

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2017

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lenka Dostálová**

**Proces přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

**DIPLOMA THESIS**

**Lenka Dostálová**

**Recruitment process in the chosen company**

Prague 2017

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lenka Dostálová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr. za jeho cenné rady a připomínky. Mé poděkování patří zároveň společnosti Scigno Holding S.p.A.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou nezbytných vykonávaných procesů během přijímání zaměstnanců ve vybraném výrobním podniku. Pro účel zpracování diplomové práce jsem si zvolila výrobní podnik Scigno Holding S.p.A. Cílem práce je analýza současného stavu všech procesů spojených s přijímáním zaměstnanců, a vypracování vlastních návrhů vedoucích ke zefektivnění analyzovaných procesů ve společnosti Scigno Holding S.p.A.

Teoretická část bude věnována vymezení personálního managementu a procesům, které je potřebné provést před samostatným procesem přijímání zaměstnanců, jako například získávání nebo výběr zaměstnanců. Tato část diplomové práce bude vypracována z odborné literatury a získané informace využiji jako podklady pro vypracování vlastních návrhů pro zlepšení procesu plánování, získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců.

Úvodem praktické části bude představena společnost Scigno Holding S.p.A sídlícím v italském Sant’Ermete v okrese Santarcangelo di Romagna a její organizační struktura. V rámci následující kapitoly budou analyzovány současné procesy a kroky během plánování, získávání, výběru a v neposlední řadě proces přijímání zaměstnanců. Dále bude vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření ve zmíněném podniku. V poslední kapitole budou prezentovány vlastní návrhy sloužící ke zefektivnění analyzovaných procesů.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, personální management, personální plánování, personální strategie, proces přijímání zaměstnanců, získávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů.

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the issue of the necessary processes carried out during the recruitment of employees in the selected production company. For the purpose of master's thesis I chose Scigno Holding S.p.A. The aim of the diploma thesis is to analyze the current situation with the elaboration of own proposals, which would make it possible to streamline the reception process and the previous recruitment processes in Scigno Holding S.p.A.

The theoretical part will be devoted to the definition of personnel management and the processes that need to be undertaken before a separate recruitment process such as recruiting or recruiting staff. This part of the diploma thesis will be elaborated from professional literature and I will use the obtained information as a basis for elaboration of proposals for improvement of recruitment and recruitment proces.

The introduction of the practical part will be presented by Scigno Holding S.p.A, based in Sant'Ermete, Santarcangelo di Romagna in Italy, and its organizational structure. In the next chapter, the current processes and steps will be analyzed during planning, acquisition, selection and, last but not least, the recruitment process. In addition, the questionnaire survey will be evaluated in the mentioned enterprise. The final chapter will present its own proposals for streamlining the analyzed processes.

## **Keywords**

HR strategy, human resources, human resources management, personnel management, personnel planning, recruitment process, recruitment.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....</b>	<b>11</b>
1.1 Definování personálního managementu .....	11
1.2 Úkoly a funkce personálního managementu.....	12
1.3 Personální plánování.....	14
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Proces získávání zaměstnanců .....	18
2.2 Zdroje uchazečů.....	20
2.3 Předvýběr .....	25
<b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>26</b>
3.1 Kritéria výběru zaměstnanců .....	27
3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	28
3.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče.....	36
<b>4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>38</b>
4.1 Přijímání zaměstnanců.....	38
4.1.1 Pracovní smlouvy a dohody.....	39
4.2 Adaptační proces.....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>5 SCRIGNO HOLDING S.P.A.....</b>	<b>44</b>
5.1 Cíl výzkumu.....	44
5.2 Použitá metodologie a průzkumné předpoklady.....	44
5.3 Časový harmonogram realizace průzkumu.....	45
5.4 Scrigno Holding S.p.A. ....	46
5.5 Personální oddělení.....	49
<b>6 ANALÝZA PROCESŮ PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU SCRIGNO HOLDING S.P.A.....</b>	<b>52</b>
6.1 Personální plánování společnosti.....	52
6.2 Získávání zaměstnanců .....	53
6.2.1 Vnitřní zdroje.....	53

6.2.2	Vnější zdroje .....	54
6.3	Kritéria výběru a výběr zaměstnanců .....	56
6.4	Přijímání zaměstnanců .....	63
6.5	Analýza výsledků dotazníkového šetření .....	64
<b>7</b>	<b>VLASTNÍ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>72</b>
7.1	Zlepšující návrhy pro zefektivnění procesů .....	72
7.1.1	Zlepšující návrhy pro proces plánování zaměstnanců .....	74
7.1.2	Zlepšující návrhy pro proces získávání nových zaměstnanců .....	77
7.1.3	Zlepšující návrhy pro proces výběru zaměstnanců .....	79
7.1.4	Zlepšující návrhy pro proces přijímání zaměstnanců .....	80
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



# ÚVOD

Žádná společnost nemůže fungovat bez propojení a správného využívání materiálních, finanční, informativních a v neposlední řadě lidských zdrojů. V současné době si již velká většina společností a organizací uvědomuje, že hnací silou jsou jejich zaměstnanci, se svými schopnostmi a dovednostmi. Právě z tohoto důvodu jsem si tuto problematiku zvolila jako téma mé diplomové práce.

Společnosti z hospodářsky vyspělých zemí se orientují na co největší produkci prostřednictvím lidských zdrojů a jejich co největší využití ku prospěchu a růstu organizace. Řízení lidských zdrojů patří mezi nejužitečnější nástroje využívané k růstu konkurenceschopnosti na trhu, vždyť kvalitní lidský kapitál a jeho správné využívání se řadí mezi nejdůležitější předpoklady konkurenceschopné společnosti. Tuto skutečnost si čím dál tím více připouští i čeští manažeři, proto se téma získávání a výběr zaměstnanců dostává do popředí jejich zájmu.

Firmy potřebují kvalifikované a oddané zaměstnance. Je důležité, aby noví pracovníci měli požadované schopnosti a dovednosti důležité pro danou pracovní pozici, rovněž je podstatné při výběru zaměstnanců brát ohled také na kolektiv, kam bude pracovník zařazený, či na firemní kulturu. Přínosem výběru správného zaměstnance není jen obsazení pracovní pozice. Přínosem pro firmu je najít pro konkrétního zaměstnance takové pracovní úkoly a uplatnění, kde budou co nejvíce využity jeho pracovní schopnosti a zároveň zaměstnanci přinesou uspokojení a tím bude ovlivněn zaměstnancův výkon. Spokojení zaměstnanci lépe reagují na měnící se firemní prostředí.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude obsahovat čtyři kapitoly. První kapitola bude pojednávat a vymezovat personální management, jeho úkoly, funkce a také personální plánování. Popisuje základní východiska, druhy a faktory plánování. Druhá kapitola pojednává o získávání ze zdrojů vnitřních a vnějších, společně s nejvyužívanějšími prostředky pro získání nových zaměstnanců. Nejobsáhlejší kapitolou bude kapitola třetí, která rozebírá tematiku výběru zaměstnanců a nejhojněji využívané metody a procesy během výběru zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole bude rozebrán přijímací proces zaměstnanců včetně adaptačního procesu.

Úvodem praktické části bude představena historie a organizační struktura společnosti Scigno Holding S.p.A. sídlící v italském Sant'Ermete. Následně budou analyzovány procesy současného personálního řízení, plánování, výběru, získávání a přijímání zaměstnanců. V závěru praktické části budou vypracovány vlastní návrhy řešení pro optimalizaci analyzovaných procesů.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu personálních procesů personálního oddělení společnosti Scigno Holding S.p.A. Analýza procesů vykonávaných při plánování, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců nám umožní identifikovat mezery v jejich vykonávání, díky čemuž budou závěrem praktické části navrženy vlastní návrhy řešení k zefektivnění a optimalizaci výše zmíněných procesů. Zefektivnění činností v oblasti řízení lidských zdrojů je nekonečný proces, který je potřeba neustále sledovat a vylepšovat.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Zaměstnanci představují primární zdroj efektivní činnosti a prosperity každé organizace. Toto tvrzení nelze chápat pouze všeobecně. Jeho validita se odvíjí od toho, jak jsou zaměstnanci na svou úlohu připraveni a jaké podmínky jsou jim připravené pro jejich plnění. Pokud hovoříme o lidských zdrojích v organizaci, hovoříme o celém lidském potenciálu, který tvoří nejen počet a struktura zaměstnanců, ale i aspekty jako je kultura, mezilidské vztahy, schopnost spolupracovat apod. Cílevědomé utváření a využívání lidského potenciálu je předpokladem budování a rozvíjení silných stránek organizace a tím i jejích konkurenčních výhod. To vše je reálné jen a pouze na základě systémového personálního managementu, který orientuje zaměstnance tak, aby dosahovali strategických záměrů a cílů organizace.

### 1.1 Definování personálního managementu

V odborné literatuře existuje v souvislosti s pojmovým vymezením personálního managementu značná různorodost. Vyplývá tak z míry chápání komplexnosti tohoto pojmu a z vývoje jednotlivých koncepcí řízení zaměstnanců.

Personální management se nejčastěji definuje jako činnost, jejíž pozornost se zaměřuje na zaměstnance – lidské zdroje a která se společně s dalšími oblastmi managementu podílí na plnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku. Tato činnost je záležitostí všech manažerů i teamleadrů. Úkolem personalistů je tuto činnost zdokonalovat, rozvíjet a poskytovat odborné rady a služby.<sup>1</sup>

Hlavním cílem personálního managementu je dosažení úspěchu a získání konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování schopných a oddaných

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

zaměstnanců. Přitom je potřebné zdůraznit, že plnění tohoto hlavního cíle vyžaduje zohlednění požadavků a vlivů na společnost, ve které organizaci působí a zároveň minimalizovat i jejich případný negativní vliv. Taktéž se předpokládá pomoc zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů. Úroveň a náklady jednotlivých činností musí být přiměřené konkrétním podmínkám v organizaci. Proto z uvedeného plyne pro personální management následující charakteristiky:

- Integrace personálního managementu se strategií organizace, a tím i podpora zájmu managementu.
- Vzájemné ovlivňování a působení personálního managementu a organizační kulturu během získávání oddaných zaměstnanců.<sup>2</sup>

Organizace v organizačním, ekonomickém, sociálním smyslu představuje samostatný systém. Jeho efektivnost během zabezpečování přeměny vstupů na výstupy závisí na propojení různých částí systému ve vnitřním prostředí organizace, ale také na jeho sladění s vnějším prostředím. Personální management se tedy uskutečňuje na základě vlivů různých faktorů v konkrétním vnějším i vnitřním prostředí organizace.<sup>3</sup>

## 1.2 Úkoly a funkce personálního managementu

Personální management dosahuje svého hlavního cíle plněním dvou základních úloh zaměřených na:

1. zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců v požadované profesionální i kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli organizace, tedy personální management musí pružně zohledňovat kromě počtu a požadavků pracovních míst i jejich případnou proměnlivost,

---

<sup>2</sup> URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003, s. 11-13. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 15. ISBN 80-7261-033-3.

2. oceňování pracovníků a tím zvyšovat jejich motivaci a zainteresovanost během zavádění politiky a postupů. Zajišťování správného fungování pracovníků, efektivní využívání pracovních schopností pomocí systematického vzdělávání zaměstnanců.<sup>4</sup>

Efektivní plnění těchto základních úloh personálního managementu vyžaduje širokou škálu různých činností, které jsou označovány jako personální funkce. Ty naplňují obsah personálního managementu, který se dynamicky mění. Projevuje se to v různých přístupech během zpracování jednotlivých činností, tak jako jejich praktická aplikace. Souvisí s tím také různé názory na klasifikaci personálních funkcí personálního managementu. Rozdíly se týkají jednak věcného obsahu jednotlivých funkcí a jednak šířky záběru na problematiku personálního managementu. V této souvislosti je však potřeba zdůraznit, že i když je možné uplatnit různá kritéria klasifikace, měl by být přitom respektován celistvý pohled na lidské zdroje v organizaci a systémovou propojenost jednotlivých funkcí.<sup>5</sup>

Na základě jednotlivých názorů v odborné literatuře a poznatků z praxe personálního řízení vyspělých organizací je možné vymezit jeho funkce v logické návaznosti takto:

- plánování,
- organizování,
- motivování,
- regulování,
- kontrola.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>5</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, s. 10-11. ISBN 978-80-7204-907-3.

<sup>6</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 28-29. ISBN 978-80-7452-020-4.

## **Základní personální činnosti**

V literatuře je možné se setkat s různými specifikacemi personálních činností, shodné je, že se jedná o činnosti představující výkonnou část personální práce. Kam patří:

- vytváření a analýza pracovních míst, která specifikuje a definuje pracovní úkoly dané pracovní pozice a požadavky kladené na pracovníky ke správnému plnění úkolů,
- personální plánování zajišťující plánování potřeb pracovníků v organizaci,
- získávání a výběr zaměstnanců spolu s jejich přijímáním a ukončováním pracovního poměru,
- hodnocení a rozmisťování pracovníků,
- péče o pracovníky a jejich vzdělávání,
- aktualizace informací v personálním informačním systému.

## **1.3 Personální plánování**

Personální plánování má zásadní postavení ve vyspělých organizacích. Je východiskem kvalifikovaného rozhodování vrcholového managementu, protože poskytuje důležité údaje pro koncepci směřování organizace a umožňuje aktivní reagování na cíle, respektive na případné problémy, které je nezbytné řešit. Krátkodobé a střednědobé plány jednotlivých oblastí v řízení lidí by vždy měly vycházet z naplánovaných dlouhodobých cílů. Většina dílčích personálních plánů jsou z pravidla stanoveny na jeden rok, některé ale mohou být delší.<sup>7</sup> Personální plánování není záležitostí pouze personalistů, na tvorbě a zpracování personálního plánu musí pracovat odborný tým včetně liniových manažerů. Odvíjí se od filozofie a strategie organizace, od postavení na trhu, cílů organizace a kroků jakými jich dosahují a z analýz vnitřních a vnějších faktorů z nichž musí organizace vycházet.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. Kapitoly z personálního a interkulturního managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 24. ISBN 978-80-7478-328-9.

<sup>8</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 33-34. ISBN 978-80-7452-020-4.

Personální plánování zajišťuje, aby organizace měla do budoucna dostatek pracovních sil:

- v potřebném množství a ve správný čas,
- s potřebnými dovednostmi, zkušenostmi, znalostmi a osobnostními charakteristikami,
- motivované, flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné,
- s adekvátními náklady.

Jeho cílem zajišťování správného plnění úkolů personálního řízení, tak aby organizace svým správným předvídáním směřovala k prosperitě a konkurenceschopnosti. Rozpoznáváním a předvídáním personálního plánování správně pokrývalo personální potřeby organizace a zároveň udržovalo rovnováhu mezi personální poptávkou a nabídkou pracovních pozic.<sup>9</sup>

Personální plánování neprobíhá pouze ve velkých organizacích, má význam i pro menší podniky. Mimo efektivní hospodaření s pracovními silami, menším organizacím umožňuje hodnotit své zaměstnance v případě svého případného růstu.

