. Nikde jsem žádný inzerát neviděla. Přihlásila jsem se sama.

2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?

Osobně, šla jsem na podnik.

3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházela?

Řidičák a jinak asi nevím, asi nic.

4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?

Řidičák, výuční list, výpis z rejstříku trestů, jo a taky osobní kartu řidiče nebo něco takovýho.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

Šla jsem si vyzvednout na personální ty papíry pro doktora, abych si to všechno oběhla. Jo, a předtím jsem šla za vedoucím a chtěla jsem, aby mi ten papír podepsal, že mě bere. Pak jsem dělala ty psychotesty, vyšetření u těch doktorů a tak.

6. Získala jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Hm, určitě.

7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?

No, to až v kurzu.

8. Měla jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využila jste této možnosti?

Asi jo, ale mě nic nenapadalo.

9. Kdo vedl pohovor?

Pan šéf.

10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvovala v průběhu výběrového řízení?

Doktora, psycholog, psychiatr, oční, ORL. A nevím, ještě něco tam bylo.

11. Jak jste byla vyrozuměna o výsledku výběrového řízení?

To vyšlo z těch psychotestů. Personalistka mi to řekla. Asi teda. Vlastně napřed mi to řekl vedoucí.

12. Byla jste spokojena s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?

V pořádku všechno.

13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Ne.

Příloha G – Přepis rozhovoru s řidičem č. 3

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě řidiče tramvaje?

Přes bráchu, on jezdí na trolejbusu. Takže si mě zapsali do databáze uchazečů.

2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?

Osobně. Zašel jsem si tam.

3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházel?

Věk 21 let, řidičák skupiny B, trestní bezúhonnost, spolehlivost.

4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?

Maturitní vysvědčení, výpis z karty řidiče, výpis z rejstříku trestů, řidičský průkaz.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

Z personálního mi zavolali, jestli tu práci chci a pak jsem se dostavil na personální a tam mi řekla, co všechno si musím vyřídit. Pak jsem šel za vedoucím, tam jsme se domluvili, potvrdil mi mojí žádost. Pak jsem se vrátil na personální pro další papíry a absolvoval jsem všechny vyšetření.

6. Získal jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Ano, všechno mi řekli.

7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?

Ano.

8. Měl jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využil jste této možnosti?

Jo, ale bylo všechno řečeno, takže to bylo bez problémů.

9. Kdo vedl pohovor?

Vedoucí.

10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvoval v průběhu výběrového řízení?

Psychotesty, psychologický vyšetření, zrak, psychiatrie, EEG, ORL a komplexní vyšetření u lékařky.

11. Jak jste byl vyrozuměn o výsledku výběrového řízení?

Osobně, vedoucím. A pak na personálním mi řekli, že jsem splnil všechny podmínky a prošel vyšetřením a že můžu nastoupit.

12. Byl jste spokojen s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?

Super, to nejde jinak říct.

13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Ne, řekli mi, co se ode mě čeká a tak to i potom bylo.

Příloha H – Přepis rozhovoru s řidičem č. 4

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Jak jste se dozvěděl o volném pracovním místě řidiče tramvaje?

Přihlásil jsem se do pořadníku. Pracuje tu už můj táta i brácha.

2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?

Osobně.

3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházel?

Řidičák skupiny B a věk 21 let.

4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?

Trestní bezúhonnost, čistý trestní rejstřík, výuční list, výpis z karty řidiče. Ten trestní rejstřík vlastně až potom, když mně zavolali, že se uvolnilo místo.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

Zavolali mi z personálního, že se uvolnilo místo, tak abych přišel. Nechal jsem si pak potvrdit žádost od vedoucího a šel jsem na všechny vyšetření.

6. Získal jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Všechno už jsem věděl z domova, takže jsem nic nepotřeboval.

7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?

To už jsem znal.

8. Měl jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využil jste této možnosti?

Kdyby mě něco zajímalo, tak jo, ale já jsem všechno věděl z domova.

9. Kdo vedl pohovor?

Vedoucí.

10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvoval v průběhu výběrového řízení?

Psychotesty, EEG, ORL, psycholog a to je asi všechno. Jo, a ještě oční a psychiatr.

11. Jak jste byl vyrozuměn o výsledku výběrového řízení?

Osobně.

12. Byl jste spokojen s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?

Já jsem byl spokojenej, na všechno jsem měl času dost.

13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Ani ne, všechno co mě čeká, jsem už věděl.

Příloha I – Přepis rozhovoru s řidičkou č. 5

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o rozhovor, který se týká získávání a výběru pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Tento rozhovor bude zaznamenán a přepsán. Rozhovor je anonymní. Vaše názory se stanou podkladem pro zpracování mé bakalářské práce a mohou také přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

1. Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě řidiče tramvaje?

Na internetu, na stránkách podniku.

2. Jak probíhal Váš první kontakt s organizací?

Osobně s personalistkou. Ta mně řekla základní informace a zapsala si mě do počítače s tím, že pokud by měli zájem, tak mě budou kontaktovat.

3. Jaké byly požadavky společnosti na pozici, o kterou jste se ucházela?

Řidičák skupiny B, žádný škraloup, trvalý bydliště v Plzni a věk 21 let.

4. Jaké dokumenty byly po Vás požadovány?

No tady to, jak jsem Vám tu vyjmenovala. A ještě si vzpomínám, že po mně chtěli doklad o vzdělání a výpis z karty řidiče.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

No, to jsem běhala sem a tam. Z personálního do vozovny a s potvrzeným papírem zase zpátky na personální. A pak jsem musela k doktorům.

6. Získala jste během výběrového řízení dostatek informací o pracovním místě, prostředí a podmínkách práce?

Jo.

7. Bylo Vám umožněno seznámit se s pracovním prostředím?

Jo, potom když jsem nastoupila.

8. Měla jste možnost klást doplňující otázky? Pokud ano, využila jste této možnosti?

Jo, ptali se mě, jestli se chci na něco ještě zeptat, ale mě v tu chvíli nic nenapadlo.

9. Kdo vedl pohovor?

Pan vedoucí.

10. Jaké testy, případně vyšetření jste absolvovala v průběhu výběrového řízení?

Toho bylo víc. Psychiatr, psychotesty, EEG, na očním a teď už to ostatní ani nevím.

11. Jak jste byla vyrozuměna o výsledku výběrového řízení?

Pan vedoucí mi řekl, že se těší na spolupráci se mnou.

12. Byla jste spokojena s průběhem výběrového řízení (termíny, prostředí, komunikace, ochota a jiné)?

Měla jsem z toho strach, ale nakonec to bylo všechno OK.

13. Překvapily Vás nějaké požadavky či jednání v průběhu výběrového řízení?

Nepřekvapilo mě nic.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dana Kasíková

Obor: Řízení lidských zdrojů – manažerská studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Získávání a výběr pracovníků ve společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 19

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová