

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2014–2015**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radek Kubík

*Proces získávání a kritéria
výběrů zaměstnanců*

Praha 2015
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Víšek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE
BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES
2014-2015

BACHELOR THESIS

Radek Kubík

*The process of obtaining
and criteria for selection
of employees*

Prague 2015
The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jiří Víšek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 9. 2015

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé závěrečné bakalářské práce panu Mgr. Jiřímu Víškovi za čas, který mi věnoval při konzultacích, za trpělivost, vstřícnost i podnětné připomínky v průběhu psaní této práce.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část se zaměřuje na popis teoretických poznatků získaných z odborné literatury. Jsou zde definovány pojmy, metody a postupy dané problematiky. V druhé části je charakterizována vybraná společnost, popsána oblast jejího podnikání a provedena podrobná analýza zaměstnanců podniku. Tato část se soustřeďuje také na současný systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Závěrečná část patří návrhům změn a doporučením ve vybraných oblastech, které povedou k zefektivnění celého systému.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr, přijetí zaměstnanců, lidské zdroje, adaptace zaměstnanců, analýza zaměstnanců.

Annotation

The subject of my bachelor thesis is acquisition, selection and recruitment of workers in selected company. The first part focuses on the description of the theoretical knowledge gained from literature. There are defined concepts, methods, and procedures the issue. The second part characterizes selected company described its business area and there is a detailed analysis of the company employees. This section also focuses on the current system of acquisition, selection and recruitment of staff. The final section includes proposed amendments and recommendations in selected areas that will improve the efficiency of the system.

Key words

Acquisition of workers, selection, recruitment, human resources, adaptation of employees, analysis of employees.

OBSAH PRÁCE

ÚVOD	8
I. Literární přehled	11
1. Řízení lidských zdrojů	11
1.1 Cíl řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Systém řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 Zabezpečení řízení lidských zdrojů	18
2. Činnosti řízení lidských zdrojů.....	20
2.1 Plánování lidských zdrojů.....	22
2.2 Výběr pracovníků	24
2.2.1 Přípravná fáze výběru pracovníků	25
2.2.2 Proces výběru pracovníků.....	27
2.2.3 Závěrečná fáze výběru pracovníků	30
2.3 Hodnocení zaměstnanců	31
2.4 Odměňování zaměstnanců	34
2.5 Motivace zaměstnanců.....	37
2.6 Vzdělávání zaměstnanců.....	38
II. Vlastní práce.....	44
3. Charakteristika lidských zdrojů.....	45
3.1 Výběr pracovníků	48
3.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	47
4. Návrhy a doporučení	55
Závěr	57
Seznam literatury a zdrojů	59

ÚVOD

Základní teoretické východisko předložené bakalářské práce představuje konstatování, že tím vůbec nejvýznamnějším a nejperspektivnějším zdrojem a nejdůležitějším potenciálním bohatstvím všech organizací a firem jsou jejich pracovníci, kvalifikovaní, loajální a motivovaní zaměstnanci. Jedině v důsledku efektivního využití tohoto zdroje si jednotlivé organizace a firmy dokážou dlouhodobě udržet svoji konkurenceschopnost. Toto teoretické východisko se opírá o navzájem korespondující názory mnohých autorů odborné literatury z oblasti vedení lidí, řízení lidských zdrojů a managementu.

Značná část českých autorů se přitom odvolává na konstatování Michaela Armstronga, který tvrdí, že „... lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému všestrannému rozvoji.“¹

Martin Šikýř správně chápe problematiku významu lidských zdrojů pro organizace v širších souvislostech ekonomického vývoje současného světa. Tento autor totiž zdůrazňuje, že „... postupující globalizace, zostrující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou hlavní faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 31

*(materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.*²

Na výše citovaný názor Michaela Armstronga dále navazuje např. český autorský kolektiv vedený Hanou Lošťákovou. Tito autoři zdůrazňují, že „... nevyhnutelnou podmínkou úspěšnosti každého podniku je uvědomění si významu a nezastupitelnosti lidských zdrojů. Motivace, nadšení, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a vzdělání lidí představují největší bohatství podniků. Právě řízení a rozvoj potenciálu lidí rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy či podniku v podnikatelském prostředí. Jsou to hlavně dobře vedení, motivovaní lidé, kteří předurčují současný a hlavně budoucí růst nebo zánik podniku.“³ A konečně lze zmínit např. Josefa Koubka, který ve své práci považuje lidské zdroje také za největší bohatství organizací, přičemž zdůrazňuje, že hodnota tohoto bohatství může být dále zvyšována prostřednictvím vzdělávání a rozvoje lidí.⁴

Další odborníky již v tomto ohledu není nutné citovat. Jejich názory mají v podstatě dva společné jmenovatele. První představuje již výše zdůrazněné chápání lidských zdrojů jako největšího bohatství organizací. Druhým společným jmenovatelem pak je konstatování, že hodnotu lidských zdrojů je nezbytné dále zvyšovat prostřednictvím rozvoje a vzdělávání pracovníků. Je to nutné v zájmu zvyšování konkurenceschopnosti organizací.

Efektivní rozvoj a vzdělávání pracovníků ke své realizaci však vyžaduje nejen dobré organizační podmínky, které může a musí zajistit management jednotlivých firem, nýbrž také patřičnou úroveň vnitřní motivace konkrétních pracovníků. Vysoká úroveň vnitřní motivace lidí totiž znásobuje pravděpodobnost úspěchu jejich rozvoje v organizacích, v důsledku čehož se pak zvyšuje celková konkurenceschopnost. Je mimo jakoukoli pochybnost, že mezi lidmi existují značné rozdíly právě v otázce vnitřní motivace a dalších počátečních předpokladů,

² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 34

³ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Moderní strategie růstu výkonosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1, str. 226

⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 206

které si s sebou přinášejí při nástupu do určité organizace. Právě z tohoto důvodu jednou z nejdůležitějších činností v rámci rozsáhlého komplexu vedení lidí a řízení lidských zdrojů je právě proces získávání a výběru zaměstnanců, který byl vybrán za téma předložené bakalářské práce.

Předložená práce popisuje problematiku získávání a výběru nových zaměstnanců a kritérií, která se v tomto ohledu využívají, a vychází z názoru, že získávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové personální činnosti. Pokud jsou totiž pracovníci jedním z nejcennějších, ale současně i nejdražších zdrojů, které organizace mají k dispozici, pak je zřejmé, že přijetí nevhodného pracovníka znamená pro organizaci potíže a finanční ztráty. Cílem předložené práce je popsat proces získávání a výběru pracovníků používaný v konkrétní organizaci, srovnat jej s postupem doporučovaným v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků.

I. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vedení lidí a řízení lidských zdrojů je v současné době podle Hartmuta Laufera „... mnohem náročnější, než bývalo ještě před několika desítkami let. Pokud některý nadřízený tvrdí, že nemá s vedením žádné problémy, tak si buď něco nalhává, nebo nedostatečně vnímá vzniklé problémy. Stále složitější pracovní procesy a firemní struktury i narůstající sebevědomí pracovníků kladou zvýšené nároky na sociální kompetence vedoucích. Odborné znalosti nebo pouhá autorita zastávaného úřadu již nestačí, aby pracovníci akceptovali vedoucí a aby vedoucí naopak vedli pracovníky k optimálním výkonům. Ani tradiční manažerské zásady a metody již ne vždy vyhovují dnešním podmínkám. Mnohem více záleží na tom, aby vedoucí přizpůsobili své chování novým a rychle se měnícím okolnostem. Místo praktikování detailně předem daného stylu vedení je dnes aktuální reagovat na konkrétní situaci. To se ovšem snadno řekne, ale hůře dělá. Předpokladem jsou nejen relevantní věcné znalosti, ale i vysoká schopnost vcítit se do konkrétní situace pracovníků a schopnost chovat se tak, aby byl výsledkem konstruktivní přístup k práci.“⁵

Právě citovaná slova lze chápat jako zajímavý úvod k problematice řízení lidských zdrojů a vedení lidí – a také leadershipu – v kontextu současných ekonomických a společenských podmínek, pro které je více než co jiného charakteristický velice dynamický vývoj.

Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického termínu human resource management, se v odborné literatuře i v běžném životě používá ve dvou navzájem souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci či jinak řečeno personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v rámci organizace. Ve druhém významu pak zmíněný pojem označuje současné pojetí

⁵ HARTMUT, Laufer. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4, str. 11

personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.⁶ Samotný pojem lidské zdroje se pak používá v různých významech. Obvykle označuje lidi pracující v organizaci, avšak stejně tak podle Martina Šikýře označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zastřešující všechny související činnosti. V praxi jednotlivých organizací je označení lidské zdroje chápáno a také používáno především ve významu personálního útvaru.⁷

Termín řízení lidských zdrojů, ve smyslu označení procesů týkajících se řízení a vedení lidí v organizacích a firmách, však definitivně nahradil dnes již značně zastaralý pojem personální řízení. Podle Michaela Armstronga lze termín řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace.⁸ Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková pak zase ve své práci zdůrazňují, že řízení lidských zdrojů představuje „... tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se rovněž vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a také osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.“⁹

Dave Ulrich řízení lidských zdrojů definuje jako pochopení, organizování, ovlivňování a formování schopností lidí, které musí jako základní cíl sledovat úspěšnost organizace. Úspěšné řízení lidských zdrojů přitom musí být realizováno úspěšnými lidry. Zmíněný autor je přesvědčen, že toto desetiletí bude ze zpětného pohledu označováno jako desetiletí řízení lidských zdrojů, protože rostoucí tempo změn vyvolávané rozvojem technologií, ekonomickým růstem, globalizací, ale

⁶ ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 40

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 20

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

⁹ VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 28

také požadavky zákazníků staví schopnosti lidských zdrojů a rovněž schopnosti celých organizací a jejich konkurenceschopnost do centra pozornosti příslušníků managementu. Pro úspěšnost organizací jsou důležité takové jevy a fenomény, jako je především kvalita, reengineering, zlepšování procesů, učení a vzdělávání, zásadový leadership atd. Realizace aktivit vyplývajících z těchto záležitostí je způsobem, jak organizace zacházejí s lidmi, jak řídí lidské zdroje.¹⁰

1.1 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je podle Michaela Armstronga zajistit, aby příslušná organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků úspěšně plnit své cíle. To je však opravdu jen velmi obecná definice. Zmíněný autor si to uvědomuje, a proto upřesňuje, že řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů organizací v následujících oblastech: efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.¹¹ Pro jednotlivé zmíněné oblasti pak lze samozřejmě definovat dílčí cíle, které však musí vždy korespondovat s obecným cílem řízení lidských zdrojů.