Personální plánování lze chápat ve dvou rovinách. První rovina je chápání personálního plánování v širším významu, kdy představuje plánování celého systému personálního rozvoje, jehož výsledek je komplexní s vyváženým přístupem k lidským zdrojům. V užším významu se na personální plánování nahlíží jako na plánování potřeb zaměstnanců a plánování této potřeby. Plány lidských zdrojů v širším významu je součástí plánu rozvoje organizace jako celku. To umožňuje v oblasti lidských zdrojů vytvořit adekvátní pracovní potenciál pro rozvoj a strategické změny v organizaci.<sup>10</sup>

Prvním krokem v procesu získávání zaměstnanců je uvědomění si potřeby zaměstnanců, tak aby organizace věděla, kdy, kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat. K tomu slouží personální plánování, které zahrnuje celou řadu potřebných kroků k předpovědi potřeb a rezerv lidských zdrojů. Jde o procesní rozhodování zaměřené na

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 87-88. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014, s. 104. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

plánování získávání pracovníků, nástupnictví i mobilitu. Je to personální činnost, která slouží k plánování poptávky po pracovní síle a předvídání nabídky lidských zdrojů. Cílem plánování je co nejefektivněji využít disponibilní i budoucí pracovní sílu. Vychází z budoucích požadavků portfolia produktů a služeb organizace. Z toho odvozuje, kolik a jaká pracovní síla pokryje tyto požadavky.<sup>11</sup>

Druhým krokem v procesu získávání zaměstnanců je analýza pracovního místa, na jehož základě jsou sestavovány požadavky na zaměstnance. Bez analýz pracovních míst by personalisté nevěděli, jaké lidi hledat. Analýza pracovních míst systematicky zkoumá obsah práce, pracovní podmínky a stanoví požadavky které pracovní místo klade na pracovníka.<sup>12</sup>

Výstupem analýz je popis a specifikace pracovního místa. Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a pečlivost jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 72. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 72. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 40. ISBN 80-7261-033-3.



## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zabezpečit nezbytný a vhodný pracovní potenciál ve formě kvalitních zaměstnanců by mělo být cílem každé organizace. Zaměstnanci, kterými organizace disponuje rozhodují o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. Pracovní potenciál je základním stavebním kamenem pro plnění aktuálních a perspektivních úkolů v tržní ekonomice. Pracovním potenciálem se rozumí nejen počet zaměstnanců, ale zahrnuje také jejich vědomosti, zkušenosti, schopnosti, inteligence, talent, osobní charakteristiky, zručnost, to vše je potřebné k plnění vymezených cílů a poslání organizace. Získat takové zaměstnance je nejdůležitější a neustálou činností personálního managementu. Označení získávání zaměstnanců neznamená jen nábor nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale také získání takových zaměstnanců, kteří pro organizaci budou znamenat co největší přínos v plnění jejich cílů. Takoví zaměstnanci jsou kompetentní, motivovaní a jejich individuální cíle nejsou v rozporu s kulturními hodnotami organizace. Tedy jde také o kmenové zaměstnance, kteří projevují vlastní pracovní kvality.<sup>14</sup>

Podoba pracovních míst, jejich specifikace a popis jsou výrazně spjaty se získáváním zaměstnanců, protože aby bylo získávání co nejefektivnější musí být dostatečně definované požadavky na pracovní místo. Každé pracovní místo by mělo u potencionálního uchazeče vzbuzovat zájem. Jasné popisy a specifikace pomáhají při výběru typu zaměstnanců, které je nezbytné získat a také se z nich vychází pro zvolení zdrojů a metod získání.<sup>15</sup>

Projevem správně zorganizovaného získávání pracovníků je přiměřený počet vhodných zájemců o zaměstnání, což také ovlivňuje proces i kvalitu výběru pracovníků. Naopak kritéria výběru nastavují obtížnost a zdroje pro získání nových pracovníků.

---

<sup>14</sup> URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003, s. 37-38. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 108-109. ISBN 80-7261-033-3.

## 2.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, která zajišťuje, aby volné pracovní místo v organizaci přilákalo a zaujalo dostatečné množství vhodných uchazečů, především bylo obsazeno v potřebném časovém úseku a s přiměřenými náklady. Podstatou procesu je tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných zdrojů, informování o volných pracovních pozicích v organizaci spolu s jejich nabízením, jednání s uchazeči, získávání dostatečných a potřebných informací o uchazečích a v neposlední řadě podstatou celého procesu je zajištění organizačních a administrativních činností. Jedná se o klíčovou fázi ve tvorbě podnikové pracovní síly (staffing) a rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici. Nábor je vžitý pojem pro tuto činnost, přestože se v teorii řízení lidských zdrojů od pojmu „získávání zaměstnanců“ odlišuje. Nábor představuje získávání zaměstnanců především z vnějších zdrojů. Naopak moderní získávání zaměstnanců se především zabývá co nejlepším a nejefektivnějším využitím zdrojů vnitřních.<sup>16</sup>

Tato zdánlivě jednoduchá činnost vyžaduje pečlivé sledování vnitřních i vnějších podmínek organizace. Nábor je obousměrný informační tok, kromě toho, že organizace přijímá informace a žádosti od uchazečů, sama informuje o svém zájmu získat zaměstnance. Získávání zaměstnanců je proces, jehož cílem je zajištění dostatečného počtu uchazečů o volnou pracovní pozici v potřebný čas za přiměřené náklady. Úlohou je tedy:

- vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- prezentace podniku a informování o volných pracovních pozicích,
- vyvolat zájem potencionálních uchazečů pracovat v daném podniku,
- zajišťovat základní informace o uchazečích,
- zajistit administrativní a organizační stránku uvedených činností.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 117-118. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 119-120. ISBN 80-7261-033-3.

Pro úspěšnost organizace v procesu získávání zaměstnanců je nepřijatelné, aby byl řízen pasivním způsobem čili bez propracovaného samovolně plynoucího systému. Na proces získávání je potřebné pohlížet jako na metodologický zpracovaný postup, který má určité body, které není možné přehlížet.

Prvním bodem je definování počtu a struktury potřebných zaměstnanců, která plyne z personálního plánu organizace, který definuje nejen počet potřebných zaměstnanců, ale i možnosti jej pokrýt. Musí počítat i s neovlivnitelnými situacemi jako jsou odchody na mateřskou a do důchodu, návraty z mateřské dovolené, míra fluktuace, vznik a zánik pracovních pozic, to vše jsou aspekty dynamizující potřebu zaměstnanců. Na většinu se dá s předstihem dostatečně připravit, tak aby se minimalizovala doba, během které bude pracovní místo neobsazené. Stejně tak, jako se dá připravit na náhradu za zaměstnance, který ukončuje ve společnosti pracovní poměr. Okamžité ukončení pracovního poměru nebo úmrtí jsou jediné faktory, na které se s předstihem nedá připravit.<sup>18</sup>

Předpokladem pro samotnou realizaci získávání zaměstnanců je rozeznání důležité charakteristiky pracovního místa, které je potřeba obsadit a základní úkoly a podmínky místa. Jde o poznání podstaty práce a její formální vypracování, které bylo vypracováno na základě analýzy práce. Na vypracování formálního popisu práce navazuje specifikace požadavků na zaměstnance, který by danou práci měl zastávat. Jedná se o vypracování profilu uchazeče, který bude disponovat požadovanými schopnostmi, zkušenostmi, zručnostmi, psychickými a fyzickými předpoklady atd.<sup>19</sup>