Základním úkolem či cílem řízení lidských zdrojů je podle Martina Šikýře „... zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, také péče o zaměstnance), které v organizaci zajišťují manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů. Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání

¹⁰ ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, str. 17

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 30 – 32

sjednané práce, k dosahování požadovaného výkonu a v důsledku toho k realizaci strategických cílů organizace.“¹²

Jan Váchal, Marek Vochozka a kol. k problematice vymezení úkolů a cílů řízení lidských zdrojů přistupují systematickým způsobem a vymezují tak několik základních skupin cílů či úkolů. Jedná se o tyto skupiny:¹³

- Koncepční úkoly: útvar řízení lidských zdrojů v rámci příslušné firmy či organizace vypracovává koncepci personální a sociální politiky a také její aktualizaci, dále tuto koncepci rozpracovává a kontroluje její plnění.
- Plánovací úkoly: útvar řízení lidských zdrojů odpovídá za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje organizace v souladu s jejími cíli;
- Řídící a koordinační úkoly: útvar řízení lidských zdrojů stanoví na základě zadání managementu hlavní směry, priority a úkoly celého systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci dané organizace.
- Metodické úkoly: útvar řízení lidských zdrojů firmy poskytuje návody a doporučení týkající se postupů s forem dílčích úkolů personálního řízení;
- Informační úkoly: spočívají ve vytvoření a zajišťování uceleného systému personálních a sociálních informací, ale také v zajišťování informovanosti pracovníků o skutečnostech, které se vztahují k jejich nejen pracovnímu, ale také osobnímu uplatnění v rámci příslušné firmy či organizace.
- Poradenské úkoly: zahrnuje poskytování poradenských služeb, a to nejen vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, ale také při řešení profesních i osobních problémů pracovníků organizace.
- Výzkumné a expertní úkoly: zahrnují zjišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti zaměstnanců, dále pak také hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti atd.

¹² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 10

¹³ VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5, str. 288 – 289

Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová za vrcholný nástroj manažerského působení považují strategické řízení lidských zdrojů a v této souvislosti pak za základní cíl takového řízení lidských zdrojů považují „... získat pro organizaci, rozvinout a udržet v ní vysoce motivované (angažované a loajální) a také odborně zdatné, tj. kompetentní pracovníky a zároveň s tím těmto lidem poskytnout příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a patřičně zhodnotit a ohodnotit (ocenit) jejich přínos pro organizaci.“¹⁴ Z právě citované definice je upozornit na význam, který zmínění autoři kladou na poskytování příležitostí k dalšímu rozvoji pracovníků jako na jeden z cílů řízení lidských zdrojů. Cíle řízení lidských zdrojů by se totiž neměly vztahovat pouze k organizacím a jejich zájmům, nýbrž ve stejné míře také k pracovníkům, jejich potřebám a možnostem.

Na závěr této podkapitoly lze proto společně se Sergejem Vojtovičem shrnout, že řízení lidských zdrojů má primární význam na organizační úrovni, tedy „... na úrovni firem, podniků, státních, veřejných a jiných organizací. Tento organizační aspekt lidského kapitálu je ovlivněn a závisí na reprodukci a rozvoji lidských zdrojů na úrovni individuální (výchovy, vzdělání, způsobu života, systému hodnot a rozvoje lidské osobnosti) a společenské (organizace systému výchovy a základního i odborného vzdělání, celkového procesu socializace, systému společenských hodnot apod.).“¹⁵

1.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Problematiku systému řízení lidských zdrojů musíme chápat v celkovém kontextu strategického přístupu k řízení organizace, který by měl být založený na dosažení efektivního souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů, fungujících uprostřed neustále se měnících vlivů podnikatelského či jinak

¹⁴ VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8. str. 85 – 86

¹⁵ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9, str. 152

řečeno ekonomického prostředí.¹⁶ V tomto ohledu je nutné upozornit především na intenzivní vlivy rychle se globalizujících světových trhů, pro které je více než co jiné charakteristické velmi náročné konkurenční prostředí.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů. Tento systém podle Michaela Armstronga logickým a promyšleným způsobem propojuje následující aspekty řízení lidských zdrojů:¹⁷

- Filosofie lidských zdrojů: popisuje klíčové a zastřešující hodnoty a také základní principy uplatňované v řízení lidských zdrojů a vedení lidí.
- Strategie lidských zdrojů: definuje směr, kterým se má řízení lidí ubírat;
- Politika lidských zdrojů: jedná se o zásady, které definují, jak by měly být klíčové a zastřešující hodnoty, principy a strategie uplatňovány či jinak řečeno realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů: tyto procesy obsahují formální postupy a metody, kterou jsou managementem jednotlivých organizací používány k uskutečňování strategických plánů a politik řízení lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů: zahrnují neformální přístupy používané při řízení lidských zdrojů a vedení lidí v jednotlivých organizacích a firmách.
- Programy v oblasti lidských zdrojů: umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů realizovaly zcela podle plánu.

Význam systému řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že jednotlivé firmy či organizace potřebují optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a také vzdělávání lidí, a to za účelem kvalitního vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů představuje jednu ze základních podmínek pro dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace. Nejdůležitější je však právě systém řízení lidských zdrojů, protože lidé jsou aktivní součástí každé

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 36

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

organizace. Lidé totiž nejen pracují v rámci příslušné organizace, ale navíc také rozhodují o realizaci strategie konkrétní organizace.¹⁸

V rámci systému řízení lidských zdrojů hraje ústřední roli samozřejmě management jednotlivých organizací. Na tuto obecně známou a v podstatě nikým nezpochybňovanou skutečnost upozorňují např. Daniela Pauknerová a kol., když konstatují, že „... práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Manažer (řídicí pracovník, vedoucí), je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Nemůže tak ale činit libovolně, bez ohledu na vedené pracovníky či pracovní skupiny. Manažer musí proto nezbytně umět vhodně komunikovat: sdělovat jim své požadavky, ale také jim naslouchat. Úspěšně vést a řídit může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle se zájmy a cíli podnikovými.“¹⁹

System řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon příslušné organizace tím, že ovlivňuje výkon lidí. Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje takový systém řízení lidských zdrojů, který organizaci umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu pracovníků dané organizace, to znamená tedy jejich schopnosti a motivaci k vykonávání sjednané práce, a to v odpovídající kvalitě i kvantitě. Základem takového systému řízení lidských zdrojů jsou čtyři již výše zmíněné aspekty, které budou nyní konkretizovány.²⁰

- Výběr pracovníků: organizace zabezpečuje schopné a motivované lidi za účelem výkonu práce, která bude odpovídat představám managementu.

¹⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 36

¹⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, str. 210

²⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 37

- Hodnocení pracovníků: organizace systematicky posuzuje skutečný výkon pracovníků za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání, aby mohli vykonávat svou práci kvalitně.
- Odměňování pracovníků: organizace má spravedlivě odměňovat skutečný výkon svých pracovníků a efektivně stimulovat lidi k výkonu práce.
- Vzdělávání pracovníků: organizace soustavně rozvíjí schopnosti svých lidí a zaměstnanců, a to opět za účelem kvalitního výkonu práce.

Všem výše uvedeným základním aspektům fungujícího systému řízení lidských zdrojů bude v následujícím textu věnována podrobnější pozornost. Již na tomto místě je však nutné upozornit, že opravdu efektivní systém řízení lidských zdrojů se nemůže obejít bez žádného z těchto aspektů. Jeho efektivita je právě založena na jejich kvalitním a komplementárním působení. Každá organizace by proto měla věnovat důkladnou pozornost všem těmto aspektům – tedy výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání pracovníků – protože nedostatky v kterékoli z těchto oblastí se negativně projeví ve všech dalších oblastech a navíc ve svých důsledcích negativně ovlivní výkonnost celé organizace. Konkurenceschopnost takové organizace pak může být vážným způsobem ohrožena, protože může docházet ke snižování kvality toho nejcennějšího, tedy lidského kapitálu.

1.3 ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je součástí obecného managementu. Z této skutečnosti logicky vyplývá, že organizace a řízení personální práce aplikuje v podstatě všechny koncepce a zásady managementu. Personální útvar představuje vnitřní organizační jednotku, která je vytvořena k zajištění specializovaných personálních činností a personálních procesů. Již od osmdesátých let minulého století je personální útvar ve většině velkých společností vyspělých zemí přejmenován na útvar lidských zdrojů. Tato skutečnost souvisí především s tím, že zaměstnavatelé, majitelé i příslušníci managementu chtějí deklarovat, jak jsou pro ně zaměstnanci důležití a že pro ně znamenají zdroj hodnot. Název útvaru

„Lidské zdroje“ – který zabezpečuje řízení lidských zdrojů v jednotlivých organizacích – má tedy signalizovat, že zaměstnavatelé implementují zásady vycházející z koncepce řízení lidských zdrojů, tedy nový přístup k personální práci, a že své pracovníky chápou jako konkurenční výhodu.²¹

Sergej Vojtovič zdůrazňuje, že výkon a zabezpečení lidských zdrojů v organizaci spadá do oblasti odpovědnosti a kompetence liniových manažerů. Úlohou personálního útvaru – pokud je v dané organizaci ovšem zřízen – v tomto případě zůstává vytvářet takovou personální politiku, která by určovala rozvoj vnitřního integrovaného systému ve všech personálních činnostech. Zmíněný autor v této souvislosti dodává, že ke sféře řízení lidských zdrojů náleží v podstatě všechny řídicí rozhodnutí a činnosti, které působí na charakter vztahů mezi danou organizací a jejími zaměstnanci či pracovníky na všech úrovních.²²

Útvar lidských zdrojů, který zabezpečuje řízení lidských zdrojů, poskytuje jak koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, tak zabezpečuje provádění operativních personálních činností. Výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby. Podle Zuzany Dvořákové a kol. se jedná zejména o následující způsoby výkonu personálních služeb:²³

- Pouze prostřednictvím vlastních personalistů přímo z organizace;
- Zčásti prostřednictvím vlastních personalistů a zčásti prostřednictvím outsourcingu na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj managementu, personální informační systém atd.;
- Zčásti prostřednictvím vlastních personalistů, zčásti delegováním na své vlastní vedoucí zaměstnance a zčásti prostřednictvím outsourcingu.

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 13 – 14

²² VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9, str. 158

²³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, str. 14

2. ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K naplňování úkolů a cílů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které jednotlivým organizacím umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných, motivovaných a také loajálních lidí. Činností řízení lidských zdrojů může být a také je celá řada, ovšem tyto činnosti lze rozdělit do několika základních skupin.²⁴ Manažeři přitom odpovídají za realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu ostatních pracovníků. Přispívají tedy k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu celé organizace.²⁵

V rámci jednotlivých činností řízení lidských zdrojů pak manažeři plní v organizaci především následující základní úkoly:²⁶

- Vytváření a analýza pracovních míst: manažeři spoluvytvářejí podřízená pracovní místa, provádějí jejich analýzu, zpracovávají jejich popisy.
- Plánování lidských zdrojů: manažeři definují cíle organizační jednotky, stanovují celkovou potřebu zaměstnanců, dále odhadují pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu zaměstnanců, řeší předpokládaný nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců, navrhují personální rozvoj všech pracovníků příslušné organizace.
- Obsazování volných pracovních míst: manažeři identifikují potřebu obsadit volná pracovní místa, zvažují alternativy, sestavují popis volného pracovního místa, identifikují vnější a vnitřní zdroje zaměstnanců, přičemž spolurozhodují o kritériích a metodách získávání a výběru pracovníků. Dále pak spolupracují při výběru, posuzují životopisy, vedou výběrové pohovory, rozhodují o přijetí či odmítnutí konkrétního uchazeče a konečně osobně odpovídají za optimální adaptaci přijatého zaměstnance.

²⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 24

²⁵ ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 38

²⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 24 – 25

- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců:²⁷ manažeři společně s podřízenými pracovníky definují jejich roli v organizaci, uzavírají s nimi dohodu o pracovním výkonu, řídí jejich pracovní výkon a rozvoj všech zaměstnanců během předem určeného období, dále pak uskutečňují hodnocení zaměstnanců a realizují výsledky hodnocení v denní práci.
- Odměňování zaměstnanců: manažeři spolupracují při hodnocení práce, ale také pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování lidí na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jejich práce a podle míry obtížnosti pracovních podmínek. Také v této souvislosti řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému odměňování zaměstnanců a také dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování lidí.
- Motivace zaměstnanců:²⁸ manažeři motivují své podřízené zaměstnance především k tomu, aby využívali všechny své kompetence a nejlepší dovednosti a schopnosti ve prospěch plnění cílů organizace a tím také k udržování její dlouhodobé konkurenceschopnosti na trhu. Manažeři přitom využívají nejen vnější pobídky a stimuly, ale zejména se snaží intenzivně pracovat s vnitřní motivací jednotlivých zaměstnanců.
- Vzdělávání zaměstnanců:²⁹ podstata práce manažerů v rámci realizace této činnosti řízení lidských zdrojů nespočívá pouze v tom, že identifikují vzdělávací potřeby celé organizace i jednotlivých pracovníků, že na tomto základě navrhnou, organizují, realizují, kontrolují a hodnotí ucelený systém firemního vzdělávání, nýbrž také v tom, že se snaží motivovat všechny své podřízené pracovníky k celoživotnímu učení a rozvoji, a to jak z čistě profesního hlediska, tak obecněji z hlediska osobnostního.

Výše byly jen stručně představeny základní činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou realizované v jednotlivých organizacích, společnostech, institucích, podnicích či firmách, přičemž současně bylo naznačeno, jakou roli v rámci

²⁷ Podrobněji viz také WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

²⁸ Podrobněji viz také NIERMEYER, Rainer. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

²⁹ Podrobněji viz také BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

realizace těchto činností hraje management. V následujícím textu budou tyto činnosti řízení lidských zdrojů představeny podrobněji.

2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Michael Armstrong označuje plánování lidských zdrojů jako personální plánování. Jeho primárním úkolem je stanovit potřebu lidských zdrojů, které daná organizace potřebuje pro dosažení svých strategických cílů. Toto plánování se přitom musí vztahovat ke kvantitativní i kvalitativní stránce potřeby lidských zdrojů, což znamená, že se pokouší odpovídat jak na otázku, kolik pracovníků bude zapotřebí, tak na otázku, jakou kvalifikaci tyto pracovníci mají disponovat. Plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě zahrnuje tři důležité činnosti. Zaprvé se jedná o rozpoznávání a získávání správného počtu lidí disponujících správnými dovednostmi a kompetencemi. Zadruhé se jedná o jejich motivování, a to takovým způsobem, aby odváděli vysoký výkon. A konečně zatřetí jde o vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi, které se týkají plánování lidských zdrojů.³⁰

Josef Koubek pak upozorňuje, že „... *personální plánování nemůže sledovat jen cíle firmy týkající se potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Je třeba také respektovat to, že každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a jeho zaměstnavatelem. Ten musí svým pracovníkům vycházet vstříc a poskytovat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry budou moci při práci ve firmě realizovat své pracovní a životní plány. Proto neoddělitelnou součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků.*“³¹ Je nutné připustit, že tento aspekt plánování lidských zdrojů je mnohdy opomíjen. Management by však opravdu měl dbát na to, aby všem pracovníkům poskytoval dostatečný prostor pro seberealizaci.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 305

³¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 62

V odborné literatuře se lze setkat s modelovými příklady plánování lidských zdrojů. Tak např. Podle Zuzany Dvořákové a kol. plánování lidských zdrojů zahrnuje – či v zájmu efektivního fungování jednotlivých organizací by mělo zahrnovat – především následující činnosti a aktivity:³²

- Rozbor prostředí, který má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí, konkurenci, legislativu atd., a také vnitřní podmínky organizace: strategii, technické zázemí, organizační kulturu atd.
- Předpověď poptávky po práci, tedy projekci, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod nebo kvantitativních metod (např. extrapolace trendů, lineární regresní analýza).
- Předpověď nabídky lidských zdrojů, tedy projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly. V prvním případě jde o audit lidských zdrojů, tedy analýzu počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců organizace a hodnocení, nakolik jsou využiti. Ve druhém případě pak jde o rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.
- Identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení. Jedná se přinejmenším o zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí. V lepším případě může plánovač zpracovat několik variant předpovědí o prostředí, poptávce po práci a nabídce pracovní síly, aby si organizace připravila různé scénáře aktivit.
- Harmonogram akcí k realizaci řešení připravených managementem, tedy akcí a činností zaměřených dovnitř organizace. Jedná se např. o povýšení, převedení, trénink, změnu režimu práce a re-design pracovních úkolů, a na vnější trh, např. o získávání pracovníků, spolupráci s úřady práce atd.
- Kontrolu a vyhodnocení, nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a nakolik je to efektivní. Výsledky jsou posuzovány pomocí definovaných a měřitelných kritérií, jako jsou např. náklady způsobené fluktuací, pokles počtu zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s výdaji

³² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 120 – 123

na rekvalifikaci nebo trénink stávajících zaměstnanců, výkonnost pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je obvyklé především ve velkých organizacích. Ovšem Jaroslav Charvát upozorňuje, že v mnoha malých a středních firmách je tento aspekt řízení lidských zdrojů podceňován, což může souviset s řadou faktorů. Ten hlavní pravděpodobně představuje skutečnost, že zdaleka ne ve všech malých a středních firmách existuje funkce ředitele pro lidské zdroje.³³

2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků – ať se již jedná o výběr pracovníků do organizace nebo o výběr členů konkrétního týmu – představuje jednu z nejdůležitějších a současně nejnáročnějších činností z rozsáhlé oblasti řízení lidských zdrojů.

Text této podkapitoly předložené práce lze proto uvést následujícím konstatováním Ludka Vajnera, který předesílá, že „... vybrat si člověka do pracovního týmu je těžká a zároveň i odpovědná činnost. Uvažte, že s tímto „neznámým“ budete trávit větší část svého života, budete ho vidat každý den, mluvit s ním, hledat řešení různých problémů a v neposlední řadě s ním budete chtít i normálně lidsky „pokecat“. Zároveň od něj budete vyžadovat vysoké pracovní nasazení a loajalitu i schopnost rychle reagovat na různé změny. Co je vlastně hlavním kritériem správného výběru? Je to lidská nebo odborná stránka kandidáta? A v jaké míře? Jak určit, že je to ten správný člověk na dané pracovní místo v daném „časoprostoru“ ...? Vydrží tempo a zvládne nároky, které na něj bude pracovní místo klást? Jak bude vycházet se spolupracovníky, se zákazníky? Bude schopen dodržovat firemní pravidla? Jakou týmovou roli bude zastávat? To

³³ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1389-6, str. 99

je jen malá zásobárna otázek, které nám běží hlavou a na které bychom měli najít odpověď, než vyslovíme konečný verdikt o přijetí či nepřijetí? „³⁴

2.2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Za přípravnou fází výběru pracovníků lze označit proces získávání uchazečů o zaměstnání. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a do organizace přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o práci, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Vhodní uchazeči o zaměstnání postupují do fáze výběru zaměstnanců. Základním účelem výběru zaměstnanců je jasně rozhodnout, kteří z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňují požadavky volného pracovního místa. Výraz pravděpodobně byl použit proto, že si nikdy nemůžeme být zcela jisti tím, zda jsme vybrali toho opravdu nejlepšího uchazeče. Uchazeč o zaměstnání, který byl tedy označen jako nejvhodnější, pak postupuje do fáze přijímání zaměstnanců.³⁵ Této fázi složitého procesu výběru pracovníků však bude věnována pozornost až v rámci příslušné podkapitoly.

Dana Janišová a Mirko Křivánek ve své práci nabízejí několik praktických doporučení týkajících se výběru kandidátů na pozice zaměstnanců:³⁶

- Všem uchazečům je vhodné odpovědět a poděkovat jim za zájem o danou pracovní pozici. Následovat by mělo sdělení managementu, zda konkrétního uchazeče odmítne, nebo zda mu nabídne, že si jej ponechá v databázi vhodných kandidátů či uchazečů pro výběry na další pozice v budoucnosti, anebo mu samozřejmě pogratičuje, že byl vybrán.
- Management vždy hledá kandidáta, který bude pokud možno co nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa. Málokdy se však

³⁴ VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5, str. 8

³⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 68

³⁶ JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 202 – 203

v praxi stane, že nalezne opravdu ideálního kandidáta. Kandidáty management vybírá na základě požadovaných znalostí a zkušeností, ale také jejich osobnostních charakteristik a kompetencí. Jednou z důležitých složek kompetencí je přitom jistě postoj člověka k dané práci. Management by měl proto raději vybrat takového kandidáta, který bude požadovanou práci vykonávat aktivně a s chutí a který má předpoklady pro doplnění specifických odborných znalostí, než někoho, kdo je sice po odborné stránce plně vybaven, ale není pro práci dostatečně motivován.

- Při jednáních o finančních podmínkách smlouvy by měl management uvažovat vždy o celkové finanční kompenzaci za výkon požadované práce, což znamená, že by měl zvážit roční výdělek včetně všech benefitů.

Proces výběru pracovníků je obvykle závislý na aktuální míře fluktuace, ovšem právě tato skutečnost může podle Renaty Kocianové způsobit řadu nedostatků v tomto procesu. Tak např. hrozí nebezpečí, že nebudou dostatečně zohledňovány požadavky jednotlivých pracovních pozic a budoucí potřeby celé organizace. Výběrový proces proto není standardizován a mnohdy probíhá nahodile.³⁷ Tomu je však možné předcházet již během přípravné fáze.

Cílem každé organizace samozřejmě je získat ty nejkvalitnější pracovníky. Přitom je nutné mít na paměti, že výběr pracovníků nelze oddělovat od jejich rozmisťování. Pracovníci jsou totiž vždy vybíráni jen na konkrétní pracovní místa. Aby organizace vybrala skutečně ty nejkvalitnější uchazeče o určité pracovní místo, musí mít možnost výběru, musí stanovit přesná kritéria výběru a musí využít efektivní metody výběru. Cílem výběru pracovníků je zjistit, zda konkrétní uchazeč disponuje takovými schopnostmi, zkušenostmi, motivací a osobnostními charakteristikami, které jsou potřebné pro úspěšné vykonávání určité pracovní činnosti. Podstatou výběru pak je porovnání vlastností a předpokladů uchazečů na jedné straně s nároky pracovního místa na straně druhé. Mezi základní kritéria výběru, což jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, náleží především vědomosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a specifické

³⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3269-5, str. 74

schopnosti pracovníka, ale také jeho osobnostní vlastnosti, např. odolnost vůči psychické zátěži. Dílčí význam pak mají taková kritéria, jako je věk, pohlaví, druh vzdělání a povahové a postojevé charakteristiky.³⁸

2.2.2 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Business encyklopedie uvádí, že proces výběru pracovníků těsně navazuje na proces získávání pracovníků. Samotný výběr pracovníků přitom obvykle probíhá ve dvou základních kolech, a to v kole předběžném a vyhodnocovacím. V rámci předběžného kole dochází k definování, redefinování nebo aktualizaci příslušného pracovního místa. V souvislosti s tím se definují či redefinují kvalifikační a osobnostní předpoklady a specifikují se požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe atd. V rámci vyhodnocovacího kole dochází ke zkoumání dokumentů, které předložil uchazeč o práce a vedou se pohovory (např. předběžný a výběrový pohovor). Rovněž v tomto kole probíhá testování uchazečů o práci. Toto testování je realizováno např. psychologicky, nebo formou assessment centra či testem pracovní způsobilosti. Následně se zkoumají zjištěné reference o daném uchazeči a teprve až nakonec po důkladném zvážení všech faktorů dochází k vlastnímu rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici a ovšem k informování uchazečů o tomto rozhodnutí. Při výběru zaměstnanců je zapotřebí počítat se skutečností, že výběr představuje oboustrannou aktivitu a provádět všechny jednotlivé kroky postupně a navíc tak, aby nedošlo ke zbytečnému odrazení kvalitních uchazečů. Výběr pracovníků obvykle provádí výběrová komise, ve které bývá minimálně zastoupen bezprostředně nadřízený pro danou pozici a zástupce personálního útvaru.³⁹

Dana Janišová a Mirko Křivánek shrnují, že pokud management určité organizace, společnosti či firmy zvolil správnou a efektivní cestu pro získání a vyhledání vhodných uchazečů, může se zaměřit na efektivní provedení

³⁸ VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1, str. 235 – 236

³⁹ <https://managementmania.com/cs/vyber-pracovniku>

samotného výběru nejvhodnějších kandidátů. V rámci výběru jako tzv. best practices pak zmínění autoři managementu navrhnou průběh v několika kolech podle úrovně pracovní pozice, na kterou hledá vhodného kandidáta. Zmínění autoři doporučují následující kola:⁴⁰

- První interview: na základě screeningu management vybere přibližně deset nejvhodnějších uchazečů a pozve je na výběrové interview. Ve větších společnostech hraje v tomto kroku významnou roli zaměstnanec pracoviště human resources. Ten by měl mít dostatek znalostí a zkušeností, aby mohl posoudit jednotlivé uchazeče a následně jejich předpoklady popsat liniivému vedoucímu, který bude přímým nadřízeným vybraného kandidáta. Pokud je specialista human resources dostatečně kvalifikovaný, ušetří manažerovi spoustu času, který by jinak musel strávit s nedostatečně vhodnými uchazeči. Roli interního specialisty oblasti human resources může nahradit odborník v externí personální agentuře. Specialista human resources společně s vedoucím vybírají vhodné kandidáty na obsazovanou pracovní pozici a následně je pozvou buď na další interview, které může být doplněno o testování psychologem, nebo na absolvování assessment centra. Celý tento krok je možné ještě rozdělit na několik dílčích částí.
- Druhé interview: po prvním interview specialista na lidské zdroje po dohodě s liniiovým nadřízeným obsazované pozice vybere maximálně tři až pět kandidátů a pozve je na druhý pohovor. Tento pohovor již primárně provádí liniiový manažer, ovšem specialista na lidské zdroje by měl být také přítomen. Jeho úlohou je sledovat, jestli se kandidát na místo chová konzistentně s tím, jak se choval v prvním kole, a zda dobře pochopil roli, o kterou se uchází. Po skončení interview dává tento specialista nadřízenému svá doporučení, ale o samotné volbě nejlepšího kandidáta nerozhoduje. To činí manažer. Někdy jsou ještě před druhým interview aplikovány vybrané testové metody, jindy je zase místo druhého interview nebo až po něm realizováno assessment centrum, které je zaměřeno

⁴⁰ JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 201 – 202

na kvalitní výběr nejlepšího kandidáta. V případě dělnických profesí je možné, že první i druhé interview probíhající v jednom kole, tedy ve stejný den. Obecně by však mělo platit, že v každém případě ve firmě, která má útvar lidských zdrojů, je úlohou specialisty z tohoto útvaru prověřit uchazeče dříve, než jej představí nadřízenému. U těchto profesí může být dalším krokem zkouška zručnosti, ke které bývají kandidáti pozváni přímo na pracoviště nebo do tréninkového centra.

- Rozhodnutí: na základě druhého kola výběrového řízení bývá rozhodnuto o nejlepším kandidátovi, se kterým následně zodpovědný manažer jedná o podmínkách pracovní smlouvy. Ovšem pro případ, že se spolu nedohodnou, je vhodné mít v záloze i druhého nejlepšího kandidáta.

V této podkapitole je nutné dále věnovat pozornost fenoménu assessment centra. Assessment centrum je v současné době již známou metodou pro výběr nejlepšího kandidáta na danou pracovní pozici. Prostřednictvím této metody nejsou primárně posuzovány znalosti uchazeče o pracovní pozici, nýbrž celý proces se zaměřuje hlavně na hodnocení jeho kompetencí ve vztahu k příslušné pracovní pozici. Jedná se o takovou metodu, která kombinuje testové aspekty s různými cvičeními v modelových situacích, přičemž tyto situace mají simulovat budoucí pracovní podmínky. Assessment centrum poskytuje posuzovatelům relativně širokou škálu informací o chování konkrétního kandidáta v různých rolích a situacích, ale také o jeho zkušenosti a osobnostních i profesních postojích. Lze tedy konstatovat, že metoda assessment centrum má poměrně vysokou predikční hodnotu z hlediska očekávaného výkonu kandidáta.⁴¹

Cvičení v modelových situacích, realizované v rámci assessment centra, nejčastěji podle Dany Janišové a Mirka Křivánka zahrnují následující aspekty:⁴²

- hraní role: např. dialog s podřízeným, se zákazníkem, s kolegou atd.;

⁴¹ JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 203 – 207

⁴² JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 203 – 207

- osobní prezentace: např. prezentace na téma plánování profesní či osobní kariéry, motivace, sebevzdělávání a dalšího rozvoje atd.;
- odborná prezentace: obvykle na základě popisu a dat případové studie;
- skupinová diskuse: vhodné je zaměřit ji např. na spolupráci v týmu.

K výše uvedenému lze dodat, že v případě zařazení simulačních aktivit dostávají účastníci assessment centra písemné zadání, přičemž mají limitovaný čas na přípravu. Následně svou přípravu prezentují hodnotitelům a také dalším účastníkům. V případě skupinové diskuse hodnotitelé pozorují a posuzují již samotnou přípravu účastníků, tedy to, jakým způsobem účastníci přispívají k očekávanému výstupu diskuse celé skupiny a jakým způsobem se zúčastňují týmové dynamiky, jak ji ovlivňují atd.⁴³

2.2.3 ZÁVĚREČNÁ FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Do závěrečné fáze výběru pracovníků lze zařadit procesy přijímání a též adaptace těch zaměstnanců, kteří úspěšně prošli předchozími procesy získávání a výběru pracovníků. Společně s Martinem Šikým lze v rámci této podkapitoly předložené práce předeslat, že základním účelem přijímání zaměstnanců se jeví uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. V praxi se může jednat buď o pracovní poměr uzavřený na základě pracovní smlouvy, nebo o pracovní poměr uzavřený na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Přijatý zaměstnanec pak v rámci závěrečné fáze výběru pracovníků postupuje do již opravdu poslední dílčí fáze, kterou představuje adaptace zaměstnanců. Hlavním účelem adaptace zaměstnanců je podle výše zmíněného autora nejen odborné zapracování, ale také sociální začlenění přijatého

⁴³ JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, str. 203 – 207

zaměstnance ve zcela novém pracovním a organizačním prostředí. Pokud je adaptace úspěšná, zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci.⁴⁴

2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců či pracovníků je jedním z důležitých nástrojů řízení jejich pracovního výkonu. Umožňuje totiž manažerům kontrolovat, usměrňovat a také podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce a při dosahování požadovaného pracovního výkonu a tím i realizace strategických cílů příslušné organizace. Podstatu hodnocení zaměstnanců primárně představuje systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, ovšem také o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři jednotlivých organizací a firem využívají zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu svých zaměstnanců především za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.⁴⁵

Fenomén pracovního hodnocení je tedy významným nástrojem zvyšování produktivity práce. Ačkoli je tento fenomén z oblasti řízení lidských zdrojů poměrně dlouhodobě používán v praxi, jak ve své práci upozorňují např. Ilona Gillernová, Vladimír Kebza, Milan Rymeš a kol. „... *nemůžeme přesto prohlásit, že by byl využit plně a správně, ačkoliv bez hodnocení si nelze přestavit kvalitní vedení lidí. Nehmotné stimulační prostředky, jako je hodnocení pracovníků, nejsou soustavněji využívány. I dnes se setkáváme s řadou podniků a firem, ve kterých se hodnocení jako takové provádí formálně nebo se neprovádí vůbec ... Možnosti této oblasti personálního řízení jsou poměrně nedoceňované. Nehledě*

⁴⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 68

⁴⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 115

*na to je zcela zřejmé, že se pracovní hodnocení stává stále významnějším procesem ve státním i soukromém sektoru u nás i ve světě.*⁴⁶

Martin Šikýř ve své práci rozlišuje formální a neformální hodnocení zaměstnanců či pracovníků, což upřesňuje následujícím způsobem:⁴⁷

- Neformální hodnocení: uplatňuje se průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy manažer řídí a vede své zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Základním účelem neformálního hodnocení pracovníků je dosáhnout včasného rozpoznání a také řešení případných odchylek současného či aktuálního pracovního výkonu od výkonu požadovaného a určení vhodného způsobu nápravy situace.
- Formální hodnocení: uplatňuje se periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, jeho schopnosti, motivaci, ale také podmínky k práci. Formální hodnocení se obvykle uskutečňuje prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Výsledná zpráva pak představuje součást personální evidence a slouží nejen k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, nýbrž také k rozhodování manažera v dalších oblastech, které jsou těsně spojené s řízením pracovního výkonu zaměstnance. Jde např. o výběr, odměňování, vzdělávání atd.

Co se týče výše zmíněného hodnotícího rozhovoru či pohovoru a jeho místa v rámci systematického hodnocení pracovníků, lze společně s Renatou Kocianovou zdůraznit, že se jedná o výbornou příležitost k výměně názorů mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností, znalostí, dovedností a zkušeností pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je obvykle bilance právě uplynulého období a diskuse vztahující se k následnému

⁴⁶ GILLERNOVÁ, Ilona. KEBZA, Vladimír. RYMEŠ, Milan a kol. *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1, str. 196

⁴⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 115 – 116

období. Zásadní význam má proto důkladná příprava nadřizovaného i hodnoceného pracovníka na tento rozhovor. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného zaměstnance, připravit si podklady k jeho činnosti za sledované období a uvažovat o působení tohoto pracovníka v perspektivě. Hodnocený pracovník si zase musí ujasnit věcné argumenty ke své činnosti za uplynulé období a svou vizi do budoucnosti.⁴⁸

V praxi řízení lidských zdrojů v jednotlivých firmách či organizacích se samozřejmě naprosto běžně stává, že manažer, ať již prostřednictvím formálního nebo neformálního hodnocení, zjistí určité problémy pracovního výkonu na straně konkrétního zaměstnance. Tuto situaci, pokud nastane, musí odpovědný manažer společně s příslušným zaměstnancem okamžitě řešit. Michael Armstrong v této souvislosti doporučuje následující postup. Manažer a zaměstnanec nejdříve společně definují konkrétní problém, určí je příčinu – nebo se o to alespoň pokusí – a rozhodnou o krocích, které mohou vést k řešení problému. Následně pak manažer, opět za těsné součinnosti předmětného zaměstnance, vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému, a zaměstnanec, za součinnosti manažera, realizuje konkrétní kroky vedoucí k řešení a odstranění problému. Na závěr procesu nápravy chyb manažer hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, přičemž získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu.⁴⁹

Na specifika hodnocení zaměstnanců v malých a středně velkých firmách upozorňují především Jaromír Veber, Jitka Srpová a kol., když konstatují, že přímé a osobní vztahy mezi zaměstnanci a vlastníkem, popřípadě managementem – které jsou umožněny a také usnadněny relativně malým počtem pracovníků – vytvářejí relativně příznivé podmínky pro to, aby byli v podstatě všichni zaměstnanci prakticky denně pozorováni a neformálně hodnoceni. Zpravidla však o tom není vedena žádná oficiální dokumentace a nestává se to důvodem pro personální hodnocení, tedy např. pro přeřazení, zvýšení pohyblivé složky mzdy atd. V malých a mnoha středních firmách se totiž podle výše zmíněných autorů

⁴⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 153

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 429 – 430

pokládá formální hodnocení zaměstnanců za nadbytečnou administrativní zátěž a také za ztracený čas. To však v konečném důsledku znamená, že manažer nebo zaměstnavatel nehodnotí podřízené, jejich výkon a pracovní chování v nutných pravidelných intervalech a podle předem stanovených – a nejlépe písemně zakotvených – kritérií, s nimiž je zaměstnanec dopředu seznámen.⁵⁰

2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců či pracovníků v rámci určité organizace by mělo představovat ucelený systém sestávající z několika základních aspektů. Systém odměňování organizace podle Michaela Armstronga obvykle tvoří, či měly by tvořit, především následující aspekty:⁵¹

- Strategie odměňování: tyto strategie stanovují, co firmy a organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí činit v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Tak např. organizace může mít strategii, která směřuje k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- Politika odměňování: poskytuje managementu organizace návod pro rozhodování a potřebné kroky. Tak např. organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám v rámci daného regionu či určitého státu.
- Praxe odměňování: tvoří ji struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), ale také metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci firemní strategie a politiky odměňování. Tak např. politika týkající se úrovně peněžních odměn patrně povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a také k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb v zemi.