Druhým bodem je výběr zdrojů uchazečů, organizace se rozhoduje mezi výběrem z interních a externích zdrojů. Rozhodnutí o výběru zdrojů je závislé na několika faktorech, nejzásadnějším je velikost organizace a aktuální situace na trhu práce. Pokud se jedná se o velkou organizaci, je preferovaný výběr z vlastních řad zaměstnanců, za předpokladu porovnatelných profesních a kvalifikačních předpokladů. Předpokladem pro výběr z vlastních řad zaměstnanců jsou aktuální, přesné a objektivní informace o jejich

---

<sup>18</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 57-58. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>19</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 58. ISBN 978-80-7452-020-4.

jednání a výkonech. Tyto informace zabezpečují pravidelně prováděné hodnocení zaměstnanců, které neoddělitelně patří do systému ŘLZ a umožňuje identifikaci pracovního potenciálu ve společnosti.<sup>20</sup>

## 2.2 Zdroje uchazečů

Organizace mají na výběr ze dvou zdrojů, a to z interních a externích zdrojů. Interní zdroje se zaměřují na vyhledávání zaměstnanců uvnitř podniku, tedy z vlastních zdrojů. Pokud je nedostatečný výběr z interních zdrojů, přistupují organizace z pravidla k výběru z externích zdrojů. Externí zdroje jsou mimo podnikové zdroje, které má organizace k dispozici.

Mezi interní (vnitřní) zdroje patří:

- zaměstnanci, kteří nemají na svém původním místě již uplatnění z důvodu např. nových technik a technologií, či organizačních změn,
- zaměstnanci, kteří nabyli dojem, že jejich schopnosti nejsou na současném pracovním místě dostatečně využívány,
- zájemci se zájmem přejít na jiné pracovní místo v rámci organizace.

Předností získávání zaměstnanců z vlastních řad je menší ekonomická náročnost, znalost zaměstnance fungování společnosti a jejich hodnot, stávajícím zaměstnancům tak společnost dává možnost kariérního růstu, což napomáhá ke snížení fluktuace a dalších nežádoucích jevů. Obsazování volných pracovních pozic v organizaci interními zdroji je známkou pružného personálního plánování, cílevědomé personální politiky a správného fungování operativnosti během obsazování pracovních míst. Naopak mezi zápory interního získávání je často nedostatek vhodných uchazečů, nutnost vynaložit finanční prostředky na rekvalifikační kurzy manažerských dovedností, růst soutěživosti ve

---

<sup>20</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management: personální rozměr managementu. Praha: H&H, 2000, s. 77-78. ISBN 80-86022-65-X.

společnost, která může být spojena se zafixováním stávajících postupů a nejistota úspěšnosti<sup>21</sup>

### **Podnikové vývěsky**

Pro obsazování volných pracovních míst v organizaci interními zdroji je využíváno inzerování volného pracovního místa pomocí vývěsek. Výhodou této metody je především možnost poskytnout potenciálním uchazečům nezbytné informace a pro podnik tato forma znamená minimální finanční náklady. Nevýhodou jsou omezené možnosti oslovení potenciálních uchazečů a není to vhodná metoda pro získávání manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů.

### **Externí zdroje získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů podnikům nabízí větší a širší možnosti pro oslovení potenciálních uchazečů. Pro získání podnik může využít širokou škálu metod, či využít možnost spolupráce s personálními agenturami, kterých je na trhu dostatek. Nový zaměstnanec zvenčí může do podniku přinést „nový vítr“, jehož nezaujatý pohled na pracovní postupy, zvyklosti a přístupy může být pro organizaci velkým přínosem, ale také naopak přítěží. Nový zaměstnanec se může pokusit svévolně narušovat zavedené zvyklosti, styl chování a jednání nebo podnikovou kulturu. Pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů je potřebné vynaložit více finančních prostředků. V případě využití personálních agentů je nutno počítat s délkou výběru a provizí pro agenturu, která obvykle činí 3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího zaměstnance. S novým zaměstnancem je také spojen adaptační proces, který pro zaměstnance z externích zdrojů bude náročnější z hlediska sociální adaptace a personalizace, to také organizaci přináší další finanční a časové ztráty.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 59. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>22</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4.

## **Zveřejnění pracovních nabídek přes internet**

K nejmodernějším metodám získávání zaměstnanců patří vyhledávání potenciálních uchazečů přes internet, kde podniky zveřejňují svoje nabídky volných pracovních míst. Vyhledávání probíhá prostřednictvím určitých webových stránek, které se zaměřují jak na zveřejňování nabídek zaměstnání ze strany podniků, tak na nabídky individuálních uchazečů o zaměstnání. Výhodou takového komunikačního kanálu je především rychlost a pružnost výměny informací. Zdokonalující se konkurence na trhu umožňuje uchazeči pomocí internetu získání co nejvíce informací o potencionálním zaměstnavateli. Podniky mají dále možnost inzerovat volná pracovní místa na svých webových stránkách, případně na specializovaných stránkách zaměřené na nabídky pracovních příležitostí a také prostřednictvím pracovních agentur. Databáze uchazečů jsou tvořeny na základě požadovaných údajů, resp. životopisů a vyplněných dotazníků. Internet dále nabízí možnosti, které ještě nejsou tolik vžity do běžné praxe, ale začínají se pomalu více využívat. Jedná se o zasílání uchazečům soubor hodnotících otázek a jejich vyhodnocením se zužuje množina uchazečů o zaměstnání, nebo využívání videorozhovorů.

## **E-recruitment**

E-recruitment představuje velmi efektivní metodu vyhledávání nových pracovních příležitostí pro uchazeče a získávání zajímavých lidí pro zaměstnavatele. Informace o volných pracovních místech a poptávek jsou uváděny na personálním serveru. Vyhledávání na uvedeném serveru by mělo být intuitivní. Po zaregistrování uchazeč zvolí, zda bude uchazeč aktivní nebo pasivní. V případě pasivního uchazeče je zapotřebí nahrát na server životopis a pouze čekat na zasílané nabídky od zaměstnavatelů. Výhodou je okamžité porovnávání nabídek, aktuálnost nabídek a možnost okamžité reakce na vybrané pracovní nabídky.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> HR News: Zaměstnání přes Internet aneb eRecruitment [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnani-pres-internet-aneb-erecruitment-id-166390>

## **Social recruiting**

Social recruiting je nejnovější trend v získávání zaměstnanců pomocí využívání marketingových postupů a LinkedIn. V současné době, kdy je kritický nedostatek vysoce kvalifikovaných uchazečů je toto nejefektivnější metoda k jejich získání. Vysoce kvalifikované osoby, nebo lidé pracující ve vrcholovém managementu nejsou aktivními uchazeči o pracovní místo, nemají potřebu každý den sledovat webové stránky s aktuálními nabídkami pracovních pozic. Z toho důvodu je v řízení lidských zdrojů, potažmo recruitingu potřebné využívat metody marketingu, aby se našel způsob, jak přesvědčit, zaujmout a získat. K vyhledávání pasivních uchazečů je dobrým nástrojem profesionální sociální síť LinkedIn, mezi uživatele této sítě nejčastěji patří manažeři, odborníci z různých oborů i konzultanti.<sup>24</sup>

## **Spolupráce s úřady práce**

Úřad práce je státní orgán, který aktualizuje informace o lidech bez zaměstnání a o volných pracovních místech ve svém územním obvodu. Tyto informace úřad práce poskytuje jak uchazečům o zaměstnání, tak i podnikům. Pokud se tato činnost vykonává správně, může spolupráce s úřady práce přinést pomoc útvaru ŘLZ jednotlivých podniků. Využití této metody je nedostačující při získávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se převážně orientují na vyhledávání zaměstnání pomocí vlastních sil, metoda spolupráce s úřady práce je nejvhodnější pro vyhledávání zaměstnanců s nižší kvalifikací.<sup>25</sup>