⁵⁰ VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9, str. 173

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 23 – 24

- Procesy odměňování: představují způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, tedy např. způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři příslušné organizace, firmy či společnosti řídí proces revize a úpravy finančního odměňování lidí.
- Postupy (procedury) odměňování: jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat opravdu efektivně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Tak např. může jít o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úprav mezd a platů.

Proces odměňování pracovníků by měl samozřejmě navazovat na proces jejich hodnocení. Management jednotlivých společností, firem či obecněji organizací by měl na tuto logickou návaznost klást mimořádný důraz, protože bez nemůže být proces hodnocení objektivní a systém odměňování pak zase nemůže být spravedlivý. Nedostatky v obou těchto procesech pak vytvářejí relativně závažné překážky v oblasti dosahování a udržování dlouhodobé prosperity a také konkurenceschopnosti komerčních organizací.

Na vzájemné souvislosti mezi procesem hodnocení pracovníků na jedné straně a jejich odměňováním na straně druhé ve své práci upozorňuje např. František Hroník. Za základní otázku navázání hodnocení pracovníků na jejich odměňování zmíněný autor považuje nalezení toho nejvhodnějšího způsobu. Ve většině firem pravděpodobně nebude možné navázat na výsledek tzv. 360° zpětné vazby na mzdový bonus. V celé řadě firem je odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti, tedy především na splnění pracovních cílů. Ovšem hodnocení přístupu a kompetencí je obvykle bez této vazby. František Hroník v této souvislosti předpokládá, že když hodnocený zaměstnanec rozvine své profesní kompetence, musí se to projevit na jeho výkonnosti v rámci organizace, a tudíž je zbytečné jej platit dvakrát za stejnou věc. Existují však firmy, kde úspěšně funguje navázání nejen hodnocení výkonnosti, ale také hodnocení kompetencí na odměňování formou bonusu. V České republice se však obvykle jedná o firmy se zahraniční majetkovou účastí a často také se

zahraničním managementem, ve kterých hodnocení tímto způsobem probíhá již řadu let.⁵²

Renata Kocianová shrnuje, že velmi významnou roli v otázkách odměňování v rámci organizace, např. v otázkách podoby a celkové velikosti odměny, hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů organizace a pracovníků také vnější a vnitřní tzv. mzdo-tvorné faktory odměňování. Zmíněná autorka tyto faktory specifikuje následujícím způsobem:⁵³

- Vnější mzdo-tvorné faktory odměňování: tyto faktory zahrnují situaci na trhu práce, tedy např. nedostatek či naopak přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, dále pak úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurujících organizací, ať již na trhu práce nebo v daném odvětví, regionu nebo ve státě, případně i životní způsob a celkové životní podmínky ve společnosti. Základním zdrojem informací jsou v tomto ohledu mzdová šetření. Dále pak tyto faktory zahrnují platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, případně v oblasti pracovně-právní ochrany a také zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jedná se tedy o specifické požadavky na minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou a další faktory.
- Vnitřní mzdo-tvorné faktory organizace: týkají se především pracovních míst a pracovníků. Jedná se tedy o takové faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí příslušné organizace. Základním zdrojem informací je v tomto ohledu zejména popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě a požadované schopnosti. Další faktory pak představují výsledky práce a pracovní chování příslušného zaměstnance a úroveň pracovního výkonu. Zdrojem informací je nyní hodnocení pracovníků a hodnocení schopností pracovníků. A konečně

⁵² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 78

⁵³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 166

vnitřní mzdo-tvorné faktory zahrnují pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku. Tyto podmínky mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu zaměstnance a mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat stres.

2.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na úvod této podkapitoly předložené práce lze společně s Jiřím Plamínkem zdůraznit, že „... *motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsánu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje získat něco bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat, je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů ... Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.*“⁵⁴

Je totiž mimo jakoukoli pochybnost, že přimět pracovníky k pokud možno co nejlepším výkonům a k týmovému a na úspěch zaměřenému chování představuje hlavní úkol každého manažera. Ochota podávat výkon, ochota činit tak dlouhodobě a loajalita pracovníků jsou rozhodujícími předpoklady pro trvale udržitelný ekonomický úspěch každé firmy. Výsledky, kterých docílí jednotliví pracovníci, jsou pak rozhodující také pro osobní úspěch příslušného vedoucího.

⁵⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7, str. 11

Motivování pracovníků je proto mimořádně důležité, nicméně, jak upozorňuje např. Hartmut Laufer, nikdy se nejednalo o snadný úkol.⁵⁵

K problematice vlivu finanční odměny na motivaci pracovníků se také vyjadřuje Hartmut Laufer. Jeho příspěvek je natolik zajímavý, že je vhodné jej celý citovat: „*Pokud například nadřizený prosadí, že mimořádně výkonný pracovník dostane nadtarifní příplatek, vyvolá to obvykle radost a dotyčného to povzbudí v práci. Jak dlouho mu to ovšem vydrží? Obecně se nejpozději po dvou až třech měsících vnímá vyšší výdělek jako normální stav a už nijak nemotivuje. Pokud bychom tedy chtěli motivovat pouze penězi, museli bychom čtvrtletně zvyšovat platy! Obzvláště zřetelně se projevuje pochybný motivační efekt finančních podnětů u každoročního zvyšování tarifních mezd. Zde může dojít dokonce k demotivačním efektům. Vyjednané zvýšení často zaostává za očekáváním zaměstnanců a vyvolává u nich zklamání, nebo dokonce zlost. V nejlepším případě je pracovníci považují za samozřejmost. Podobně škodlivý dopad mohou mít i další finanční odměny. Pokud jsou prémie nebo příplatky nižší, než se očekávalo, jsou pracovníci zklamáni, nebo to dokonce vnímají jako nespravedlnost. Zamýšlená motivace se rázem mění v demotivaci!*“⁵⁶

Je tedy zřejmé, že pracovat s finanční složkou motivace a efektivně ji využívat představuje pro manažery velmi obtížný úkol, který je nesnadné řešit tak, aby výsledné řešení uspokojovalo a motivovalo opravdu všechny zainteresované. Současně se tím dostáváme k problematice demotivace.

2.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Obecně lze konstatovat, že naprostá nezbytnost vzdělávání zaměstnanců či pracovníků a obecněji pak nezbytnost celoživotního vzdělávání a učení je primárně dána především rychlými změnami na dynamicky se vyvíjejících trzích,

⁵⁵ HARTMUT, Laufer. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4, str. 50

⁵⁶ HARTMUT, Laufer. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4, str. 65 – 66

kteře jsou způsobeny globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, vyžadujících nové vědomosti a dovednosti pracovníků, ale také rozvojem nových technologií a nových pracovních činností.⁵⁷

Petr Sudický v této souvislosti v roce 2011 konstatoval, že „... významnou charakteristikou současného světa je jeho rychlý a dynamický vývoj spojený s neuvěřitelně velkým tokem informací. Klíčovým v této souvislosti je koncept informačního a znalostního vývoje. Zatímco před 40 lety bylo možné dosáhnout úrovně vzdělání a znalostí, které jedinec mohl s úspěchem používat po zbytek života, dnes žijeme v prostředí, kde znalost roste exponenciálním tempem a životnost nové informace je nepoměrně krátká ... objem znalostí ve světě se za posledních 10 let zdvojnásobil a nyní se tento interval snížil na pouhých 18 měsíců. Ve stále se zvětšujícím mraku informací již nebude stačit, aby člověk po ukončení formálního studia vystačil pouze se znalostmi získanými v jeho průběhu. Úspěšné fungování ve společnosti, ale i na trhu práce, nyní předpokládá integraci nejnovějších znalostí, které se bleskově šíří síťově propojeným světem, zároveň s jejich rychlým a kreativním využitím.“⁵⁸

Na tomto místě bude vhodné vymezit následující pojmy:⁵⁹

- Učení se: jedná se o proces změny, který zahrnuje nové vědění, ale i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale také spontánně, aniž o tom třeba víme, aniž o to vědomě usilujeme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto se také hovoří o učící se a nikoli o vzdělávající se organizaci a společnosti. Nemálo manažerů si však pod pojmem učící se organizace stále představuje pouze větší koncentraci vzdělávání.
- Rozvoj: v tomto případě se jedná o dosažení žádoucí změny, a to hlavně prostřednictvím učení se. Rozvoj vždy obsahuje jasný záměr, který je

⁵⁷ VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 77

⁵⁸ DOSTÁL, Jiří. (ed.) *Nové technologie ve vzdělávání. Vzdělávací software a interaktivní tabule*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-244-2768-3, str. 71 – 72

⁵⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31

podstatnou částí ohraničených, tedy diskretních, a neohraničených, tedy difuzních rozvojových programů jednotlivce či celé organizace.

- **Vzdělávání:** je to jeden ze způsobů učení se, a to primárně způsob nejen organizovaný, ale také institucionalizovaný. Vzdělávací aktivity jsou vždy organizované, což znamená, že jsou diskretní a že tedy vždy mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání v organizaci, společnosti či ve firmě je nutné vždy postupovat přísně systematickým způsobem.

Politika vzdělávání v každé organizaci a realizace takové politiky vycházejí, či přesněji řečeno, měly by vycházet z toho, jak je vzdělávání v dané organizaci chápáno. Za obecně vůbec nejefektivnější je přitom považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a ovšem organizované. Velice významný aspekt systematického vzdělávání pracovníků přitom představuje jeho promyšlenost a logická návaznost na další procesy v dané organizaci, ať již tyto procesy posuzujeme z hlediska celé organizace či z pohledu jednotlivých pracovníků, z hlediska cílových skupin, obsahu atd.⁶⁰

Podrobnějším způsobem je nutné v následujícím textu upřesnit pojem učící se organizace. Jan Truneček shrnuje, že koncept učící se organizace klade velký důraz na multimediálnost a na diferenciaci, kdy se využívají různé metody učení podle individuálních potřeb pracovníků. Koncept učící se organizace zdůrazňuje špičkový výkon jednotlivého pracovníka i celého týmu, který pak inspiruje další individuální i kolektivní subjekty v rámci určité organizace. Učící se organizace proto preferuje individuální metody vzdělávání, např. koučování nebo mentoring, které jsou primárně založeny na dlouhodobé intenzivní interakci dvou lidí, přičemž jsou využívány především k rozvoji obecně osobnostního, samozřejmě též profesionálního a kariérového potenciálu konkrétního jedince.⁶¹

⁶⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 171

⁶¹ TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3, str. 93

Učící se organizace je podle Ivany Folwarczná taková organizace, ve které se všichni lidé mohou učit a kde na všech úrovních individuálně, ale také kolektivně zvyšují svou schopnost dosahovat výsledků. Pro učící se organizaci je charakteristických pět základních či klíčových disciplín. Jedná se o osobní mistrovství pracovníků, vnitřní modely vnímání světa, vytváření sdílené vize, týmové učení a konečně o systémové myšlení. Těchto pět klíčových disciplín je nezbytných pro vytvoření opravdu efektivní učící se organizace.⁶²

Jan Truneček zmíněné klíčové disciplíny označuje jako myšlenkově založené postupy a definuje je následujícím způsobem:⁶³

- Osobní mistrovství: souvisí zejména s uměním zvládnout problémy vlivem aplikace v praxi ověřených metod, účelné motivace, koncentrace atd.
- Vnitřní modely chápání či vnímání světa: představují samotný základ procesu učení, tedy návod, jak tvůrčím způsobem myslet a jak účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb konkrétní organizace.
- Umění vytvářet sdílené vize: jedná se o rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři zaměstnancům nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musejí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi také aktivně sdíleny.
- Týmové učení: tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a pracovních návyků a má smysl jedině tehdy, není-li pouze učením vybraných jednotlivců, ale když se jím vytváří společný zájem.
- Systémové myšlení: jedná se o intenzivně integrující faktor, tedy o jakousi vrcholnou pátou disciplínu konceptu učící se organizace, která vytváří potřebný synergický efekt pro rozvoj celých organizací.

Co se týče výše zmíněného týmového učení jakožto jedné z pěti klíčových disciplín učící se organizace, lze upřesnit, že se jedná o disciplínu, která má pro jednotlivé organizace životně důležitý význam. V rámci moderních organizací totiž základní učící se jednotky nepředstavují jednotliví pracovníci, nýbrž

⁶² FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7, str. 147 – 148

⁶³ TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3, str. 93

především celé týmy. Efektivní realizace týmového učení podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové vyžaduje rozpoznání pozitivních i negativních interakcí v týmu a podporování synergických efektů týmové spolupráce. Zmínění autoři v této souvislosti upozorňují, že něco jiného je hovořit o týmech v kontextu příslušných organizací a něco jiného pak skutečně týmově pracovat a dokonce žít. Určitým způsobem hovoří o týmech a týmové spolupráci management, nicméně často diametrálně odlišně vnímají tyto skutečnosti samotní zaměstnanci.⁶⁴

Základním účelem vzdělávání zaměstnanců podle Martina Šikýře je „... systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnavatel systematicky vzdělává zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu v současnosti i budoucnosti. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a také požadavků pracovních míst. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje zaměstnavateli potřebnou konkurenceschopnost.“⁶⁵

Podrobnějším způsobem tuto problematiku rozpracovávají Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková. Základním úkolem systému firemního vzdělávání podle zmíněných odborníků je především umožnit pokud možno všem zaměstnancům organizace neustále rozšiřovat a aktualizovat rozsah a také strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů nejen profesního, ale obecněji také osobnostního rozvoje pracovníků. Hlavním cílem systému vzdělávání v organizaci či firmě je pak podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, tedy jejich výkonnost, v důsledku čehož se zvýší také konkurenceschopnost a prosperita celé organizace a míra naplňování cílů její strategie. Management však podle zmíněných autorů nesmí zapomínat na to, že

⁶⁴ VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 55

⁶⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 146

cílem vzdělávání v organizaci zároveň musí být také vytváření podmínek, které budou vhodné pro seberealizaci zaměstnanců.⁶⁶

Na efektivitu vzdělávání pracovníků podle Renaty Kocianové působí celá řada faktorů. Některé z těchto faktorů spočívají na straně jednotlivých pracovníků jako účastníků firemního vzdělávání, jiné se nacházejí na straně celé organizace a jejího managementu, další faktory se pak nacházejí na straně dodavatelů vzdělávání. Co se týče pracovníků, má pravděpodobně největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je významným předpokladem jejich vzdělávací aktivity. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání, kterým by měl být hlavně rozvoj jejich schopností, které potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je pak nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Management by měl pracovníkům vytvářet ke vzdělávání optimální podmínky, zejména ve smyslu podpory. Pracovníkům by měly být umožněna účast na vzdělávání a také by jim měla být poskytována pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání či samotní vzdělavatelé jsou samozřejmě také velmi důležitým článkem firemního vzdělávání. Jejich profesionalita a také schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu procesu vzdělávání opravdu značný vliv.⁶⁷

⁶⁶ VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 82

⁶⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 171

II. VLASTNÍ PRÁCE

Cílem předložené práce je popsat proces získávání a výběru pracovníků, srovnat jej s postupem doporučovaným v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků. Informace představené v následujícím textu byly získány prostřednictvím rozhovorů se zainteresovanými osobami a také díky vlastní zkušenosti s předmětným provozem. Zainteresované osoby autorovi informace poskytly pouze za účelem napsání bakalářské práce, přičemž si vymínilo zachování anonymity.

3. CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Je nutné stručně charakterizovat lidské zdroje uherskobrodského provozu společnosti United Bakeries. Tento podnik lze podle počtu zaměstnanců zařadit do kategorie středních firem. Pracovníky tohoto provozu lze přitom rozdělit do několika základních skupin. Nejpočetnější skupinu představuje sekce výroby, kde pracuje několik desítek pekařských dělníků (nebo samozřejmě dělnic), rozdělených do šesti směn. Tři směny pracují při produkci rohlíků a dalších druhů běžného pečiva, dvě směny pracují při produkci chleba a jedna směna pracuje při strojovém krájení a balení chleba. Každou směnu vede mistr a v čele celého úseku výroby stojí vedoucí výroby a jeho zástupce, jakožto představitelé střední úrovně managementu.

Druhou, mnohem méně početnou skupinu zaměstnanců uherskobrodského provozu společnosti United Bakeries představují administrativní a hospodářští pracovníci (např. účetní atd.), kteří se nepohybují přímo v sekci výroby. Poslední skupinu pak představují techničtí pracovníci (např. údržbáři), řidiči rozvázející produkci do maloobchodní sítě a dalším zákazníkům a pracovníci ostrahy tohoto podniku, především tedy noční vrátní. V čele celého uherskobrodského provozu jako nejvyšší nadřízený pak stojí manažer podniku.

Obecně platí, že práce na dělnických pozicích zkoumaného provozu vyžaduje příslušnou středoškolskou kvalifikaci. V Uherském Brodě skutečně již dlouhodobě funguje střední odborná škola, nabízející studium několika učebních oborů z oblasti různých řemesel. Jedním z nich je právě obor pekař. Jedná se o obor zakončený výučním listem a nikoli maturitou. Touto kvalifikací však disponují obvykle jen starší pekařští dělníci, a to ještě ne všichni. Z mladších dělníků touto kvalifikací disponují jen nemnozí. Velkou většinu zaměstnanců výroby tedy představují lidé, kteří se původně vyučili jinému řemeslu a teprve po nástupu do práce v uherskobrodském provozu společnosti United Bakeries se tzv. zapracovali. Stalo se tak vždy během výkonu práce. Značná část dělnických pozic je samotnými zaměstnanci považována za pracovní místa nevyžadující žádnou kvalifikaci a mezi dělníky nalezneme dokonce některé absolventy speciálních (dříve zvláštních) škol bez ukončeného středoškolského vzdělání.

Pekařští dělníci v tomto provozu jsou finančně odměňováni v podstatě jen minimální mzdou. Poněkud vyššího výdělku dosahují pouze díky tomu, že často pracují na nočních a víkendových směnách, za což ke své minimální mzdě dostávají určité příplatky. S určitým zjednodušením lze konstatovat, že naprostá většina pekařských dělníků zde pobírá čistou měsíční mzdu v rozmezí 10 000,- až 12 000,- korun. Čistá měsíční mzda mistrů je samozřejmě vyšší, přičemž obvykle přesahuje hodnotu 20 000,- korun.

Výše finančního odměňování pekařských dělníků v uherskobrodském provozu je podle zainteresovaných osob pravděpodobně základní příčinou nižší kvality lidských zdrojů. Musíme si totiž uvědomit, že v Uherském Brodě existuje několik zaměstnavatelů z řad průmyslových podniků, kteří svým zaměstnancům nabízejí mnohem lepší, tedy mnohem vyšší, finanční ohodnocení, za což ovšem logicky vyžadují odpovídající kvalifikaci a patřičnou úroveň pracovní kázně či obecněji morálně volních vlastností potřebných k výkonu zaměstnání. Možná není korektní to vyjádřit otevřeně, je však pravdou, že pravděpodobně v důsledku nekvalifikovaného charakteru značné části dělnické práce a v důsledku nízkého finančního ohodnocení pracují na dělnických pozicích v uherskobrodském provozu společnosti United Bakeries zaměstnanci vyznačující se nejen relativně

nízkou kvalifikací, ale v mnohých případech také nižší úrovní morálně volních vlastností, pracovní kázně a loajality k organizaci.

Na tomto místě je nutné zásadně zdůraznit, že právě uvedená slova ohledně kvality lidských zdrojů zdaleka neplatí pro všechny pekařské dělníky zkoumaného provozu. Přílišné zobecňování v tomto ohledu by bylo urážkou potivých zaměstnanců, kteří odvádějí dobrou práci a kteří během nočních nebo víkendových směn připravují čerstvé pečivo pro desítky tisíc občanů na jihovýchodní Moravě. Stejně tak je však nezbytné připustit, že naznačené negativní jevy jsou charakteristické pro značnou – naštěstí nikoli převažující – část pekařských dělníků, především pak těch mladších.

Jakým způsobem se nižší úroveň morálně volních vlastností, pracovní kázně a loajality k organizaci, charakteristická tedy pro značnou část především mladších pracovníků, projevuje v praxi? Jedná se hlavně o drobnější, nicméně relativně časté porušování pracovních předpisů a bezpečnosti práce. Dotyční pracovníci např. během přestávek kouří v prostoru šaten a hygienických zařízení. Někteří z nich si četné tzv. kuřácké pauzy dopřávají i během práce, např. když dojde k zastavení výrobní linky, byť je kouření v celém areálu podniku zakázáno. Někteří dělníci na pracovišti občas konzumují i alkoholické nápoje, což se děje především během víkendových nočních směn, kdy v podniku není přítomen nikdo z administrativních pracovníků a dokonce ani manažer, vedoucí výroby nebo jeho zástupce. V důsledku takové konzumace alkoholu již v minulosti podniku došlo k několika pracovním úrazům. Dokonce byly zaznamenány i případy sexuálních aktivit mezi některými zaměstnanci, což se opět odehrávalo hlavně během nočních víkendových směn. Někteří zaměstnanci si také odnášeli domů pečivo, což je rovněž zakázáno. Tento nešvar se managementu podařilo omezit v podstatě až poté, co byl v podniku nainstalován kamerový systém.