## **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Dobré výsledky v získávání zaměstnanců lze získat spoluprací se školami. Spolupráce předpokládá buď přímou účast na odborné přípravě svých zaměstnanců, což je převážně využíváno v učňovských oborech, nebo navazuje kontakty se studenty středních a vysokých škola již během jejich studia s cílem vyvolat u nich zájem o práci

---

<sup>24</sup> Tyinternety.cz: Životopisy jsou mrtvé, trh práce se posunul. HR musí začít využívat metody marketingu [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/zivotopisy-jsou-mrtve-trh-prace-se-posunul-hr-musi-zacit-vyuzivat-metody-marketingu/>

<sup>25</sup> STÝBLO, Jiří, J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011. Vyd. 4. Praha: ASPI, 2011, s. 114. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

v daném podniku. K tomu slouží různé formy prezentace podniku ve školách, exkurze do podniku, nabídka brigád a zkrácených úvazků, nabídka pracovních stáží, nabídky spolupráce na různých projektech. Výhodou této metody je možnost lépe poznat vybrané studenty a tím ulehčit rozhodování během výběru. Předpokladem využívání této metody je dobře vypracovaný a fungující systém interního vzdělávání zaměstnanců. Pro dobré vytipování a oslovení studentů dobře fungují „trhy pracovních stáží“ tzv. intership fair, jehož cílem je zprostředkování kontaktu mezi studenty, kteří mají zájem o stáž a organizacemi poskytující stáž. Aby byla stáž efektivní, neměla by trvat méně než 12 týdnů. Pokud se student osvědčí, má podstatně větší šance získat pracovní nabídku či uspět ve výběrovém řízení.<sup>26</sup>

### **Evidence náhodných žadatelů**

Mnoho vyhlášených a známých podniků přijímá žádosti o zaměstnání od náhodných uchazečů, kteří nejčastěji zasílají písemné žádosti o zaměstnání v podniku. Nejčastěji zasílají oficiální žádost spolu s životopisem a motivačním dopisem, kde uvádí své zájmy a schopnosti. Tito uchazeči jsou zaevidováni a v případě uvolnění adekvátního pracovního místa jsou osloveni. Tato metoda je z finančního hlediska nenáročná, ale z hlediska kvality uchazeči často nesplňují požadavky podniku.<sup>27</sup>

### **Využití služeb personálních agentur**

Na trhu práce dobře fungují agentury zabývající se zprostředkovatelskou činností v oblasti lidských zdrojů a jejich základní činností je zprostředkování zaměstnání jednotlivým osobám za úhradu. Jejich pracovní náplň je zaměřena na vyhledávání a shromažďování pracovních nabídek a na volná pracovní místa nabízí své uchazeče, zájemce o zaměstnání a zaměstnance. Nejčastěji se zprostředkování týká osob pro nižší pracovní pozice nebo o dočasnou práci.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 87-88. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 127. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 355-356. ISBN 978-80-247-1407-3.



## Doporučení

Vlastní zaměstnanci mohou být zapojeni do procesu získávání zaměstnanců na volná pracovní místa. Základem je zveřejnění nabídky práce a poskytnutí dostatečných informací a specifikaci požadavků. Je dost pravděpodobné, že stávající zaměstnanci budou ve svém okolí znát osoby s požadovanými zkušenostmi a znalostmi nezbytnými pro výkon dané pracovní pozice. Pokud je stávající zaměstnanci doporučí, přebírají za ně do jisté míry odpovědnost a nově přijatý zaměstnanec se z pravidla snaží dobře pracovat, aby nezklamal důvěru osoby, která jej doporučila. I když jsou tyto možnosti limitované, jejich velkou předností jsou nízké náklady a doporučené osoby často odpovídají požadavkům podniku.<sup>29</sup>

## 2.3 PŘEDVÝBĚR

Předvýběr slouží ke shromáždění a třídění získaných žádostí a životopisů od uchazečů. Pro správné rozřazení probíhá v několika krocích, tak aby k výběrovému procesu byli pozváni pouze vyhovující uchazeči splňující nastavená kritéria. Cílem předvýběru je porovnávání způsobilostí uchazeče na základě předložených dokumentů s požadavky dané obsazované pracovní pozice. Ještě před samotnou filtrací je všem uchazečům zaslán děkovný dopis za jejich projevený zájem o pracovní pozici. Během třídění jsou uchazeči rozřazováni do tří skupin podle toho, nakolik vyhovují bezpodmínečným kritériím. Rozřazení se provádí do tří skupin – přijatelní (tito uchazeči jsou pozváni k výběrovému procesu), na hranici přijatelnosti a nepřijatelní (těmto uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis). Poté je seznam přijatelných uchazečů ještě tříděn tak, aby došlo k vytvoření přijatelného souboru vhodných uchazečů. Cílem předvýběru není porovnávání přijatelných uchazečů mezi sebou, k jejich porovnávání dochází až během samotného výběrového procesu.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 127-128. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 358-359. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na proces získávání nových zaměstnanců. Jedná se o ucelený soubor využívající metody a techniky sloužící k uspokojování kvantitativních, kvalitativních a strukturálních potřeb lidských zdrojů každé organizace.

Cílem výběrového procesu je najít a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takového kandidáta, který nebude jednat tak, aby snižoval produktivitu práce, a naopak bude pro zaměstnavatele výkonně pracovat tak dlouho, dokud bude potřeba. Zásadní je tedy najít takového kandidáta, který bude splňovat nejen odborná kritéria, ale také sociální a osobnostní, která jsou důležitá pro správné vykonávání určité pracovní pozice a budou také vyhovovat budoucímu růstu, ať kariérnímu nebo odbornému. Nejdůležitější během výběrového procesu je konfrontace požadovaných schopností a dovedností na nového zaměstnance, se skutečnými schopnostmi a dovednostmi konkrétního uchazeče o zaměstnání. Proto jsou personalistům k dispozici různé varianty metod pro správné získání a vyhodnocení všech dostupných informací o uchazeči.

Během výběru pracovníků je nutné zajistit přijetí nejvhodnějších kandidátů pro výkon dané pracovní činnosti, přičemž znalosti, schopnosti a dovednosti kandidáta by měly být v souladu s kritérii hodnocení a aktuálními požadavky na pracovní pozici. Organizace zároveň musí zajišťovat zlepšování metodiky pro vykonávání výběrových řízení a sledovat efektivnost uplatnění využívaných metod a postupů.<sup>31</sup>

Nastavením správných kritérií pro výběr zaměstnanců pro obsazované pracovní místo bylo znakem dobře řízených společností ve vyspělých zemích, přičemž pouze správně nastavená kritéria již nejsou zcela dostačující. Kvalitativní schopnosti pro určitou pracovní činnost každého člověka jsou velmi těžko měřitelná, proto využívané metody při výběru potencionálních zaměstnanců nikterak neeliminují ani nesnižují riziko vybrání a zaměstnání nevhodného uchazeče.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 58-59. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 160-161. ISBN 80-7261-033-3.