3.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Úspěch firmy tvoří především lidé – zaměstnanci, a tak je výběr vhodných zaměstnanců nejdůležitějším úkolem každého personalisty. Proces vyhledávání a výběru uchazečů je obsažen v personálním plánování a řídí se potřebnou dokumentací, která zabraňuje tomu, aby výběrové řízení bylo jako „kamoufláž“, místa byli obsazeny ze dne na den nevhodnými kandidáty, ale také se podílí na vytváření dobrého dojmu o firmě.

Personalisté působí také jako první síto, kterým uchazeči prochází. Mezi hlavní zásady personalisty firmy je věnovat dostatek času výběru a zaměřovat se na dosavadní výsledky uchazeče; nespoléhat se na první dojem; údaje a reference od uchazečů, kteří projdou první selekcí si řádně ověřit; poskytnout kompletní servis a informace všem uchazečům

3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Předpokladem pro úspěšné obsazení pozice je kvalitní definování požadavků na dané místo neboli formulování kritérií výběru, podle nichž se budeme rozhodovat, zda a nakolik je uchazeč tím pravým.

Určitá formální kritéria má firma přímo začleněna do interních předpisů organizace. Jedná se např. o čistý trestní rejstřík a dobrý zdravotní stav. Jednotlivá kritéria se řídí především charakterem obsazovaného místa.

Významným kritériem při výběru uchazečů z absolventů středních a vysokých škol se stává také samostatnost a schopnost pracovat s informacemi.

Hlavní kritéria podniku jsou následující:

- Minimálně výuční list (až 89% z přijatých absolventů škol tvoří absolventi VŠ).
- Výborná znalost angličtiny.
- Flexibilita.
- Chut' pracovat.

- Práce v týmu.
- Komunikativnost.
- Vysoké pracovní nasazení.

Předvýběr – firma v návaznosti na stanovení základních kritérií na obsazované pracovní místo a určení metod, pomocí kterých bude uchazeče vybírat, provádí prvotní výběr.

Předvýběr provádí na základě došlých reakcí (životopisů a případně motivačních dopisů) na zveřejněný inzerát či jinou metodu získávání pracovníků. Došlé nabídky rozřídí personalista do dvou skupin podle toho, zda se uchazeč na danou pracovní pozici hodí z hlediska pohlaví (fyzická náročnost), dosaženého vzdělání, odborné kvalifikace, jazykových znalostí, pracovních zkušeností atd. První skupinu tvoří uchazeči, kteří nesplňují základní požadavky inzerátu. Tito uchazeči jsou vždy kontaktováni personalistou písemným dopisem o nesplnění požadavků zpravidla do dvou týdnů. Druhou skupinu tvoří uchazeči, kteří budou písemně, telefonicky nebo e-mailem kontaktováni s pozváním na pohovor, záleží přitom, jak rychle musí být místo obsazeno.

Kontaktují-li sami uchazeči o pracovní místo personální místo personální útvar, je od nich požadováno zaslání strukturovaného životopisu.

PEKAŘSKÝ DĚLNÍK (NEKVALIFIKOVANÁ POZICE)

Kritéria výběru (požadavky): - výuční list v jakémkoli oboru, dobrý zdravotní

stav, spolehlivost, potravinářský průkaz

Především je nutné zdůraznit, že pracovníci na tyto pozice byli a jsou přijímáni na základě momentální ekonomické situace podniku, tedy především na základě odbytových možností a požadavků produkce. Proto jsou s nimi uzavírány jen krátkodobé pracovní smlouvy, aby – když se změní situace na trhu – nebylo vážnějším problémem takové zaměstnance zase propustit. Fluktuace na pozicích nekvalifikovaných pekařských dělníků zkoumaného provozu je proto značná.

Také tuto skutečnost musíme chápat jako jednu z příčin výše popsané nižší kvality lidských zdrojů po stránce osobnostní i profesní.

Následující případ výběru a přijímání nekvalifikovaného pekařského dělníka je možné považovat za případ do značné míry modelový. Management podniku volná pracovní místa obvykle neinzeruje. Management se v tomto ohledu spoléhá na dva faktory. Práci za chybějícího zaměstnance obvykle zvládnou vykonat stávající dělníci, a to buď díky vyššímu pracovnímu nasazení během pracovní směny, nebo díky vyššímu počtu odpracovaných hodin.

Pokud se tak stane, management přijme v podstatě prvního zájemce, který se přihlásí, přičemž se ani v případě, že se během jednoho týdne ozve několik zájemců, nekoná žádné výběrové řízení, porovnávání kvality uchazečů o práci atd. Přijetí nového pracovníka v případě dělnických profesí spadá plně do kompetence vedoucího výroby, jakožto představitele středního managementu firmy. Nový zaměstnanec je jednoduše přijat, je s ním sepsána krátkodobá pracovní smlouva, načež následuje v podstatě okamžité zařazení do provozu. Proces adaptace nového pekařského dělníka spočívá v podstatě pouze ve výběru pracovního oděvu a obuvi odpovídající velikosti, v krátkém školení ohledně bezpečnosti a hygieny práce, dále pak v přidělení šatní skříňky a v zařazení nového pracovníka do konkrétní směny. Jakým způsobem se nový zaměstnanec začlení do pracovního kolektivu, jak zvládne jednotlivé pracovní úkony atd., to již záleží jedna na něm a na jeho flexibilitě a jednak na tom, jakým způsobem jej přijmou služebně starší dělníci a nakolik se s ním podělí o své pracovní zkušenosti.

Nekvalifikovaný pekařský dělník, který se podělil o své zkušenosti, měl vysokoškolské vzdělání humanitního směru a o práci v pekárně Delta se zajímal jako o nouzové řešení své situace, kdy dlouhodobě nemohl nalézt práci ve svém oboru. Absolvoval v podstatě přesně to, co bylo v předchozích odstavcích uvedeno, což potvrzuje, že se jedná opravdu o modelový případ. Tento dělník autorovi práce sdělil, že se poměrně rychle tzv. zapracoval. Požadované pracovní úkony ve standardní kvalitě zvládl v podstatě během jediného týdne, což je v podobných případech obvyklé.

Váženějším problémem se však ukázalo být začlenění do stávajícího kolektivu. Nový pracovník se vzhledem ke svému vzdělání setkával s nedůvěrou mnohých stávajících zaměstnanců. Byť se o to snažil, jeho kolegové disponující obvykle jen výučními listy, jej nepřijali tzv. za svého. Musel však čelit i vyloženě negativním emocím. Díky své pracovitosti a snaze finančně zabezpečit svou rodinu ochotně nastupoval na noční a víkendové směny, za které pobíral příplatky. Když se služebně starší – byť věkem třeba mladší – pracovníci díky indiskreci některé z administrativních zaměstnankyň dozvěděli, jaké výše dosáhla jeho výplata, a když si uvědomili, že díky nočním a víkendovým směnám dostal více než oni, mnozí z nich mu záviděli a tato závist zkalila mezilidské vztahy. Tomuto zaměstnanci se však přesně po půl roce svého angažmá v pekárně Delta podařilo získat práci, ve které uplatnil své vysokoškolské vzdělání, takže dělnický pracovní poměr rozvázal. Své působení v uherskobrodském provozu společnosti United Bakeries však dodnes považuje za jednu ze svých dosavadních nejzajímavějších životních zkušeností.

VEDOUCÍ VÝROBY (STŘEDNÍ MANAGEMENT)

Kritéria výběru (požadavky): - praxi v oboru, zkušenosti s vedením týmu

podřízených pracovníků, flexibilita, samostatnost,

ŘP skupiny B

Vedoucí výroby původně pracoval na pozici pekařského dělníka ve výrobě, přičemž disponoval výučním listem v oboru. Vedoucí výroby na místo dělníka nastoupil v podstatě hned po ukončení základní vojenské služby. Od svých tehdejších spolupracovníků se odlišoval vyšší mírou ambicióznosti. Díky této vlastnosti po několika letech působení na dělnické profesi postoupil na uvolněné místo zástupce vedoucího výroby. Předchozí protagonista tohoto pracovního místa totiž odešel do starobního důchodu.

Ani v tomto případě managementu podniku uvolněné pracovní místo nikde neinzeroval. Mladý ambiciózní pekařský dělník se managementu sám přihlásil

jako zájemce, a protože měl důvěru tehdejšího vedoucího výroby, stal se jeho zástupcem. Nebylo tedy realizováno žádné výběrové řízení, žádné pohovory, jichž by se účastnilo více kandidátů, žádná assessment centra atd. Nový zástupce vedoucího výroby o svých schopnostech přesvědčil tehdejšího vedoucího výroby ještě v době, když byl pouhým pekařským dělníkem, a zaručil se za jeho kvalitu u managementu. Pravděpodobně právě z tohoto důvodu nebylo realizováno žádné relevantní výběrové řízení. Mladý pracovník se záhy osvědčil i na nové pozici a stal se schopným zástupcem vedoucího výroby.

Vzhledem k tomu, že také tento vedoucí výroby se již svým věkem nezadržitelně blížil k odchodu do důchodu, bylo zřejmé, že na jeho místo bude muset brzy nastoupit někdo nový. Jako logické se jevílo, že uprázdněné místo zaujme zástupce vedoucího výroby. Jeho nadřízený jej v tomto ohledu začal připravovat v posledních letech své profesní kariéry. Vedoucí výroby musí disponovat minimálně středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, musel si zástupce vedoucího výroby při práci studium dokončit. Poté, co tak učinil a co stávající vedoucí výroby odešel do starobního důchodu, zástupce vedoucího výroby postoupil na jeho místo. Opět tedy nebylo volné pracovní místo inzerováno, opět nebylo konáno žádné výběrové řízení. Pracovní místo na úrovni středního managementu bylo obsazeno za využití vnitřních lidských zdrojů podniku, a to za tímto účelem již předem připraveným zaměstnancem.

Vzhledem k tomu, že tento mechanismus obsazování pracovního místa byl v relativně nedávné historii zkoumaného podniku využit již dvakrát, lze hovořit o tom, že se také jedná o modelový příklad, který je v rámci zkoumaného podniku využíván v případě obsazování manažerských pozic.

SPECIALISTA JAKOSTI A KVALITY PRODUKCE

Kritéria výběru (požadavky): - VŠ/SŠ vzdělání (technický směr výhodou), praxe

na odborné pozici podmínkou (minimálně 5 let),
AJ na pokročilé úrovni podmínkou, organizační a
manažerské schopnosti, ŘP skupiny B

Do kompetencí a odpovědnosti zaměstnance na této pracovní pozici spadá především péče o kvalitu a jakost pekařské produkce podniku, což znamená, že tento zaměstnanec sleduje složení jednotlivých produktů, dbá na dodržování příslušných receptur, kontroluje, zda minimální trvanlivost všech druhů produkovaného pečiva opravdu odpovídá požadované lhůtě atd. Je tedy zřejmé, že tato pracovní pozice vyžaduje, aby ji zastával zaměstnanec s odpovídajícím vzděláním vysokoškolského stupně.

Stávající zaměstnankyně podniku na této pozici, disponující odpovídající kvalifikací, odcházela na mateřskou dovolenou a před managementem tedy vyvstal úkol obsadit tuto pozici novým pracovníkem. Shodou okolností právě před několika měsíci na pozici nekvalifikovaného pekařského dělníka nastoupil muž s vysokoškolským vzděláním technického směru. Po rozvodu a téměř současném propuštění z předchozí práce se totiž ocitl v tíživé životní situaci, kterou se snažil vyřešit přijetím v podstatě jakéhokoli pracovního místa. Na pozici nekvalifikovaného pekařského dělníka se poměrně rychle a úspěšně zapracoval. S návrhem zaujmout pozici specialisty jakosti a kvality produkce se na něj obrátil sám vedoucí výroby. Pracovník souhlasil, protože zaujetí této pozice pro něj znamenalo zhruba zdvojnásobení platu. Jeho adaptace na nové pracovní místo spočívala v tom, že zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou jej během necelého měsíce tzv. zaučovala. Není snad zapotřebí zdůrazňovat, že ani v tomto případě neproběhlo žádné výběrové řízení.