### **3.1 Kritéria výběru zaměstnanců**

Přestože pro výběr nových zaměstnanců jsou požadavky plynoucí z analýzy práce důležité, nejsou zcela dostačující, proto C. Lewis uvádí následující tři typy kritérií výběru zaměstnanců.<sup>33</sup>

#### **Celopodniková kritéria**

Souvisí s takovými vlastnostmi, které organizace u svých zaměstnanců považuje za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče úspěšně pracovat v organizaci, přijmout její hodnoty a rozvíjet její růst. Flexibilní organizace může například vyžadovat pružné a přizpůsobivé jedince, kteří akceptují časté změny. Celopodniková kritéria jsou spíše uplatňována intuitivně a často také subjektivně. Je vhodné, když jsou tato kritéria k dispozici v písemné formě, a subjekty (manažeři, personální oddělení atd.), kteří posuzují způsobilost uchazeče, na ně berou ohled. Tato kritéria nebývají uváděna v nabídce zaměstnání.

#### **Úseková kritéria**

Úseková kritéria se vztahují k vlastnostem, které by měl mít zaměstnanec pracující v konkrétním organizačním útvaru nebo týmu. Je nezbytné, aby se požadavky na určité zaměstnance rozlišovaly, např. na referenta personálního oddělení nemohou být kladeny stejné požadavky, jako na referenta oddělení kontroly. Uchazeč o zaměstnání by měl svými osobnostními a odbornými charakteristikami co nejlépe zapadnout do kolektivu, není žádoucí, aby nový zaměstnanec byl cizorodým prvkem v již fungujícím týmu.

#### **Kritéria příslušného pracovního místa**

Kritérium pracovního místa je tradičním kritériem, které vychází z popisu pracovní činnosti a specifických požadavků na zaměstnance, během výběru zaměstnanců

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 160. ISBN 80-7261-033-3.

je stále ještě toto kritérium velmi důležité, ale není již rozhodující. Stále více je kladen důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.<sup>34</sup>

Barták jako další kritéria výběru uvádí tacitní a explicitní znalosti a vědomosti uchazeče, jeho specifické vlastnosti a schopnosti, neméně podstatné jsou povahové a postoje rysy.<sup>35</sup>

### 3.2 Metody výběru zaměstnanců

Výběr ze souboru uchazečů o zaměstnání je vykonávána na základě různých metod, přičemž jejich využití je vázané na charakter pracovní pozice, podnikovou politiku výběru zaměstnanců, strukturu vybraného týmu lidí, finančními prostředky vyhrazenými na výběr zaměstnanců, aktuální situaci na trhu práce, sestaveným časovým harmonogramem na výběru, či rozhodnutím o využití jaký zdroj pro získání zaměstnanců bude využit. Aby bylo zajištěno co nejširší spektrum informací o uchazeči, které ho odlišují od ostatních uchazečů a které mohou být rozhodující v jeho úspěšnosti ve výběrovém procesu, se z pravidla jednotlivé metody kombinují.

#### Analýza životopisů

Analýza životopisů je metoda posuzování uchazečů, která napomáhá během prvotní selekci kandidátů. Jedná se o strukturovaný dokument vypovídajícím především o profesním životě uchazeče, to umožňuje upozornit posuzovatele nejčastěji na vysokou fluktuaci uchazeče, čímž by v případě zaměstnání takového uchazeče přinášelo pro zaměstnavatele určité riziko. Jako nejčastější výstražné znamení pro budoucího zaměstnavatele patří nejasnost a nepřehlednost životopisu, nadbytečně podrobné osobní údaje, a naopak nejasnosti a nepřesnosti v popisu předešlých zastávaných pracovních míst, zaměstnavatelů nebo nevysvětlitelné časové rozestupy mezi jednotlivými

---

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 160. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>35</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4.

zaměstnáními. Jako nedostatek v životopisu lze považovat chybějící či minimální vyzdvižení kvalit uchazeče. Nepravdivé a klamavé informace uvedené v životopisu z pravidla vedou k odmítnutí uchazeče. Vzhledem ke stručnosti dokumentu se spolu s životopisem z pravidla zasílá i motivační dopis, který uchazečům umožňuje uvést a vysvětlit, proč jsou právě oni na danou pracovní pozici nejvhodnějším kandidátem.<sup>36</sup>

Sestavení životopisu, dodržení veškerých náležitostí i logické uspořádání uvedených informací ukazuje schopnosti uchazeče. Správná forma životopisů by měla v prvním bloku obsahovat základní informace o uchazeči spolu s aktuálním kontaktem. Ve druhém bloku uchazeči uvádí informace o předchozím zaměstnání, délku zaměstnání, stručný popis, oblast podnikání zaměstnavatele, popis pracovní pozice, náplň práce a odpovědnost na dané pozici. Je přípustné uvádět také referenční osoby.

Závěrem hodnocení životopisů je sestavení seznamu vyhovujících a nevyhovujících uchazečů o zaměstnání. Ideálně by měl seznam vyhovujících uchazečů obsahovat přibližně deset jmen, ovšem závisí na obsazované pozici. Méně či více jmen v seznamu není zásadní chybou. Při závěrečném sestavení seznamu vhodných kandidátů je nejvhodnější metodou seřazení podle abecedního seznamu. Tím se předejde porovnávání uchazečů před osobním pohovorem. Následně jsou vyhovující kandidáti osloveni a pozváni k výběrovému pohovoru. Nevyhovující uchazeči o zaměstnání jsou také osloveni, v současné době nejčastěji e-mailovou formou. V odmítavém e-mailu je uchazečům poděkováno za jejich projevení zájmu o danou pracovní pozici a zdvořile je oznámeno, že jiní uchazeči o pracovní nabídku lépe vyhovují požadovaným kritériím.

### **Elektronické životopisy**

Elektronické životopisy jsou spojené se zasíláním přes internet, kdy jejich vyhodnocování zpracovává počítačový systém. Tento systém je využíván při vyhodnocování velkého množství životopisů. Počítačový systém je schopen číst zaslané životopisy a pomocí nastavených kritérií je schopen filtrovat ze zaslaných životopisů informace o nejvyšším dosaženém vzdělání, pracovních funkcích, kvalifikacích, zaměstnavatelích a jiných důležitých informací. Nastavení kritérií slouží k analýze

---

<sup>36</sup> STÝBLO, Jiří, J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Vyd. 4. Praha: ASPI, 2011, s. 118-119. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

přijatých životopisů, následně vytváří pro personalistu seznam kandidátů, kteří bezpodmínečně odpovídají nastaveným požadavkům. Zároveň systém vytváří seznam kandidátů podle počtu vyhovujících nastavených kritérií. Tento užší seznam uchazečů, lze ještě dále filtrovat nastavením ještě přísnějších kritérií. Tento systém analyzování životopisů slouží k lepší přehlednosti a orientaci ve velkém množství zaslaných životopisů, podstatnou výhodou elektronických životopisů je rychlost analyzování.<sup>37</sup>

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor nejvyužívanější a nejvhodnější metoda, která je v současné době nejvyužívanější. Během výběrového pohovoru je cílem verifikovat uvedené informace v životopisu a získat o uchazeči takové informace, které umožní konečné rozhodnutí o jeho přijetí, respektive nepřijetí a které se nedaly ověřit jinými metodami. Rozhovor vytváří prostor pro posouzení osobnosti uchazeče a spolu s bližším představením podniku a pozice, o kterou se uchazeč uchází. Výhodou rozhovoru je jeho široká použitelnost a flexibilita, přičemž jeho průběh se dá podle potřeby modifikovat.<sup>38</sup>

Každý správný manažer nebo personalista by nikdy neměl být přítomen pohovoru, na který není řádně připraven. Nezbytná je pečlivá analýza všech životopisů a ujištění se o správnosti zařazení uchazeče do seznamu kandidátů a následně jeho pozvání k osobnímu pohovoru.

Průběh výběrového pohovoru probíhá třemi základními fázemi.

- **Zahřívací fáze**

Tato fáze slouží k navození uklidňující atmosféry, během které má dojít k uvolnění uchazeče, tak aby z účastníka co nejvíce opadlo napětí a nervozita. Pomocí uvolnění a uklidnění uchazeče se také změní jeho chování, tím bude možné dosáhnout co největšího podílu na dialogu.

---

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 360. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>38</sup> MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, s. 53. ISBN 978-80-7204-907-3.

- Hlavní fáze

Hlavní fáze rozhovoru je hlavně věnována žadateli o zaměstnání. K získání a ověření poskytnutých informací je nejčastěji volen polostrukturovaný rozhovor, během kterého jsou žadateli kladeny různé, předem připravené otázky. Během této fáze je nezbytné dávat pozor na reakce a odpovědi uchazeče, pečlivost je žádoucí. Hlavní fáze zabírá velkou většinu rozhovoru, přibližně 60-70% vyhrazeného času. Následně je dán prostor žadateli klást otázky, zjišťování informací o pracovní pozici, práci pro společnost, o směřování a budoucích plánech společnosti. Dotazům uchazeče by mělo být věnováno orientačně 15% celkového času z rozhovoru.

- Závěrečná fáze

Závěrečné shrnutí by mělo obsahovat poděkování uchazeči za vyhrazený čas a celkové shrnutí proběhlého pohovoru. Pokud tomu situace nasvědčuje, je možno se předběžně s uchazečem domluvit na orientačním datu následujícího pohovoru. Je nezbytné znovu překontrolovat kontaktní údaje a s dotazem, kdy je případné kontaktování nejvhodnější. Závěrečné fázi by mělo být věnováno asi 5-10 vyhrazeného prostoru pro rozhovor.<sup>39</sup>

Během přípravy výběrového pohovoru je nezbytně nutné rozhodnout jakým způsobem bude pohovor veden. Rozhodování souvisí se dvěma faktory ohledně výběrového životopisu, a to, jakou strukturu bude mít vedený rozhovor s uchazečem a počet uchazečů během výběrového rozhovoru.

Struktura pohovoru může být následující:

- Strukturovaný – strukturovaný výběrový pohovor využívá předem připravené otázky, které jsou kladeny podle předem připraveného seznamu. Stejně otázky ve stejném pořadí jsou položeny všem uchazečům. Po ukončení pohovorů jsou všechny odpovědi vyhodnoceny. Strukturovanému pohovoru je obvykle

---

<sup>39</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 66-67. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

věnováno 60-90 minut. Nevýhodou strukturovaného pohovoru jsou opakující se otázky, na které se předem může uchazeč připravit.

- Polostrukturovaný – během tohoto typu pohovoru jsou z části využívány předem připravené otázky a z části jde o běžný rozhovor.
- Nestrukturovaný – je veden bez zvláštních příprav, je k dispozici pouze několik rámcových bodů, přičemž je pohovor veden a reaguje podle aktuálního vývoje rozhovoru.<sup>40</sup>

Před samotným začátkem výběrových pohovorů se také musí upřesnit, kolik účastníků bude u výběrového pohovoru přítomno. Existují tři možné varianty.

- Individuální pohovory, nebo také pohovory typu 1+1

Takový rozhovor je typický přítomností pouze tazatele a kandidáta. Tato forma pohovoru je nejčastěji využívána a pro kandidáta na pracovní pozici je nejpříjemnější, proto je pro tazatele jednodušší navázat bližší kontakt s uchazečem. Nevýhodou takového pohovoru je možnost chybného rozhodnutí na základě individuálního úsudku tazatele.

- Pohovorové panely

Tak lze označit pohovor vedený za účasti více zástupců společnosti, nejčastěji je přítomen personalista a další zástupce společnosti, nejčastěji liniový manažer. Během tohoto typu pohovoru kladou otázky oba zástupci společnosti, přičemž po ukončení výběrového pohovoru je možná diskuse o dojmech z pohovoru, názoru na chování uchazeče a celkového hodnocení pohovoru. Výhodou pohovorových panelů je eliminace povrchního posuzování uchazeče.

- Výběrová komise

Jedná se o větší formu pohovorových panelů. Výhodou výběrových komisí je možnost rozhovoru s uchazečem více zástupcům s následnou možností diskuse členů, během které si účastníci výběrového pohovoru vyměňují názory na kandidáta. Zásadní nevýhodou je, že členové komise neorganizovaně podávají kandidátovi nahodilé otázky, předsudky a názory hlavních členů komise mohou být důrazněji prosazovány nad názory ostatních

---

<sup>40</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 104. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.



členů. Někteří kandidáti mohou znejistit před komisí a nemusí být tak výřeční nebo například sebejistí. Členové komise často preferují výřečné a sebejisté kandidáty, bohužel tak jsou často komisí přehlíženy slabiny kandidáta.<sup>41</sup>

### **Assessment centrum**

Assessment centrum, dále AC, je stále více populární a využívaná metoda, kterou se zaměstnavatelé snaží zvýšit úspěšnost při výběrovém procesu. Je to metoda, která pro správný výběr zaměstnanců využívá různě nastavené soubory úkolů a metod, které ověřují pracovní a rozvojový potenciál kandidátů. Metoda AC je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce kandidátů při plnění skupinových úkolů a případových studií, kdy je jejich chování a počínání sledováno skupinou přítomných pozorovatelů. Plněním modelových úkolů uchazeči prokazují, jestli disponují požadovanou odbornou způsobilostí pro vykonávání dané pracovní pozice. Metoda AC je nejčastěji využívána při obsazování manažerských pozic, obchodních pozic, call center, nebo jinak specializovaných pracovních pozic. Jedná se o takové pozice, kde je potřebné prověřit komunikační dovednosti, sebe prezentaci i schopnost prosadit se v kolektivu.<sup>42</sup>

Přípravy AC nesmí být podceněné a pečlivá příprava je nezbytností. AC se z pravidla účastní 8-10 uchazečů a hodnotící komise, která se obvykle skládá ze 4 pozorovatelů. Mezi pozorovateli z pravidla bývá personalista a jiní specialisté, například ředitelé nebo vedoucí oddělení obsazovaného pracovního místa. Metoda AC je spolehlivým nástrojem pro získání správných zaměstnanců, pouze za předpokladu, že hodnotící testy a kritéria jsou správně nastavena. Nevýhodou AC je bezesporu nutnost odborných znalostí, které s sebou nesou nemalé náklady (např. na vyškolení hodnotitelů, zajištění testů a prostorů).

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>42</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 105. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

## Testování uchazečů

Pro ověření dalších schopností uchazečů o zaměstnání byl standardní výběrový pohovor doplněn o další formu získání potřebných informací o jedinci. Přistoupilo se k této formě v dobách narůstající nezaměstnanosti, kdy museli společnosti vyhodnotit velké množství zaslaných životopisů, proto vedle pohovoru se také začaly používat různé formy testování uchazečů, čímž potenciální zaměstnavatel získal přehled o potenciálu kandidáta. Prováděné testování uchazečů je vždy spojenou s další výběrovými metodami, nikdy tato metoda není využívána samostatně. Dalo by se říci, že se jedná o doplňkovou metodu.

Pro porovnání vlastností a schopností uchazečů o pracovní místo slouží testy. Testy umožňují objektivní a standardizované měření a porovnávání osob. Během testování by měly být dodržované jisté podmínky, tedy testy by měly být vyhodnocovány pouze odborníky, musí být přesně stanovené na co a k jakým účelům budou testy sloužit. Testy by v konečném důsledku měly sloužit jako jeden z podkladů při závěrečném posuzování kandidáta.