Záhy po odchodu zmíněné specialistky na mateřskou dovolenou a po obsazení předmětné pozice novým pracovníkem se projeví vážné problémy. Ukázalo se totiž, že nový specialista je závislý na alkoholu. Také vyšlo najevo, že tato závislost stála za výše zmíněným rozvodem a propuštěním z předchozí práce. Nový specialista pil alkoholické nápoje – obvykle se jednalo o kombinaci

borovičky a piva – i v pracovní době a okamžitě propuštěn byl poté, co její vedoucí výroby přistihnul, jak opilý spí na podlaze laboratoře.

Pracovní místo specialisty se tedy opět uvolnilo, o čemž se díky svým sociálním kontaktům dozvěděla obyvatelka Uherského Brodu pracující na podobné pozici ve firmě sídlící v krajském městě Zlíně. Využila tedy nabízející se jí šance získat práci v místě bydliště, kontaktovala management uherskobrodského provozu United Bakeries a vzhledem k tomu, že tento nutně potřeboval obsadit uprázdněné pracovní místo specialisty kvality a jakosti produkce, byla přijata, což se opět obešlo bez výběrového řízení. Tentokrát ani neproběhla fáze adaptace, protože nová specialistka měla s předmětnou prací již bohaté zkušenosti získané na předchozím pracovním místě.

NEJVYŠŠÍ MANAŽER

Kritéria výběru (požadavky): - VŠ vzdělání, praxe na odborné pozici minimálně 3 roky, AJ na komunikativní úrovni, praxe v nadnárodním holdingu výhodou, orientace v Zákoníku práce, zkušenosti s technologií výroby a zpracováním výrobku, samostatnost, důslednost, komunikativní schopnosti

Pozice nejvyššího manažera uherskobrodského provozu společnosti United Bakeries se měla uprázdnit poté, co její stávající protagonista měl odejít do starobního důchodu. Tento manažer se již relativně dlouho před plánovaným odchodem snažil mezi zaměstnanci podniku nalézt a vychovat svého nástupce. Dlouhodobě se mu to však nedařilo, protože v řadách lidských zdrojů podniku se nenašel nikdo, kdo by se vyznačoval odpovídající kvalifikací, patřičnými morálně volnými vlastnostmi a také ochotou přijmout odpovědnost.

Teprve poté, co se v podniku objevila nová specialistka kvality a jakosti produkce, bylo úsilí stávajícího nejvyššího manažera korunováno úspěchem. Tato žena totiž přijala nabídku odpovědnosti, kariérního i osobnostního růstu a ovšem také mnohem vyššího finančního ohodnocení, se kterou se na ni stávající manažer obrátil. Ten zjevně preferoval možnost obsadit svou pozici člověkem, kterého měl možnost dobře poznat. V tomto případě – který se tedy opět obešel bez výběrového řízení – trvalo adaptační období několik měsíců, během kterých odcházející nejvyšší manažer důkladně zaučoval svoji nástupkyni.

Na závěr této pasáže předložené práce je nutné shrnout, že i pracovní místo na úrovni nejvyššího managementu zkoumaného podniku bylo obsazeno za využití jeho vnitřních lidských zdrojů, a to za tímto účelem již předem připraveným zaměstnancem. Vzhledem k tomu, že tento mechanismus obsazování pracovního místa byl v relativně nedávné historii zkoumaného podniku využit již dvakrát i v případě středního managementu (vedoucí výroby a zástupce vedoucího výroby) a také v případě specialisty kvality a jakosti produkce, lze opravdu hovořit o tom, že se jedná o modelový příklad, který je v rámci podniku využíván v případě obsazování manažerských pozic a pozic specialistů.

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výše představených případů zcela jasně vyplývá, jakým způsobem jsou obsazovány uprázdněné pracovní pozice novými lidmi v uherskobrodském provozu společnosti United Bakeries. Je nutné zopakovat, že v žádném z výše zmíněných případů nebyla využita jakákoli varianta výběrového řízení. Noví zaměstnanci byli buď vybíráni z vnitřních lidských zdrojů organizace, nebo – v případě dělnických pozic – byli přijímáni pracovníci v podstatě v tom pořadí, v jakém se na dané pracovní místo sami přihlásili. Tento podnik tedy ve své praxi rozhodně neaplikuje žádná doporučení z odborné literatury.

Je zřejmé, že tento způsob přijímání nových pracovníků zkoumanému provozu šetří čas, energii i finanční prostředky, ovšem na druhou stranu je nutné položit otázku, zda v důsledku popsaného modelu management podniku volná pracovní místa obsazuje opravdu optimálními kandidáty. V textu předchozí podkapitoly bylo konstatováno, že kvalita značné části pracovníků na dělnických pozicích podniku je pochybná a tentýž závěr lze vztáhnout i na specialistu kvality a jakosti produkce, který byl propuštěn pro svůj alkoholismus. Logicky se tedy nabízí základní doporučení: prostřednictvím aktivního přístupu managementu k výběru zaměstnanců a prostřednictvím realizace výběrových řízení, kterých by se účastnilo více zájemců o danou pracovní pozici, by pravděpodobně bylo možné dosáhnout vyšší kvality lidských zdrojů organizace.

To by ovšem vyžadovalo, aby management zkoumané organizace intenzivněji komunikoval s veřejností ve městě a v příslušném regionu. Za účelem získání kvalitnějších lidských zdrojů, čehož je možné dosáhnout hlavně výběrem toho nejlepšího kandidáta na volnou pracovní pozici, by bylo nutné inzerovat volná pracovní místa, vypisovat výběrová řízení a následně je realizovat, např. formou přijímacích pohovorů. V rámci této realizace by se měl management tázat také na příčiny opuštění předchozího pracovního místa či na příčiny delší nezaměstnanosti a měl by se snažit od předchozích zaměstnavatelů získávat informace ohledně profesních i osobnostních charakteristik uchazečů. V případě

přijímání uchazečů na manažerské pozice by bylo vhodné realizovat assessment centra, ovšem pouze tehdy, pokud by se sešlo více uchazečů.

Je totiž nutné objektivně konstatovat, že výše navrženému postupu se právě v případě uherskobrodského provozu společnosti United Bakeries staví do cesty několik závažných překážek. Tu patrně nejzávažnější představuje skutečnost, že pracovníci na dělnických pozicích jsou odměňováni v podstatě jen na úrovni minimální mzdy, což je charakteristické nejen pro tento podnik či jeho mateřskou společnost, nýbrž v podstatě pro celý sektor pekařského průmyslu. Pokud se v daném regionu či ve stejné obci nacházejí podniky, vyžadující vyšší kvalifikaci a nabízející vyšší finanční odměny, pak je zřejmé, že nejen profesně, ale i osobnostně kvalitnější pracovníci se budou snažit najít zaměstnání jinde než v pekárně a do té pak budou ve větším měřítku nevyhnutelně přicházet méně kvalitní lidské zdroje. Management by však této objektivně nepříznivé situaci mohl alespoň do jisté míry čelit výše navrženým způsobem.

ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo popsat proces získávání a výběru pracovníků používaný v konkrétní organizaci, srovnat jej s postupem doporučeným v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků. Tento cíl byl v zásadě splněn.

Na závěr předložené práce je nutné zopakovat, že výběr pracovníků – ať se již jedná o výběr pracovníků do organizace nebo o výběr členů konkrétního týmu – představuje jednu z nejdůležitějších a současně nejnáročnějších činností z rozsáhlé oblasti řízení lidských zdrojů. Za přípravnou fází výběru pracovníků lze označit proces získávání uchazečů o zaměstnání. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a do organizace přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o práci, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Vhodní uchazeči o práci postupují do fáze výběru zaměstnanců. Základním účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, kteří z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňují požadavky volného pracovního místa. Management si však nikdy nemůže být zcela jist tím, zda vybral toho nejlepšího uchazeče.

Uchazeč o zaměstnání, který byl tedy označen jako nejvhodnější, pak postupuje do fáze přijímání zaměstnanců. Samotný výběr pracovníků obvykle probíhá ve dvou kolech, a to v kole předběžném a vyhodnocovacím. V rámci předběžného kole dochází k definování nebo aktualizaci příslušného pracovního místa, k definování kvalifikačních a osobnostních předpokladů a ke specifikaci požadavků na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe atd. V rámci vyhodnocovacího kole dochází ke zkoumání dokumentů, které předložil uchazeč o práci, a vedou se pohovory. V tomto kole také probíhá testování uchazečů o práci, což může být realizováno např. psychologicky, nebo formou assessment centra či testem pracovní způsobilosti. Následně se zkoumají zjištěné reference o daném uchazeči a teprve až nakonec dochází k vlastnímu rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici. Výběr pracovníků obvykle provádí výběrová komise, ve které bývá zastoupen nadřízený pro danou pozici a zástupce personálního útvaru.

Závěrečnou fází výběru pracovníků představují procesy adaptace těch zaměstnanců, kteří úspěšně prošli předchozími procesy získávání a výběru pracovníků. Základním účelem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovního vztahu. Hlavním účelem adaptace zaměstnanců je podle výše zmíněného autora nejen odborné zapracování, ale také sociální začlenění přijatého zaměstnance ve zcela novém pracovním a organizačním prostředí. Pokud je adaptace úspěšná, zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci.

V případě zkoumaného podniku bylo zjištěno, že i pracovní místo na úrovni nejvyššího managementu zkoumaného podniku bylo obsazeno za využití jeho vnitřních lidských zdrojů, a to za tímto účelem již předem připraveným zaměstnancem. Vzhledem k tomu, že tento mechanismus obsazování pracovního místa byl využit i v případě středního managementu (vedoucí výroby a zástupce vedoucího výroby) a také v případě specialisty kvality a jakosti produkce, lze opravdu hovořit o tom, že se jedná o modelový příklad, který je v rámci podniku využíván v případě obsazování manažerských pozic a pozic specialistů. Ovšem důsledkem využívání tohoto mechanismu může být nižší kvalita lidských zdrojů, která se projevuje především u značné části dělnického personálu. Jako logické řešení se jeví realizace výběrových řízení za účasti většího počtu kandidátů, čemuž se však do cesty staví faktor minimální mzdy.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DOSTÁL, Jiří. (ed.) *Nové technologie ve vzdělávání. Vzdělávací software a interaktivní tabule*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-244-2768-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARZCNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GILLERNOVÁ, Ilona. KEBZA, Vladimír. RYMEŠ, Milan a kol. *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.

HARTMUT, Laufer. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Prodávající Inited Bakeries se stáhly do Čech. Teď chtějí exportovat předpečené chleby*. (online) Hospodářské noviny. 21. 07. 2014.

Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-62523950-prodelavajici-united-bakeries-se-stahly-do-cech-ted-chteji-exportovat-predpecene-chleby>. Citováno dne 13. 02. 2015.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

NIERMEYER, Rainer. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

UNITED Bakeries. *Brodská pekárna*. (online) United Bakeries. 2014. Dostupné z WWW: <http://www.brodskapekarna.cz/>. Citováno dne 13. 02. 2015.

VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9.

VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radek Kubík, DiS.

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Proces získávání a kritéria výběrů zaměstnanců

Rok: 2014/2015

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 33

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Víšek