Margaret Dale uvádí rozdělení dotazníků a testů do tří základních skupin, které se vzájemně mohou kombinovat:<sup>43</sup>

### a) Testy osobnosti

Většina testů osobnosti je ve formě dotazníků, které jsou postaveny na základech teorií osobností. Tyto testy mají za úkol ověření a zjištění povahových rysů a osobnostních charakteristik a preferencí testovaných osob. Testy ve formě dotazníků jsou nastaveny tak, aby vyhovovali požadavkům a kritériím zaměstnavatelů. Uchazeči hodnotí a přijímají testy osobnosti kladně, a proto je vhodné vždy uchazeči poskytnout zpětnou vazbu. I přestože kandidát nemusí získat pracovní místo, získají cenné zkušenosti, které mohou uchazeči pomoci při dalších výběrových řízeních na jiné pracovní pozice.

### b) Testy IQ a kognitivních schopností

Testy inteligence a kognitivních jsou využívány k hodnocení schopnosti logicky myslet, verbálního a matematického vyjadřování, schopnost analytického myšlení, spolu s rychlostí úsudku.

---

<sup>43</sup> DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, s. 55-57. ISBN 978-80-251-1522-0.

### c) Testy praktických dovedností

Skutečnost, že uchazeči mají požadované vzdělání a praxi, ještě nemusí znamenat, že kandidát disponuje schopnostmi na požadované úrovni, co se týče odborné stránky. Jejich výhody se zakládají na časové a finanční nenáročnosti a také umožňuje porovnávání kandidátů. Nejznámější testy praktických dovedností mohou být psaní všemi deseti prsty, manuální zručnost, schopnost práce s počítačem – to jsou testy pro administrativní pracovní pozice. Sociální a komunikační dovednosti jsou prověřovány z pravidla různými hranými situacemi, které mají za cíl ověření schopností komunikovat, reagovat na náhlé situace. Takovým způsobem mohou být testováni například prodejci, lidé pracující v bezprostředním kontaktu s lidmi. V případě testování takovým způsobem musí být všichni uchazeči měli stejné podmínky a nedocházelo k rozdílnému jednání během testování. Reakce hodnotitele musí být namísto vyhodnoceny.

### **Psychologické testy**

Další testy lze také zařadit psychologické testy, které jsou úplně standardizovaným postupem. Často se nazývají psychometrické testy (psychometrie – „měření duše“), protože měří individuální schopnosti nebo charakteristiky.<sup>44</sup> Umožňují lepší poznání uchazeče, tak aby bylo možné předvídat, do jaké míry bude uchazeč na obsazované pracovní pozici úspěšný.

Mezi základní druh psychologických testů patří výkonové testy, které jsou zaměřené na logické myšlení, pohotovost, schopnost snášet a reagovat na zátěže a schopnosti soustředění. Měří se výkon uchazeče počtem zaznamenaných správných a nesprávných odpovědí. Tato skupina testů je velmi rozsáhlá a výkonové testy jsou základem psychologických testů, které mají psychologové k dispozici.<sup>45</sup>

Příprava a realizace psychologických testů patří do rukou pouze odborníkům, psychologům. Aby bylo ověřování pracovní způsobilosti pomocí psychologických testů důvěryhodné, testy musí splňovat vícero kritérií.

---

<sup>44</sup> HOVORKOVÁ, Kateřina. *Psychometrické testy prozradí, co v práci chcete a umíte* [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rozhovor-o-psychometrickych-testech-dwm-/podnikani.aspx?c=A130425\\_164931\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/rozhovor-o-psychometrickych-testech-dwm-/podnikani.aspx?c=A130425_164931_podnikani_kho)

<sup>45</sup> STÝBLO, Jiří, J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Vyd. 4. Praha: ASPI, 2011, s. 134. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

## Ověřování referencí

Ověřování referencí od předešlých zaměstnavatelů je účelným rozhodovacím nástrojem sloužícím k rozšíření informací o uchazeči. Reference poskytuje uchazeč na vyžádání, nebo je může uvést v životopisu. Tato metoda je nápomocna při finálním rozhodování o přijetí uchazeče.<sup>46</sup>

## Grafologie

Grafologický rozbor rukopisu se uskutečňuje na základě psaných dokumentů, přičemž se zkoumá velikost a typ písma, jeho sklon i hustota. Obvykle je uchazeč požádán o stránku rukou psaného textu a tato stránka je poté předána grafologovi. Vychází se z toho, že na základě rukopisu je možné zkoumat sociální strukturu lidské bytosti, a tedy je možné předpokládat její budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Metoda grafologického rozboru je využívána při obsazování pozic středního a vyššího managementu. Názory na využívání této metody jsou různé. Tuto metodu lze využívat i bez přítomnosti uchazeče.<sup>47</sup>

### 3.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče

Elementární manažerskou dovedností je schopnost rozhodování, každé své rozhodnutí je třeba řádně zvážit. Totéž platí i pro rozhodování o přijetí určitého kandidáta, který by dobře zapadl do dobrého týmu s vidinou dlouhého fungování. Před konečnou fází výběru zaměstnanců, tedy rozhodnutím o přijetí kandidáta, je důležité vymezit si čas na shrnutí všech informací získaných o uchazečích, které se porovnají se všemi informacemi o společnosti. Konzultace svých pocitů a úvah s vedoucími úseku obsazované pozice je potřebným krokem a jejich spolupráce probíhá od samého počátku procesu. Každý personalista musí brát na vědomí, že uchazeči se neuchází o místo pouze u jedné společnosti a mohou přijmout nabídku jiné společnosti. Rozhodovací proces proto

---

<sup>46</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, s. 176. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-7261-029-5.

<sup>47</sup> FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007, s. 2-3. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1552-0.

nemůže trvat příliš dlouho a s uchazeči je důležité udržovat kontakt, dokud rozhodnutí nepadne. Vybraný uchazeč je následně kontaktován a informován o přijetí, i ostatní nevybraní uchazeči jsou informováni o rozhodnutí s poděkováním za jejich účast.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udrzte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015, s. 73-75. ISBN 978-80-7370-433-9.

## 4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších manažerských úkolů. Přijímání zaměstnanců je časově velmi náročné a náročné na vydanou energii. Během rozhodování se personalista často setkává s nerozhodností, zda přijmout toho, který má víc zkušeností, anebo toho, který je více snaživý.

Přijímání nového zaměstnance předpokládá vysoce kvalifikovaný postup nejen zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, ale i liniových manažerů. Koubek tento postup chápe ve dvou rovinách. První rovina se týká přijímání zaměstnanců a všech procedur spojených s počáteční fází pracovního poměru nově příchozího zaměstnance z vnějšího prostředí. Druhá rovina zahrnuje všechno včetně procedur souvisejících s přestupem současného zaměstnance na nové pracovní místo v rámci podniku. Přestože se v obou případech postupuje skoro stejně, v personální praxi se po pojmem přijímáním zaměstnanců rozumí spíše první rovina chápání.<sup>49</sup>

Přijetí nového pracovníka není pouze podpis pracovní smlouvy, ale je to proces na sebe navazujících činností, které započínají od informování uchazeče o jeho vybrání ve výběrovém procesu, samozřejmě nabídka musí být ze strany uchazeče akceptována. Proces končí dnem nástupu uchazeče do zaměstnání.

Do procesu přijetí nového zaměstnance také bezesporu patří seznámení nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z jeho pracovní pozice. Následně nový zaměstnanec by měl obdržet „příručku pracovníka“ ve které je stručně prezentován podnik do kterého nastupuje a základní pracovní podmínky. Následně nový zaměstnanec obdrží informace ohledně organizačních povinností, seznámení s pracovním řádem podniku, či informace o plánovaných školeních např. BOZP a PO.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 178. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 397-399. ISBN 978-80-247-1407-3.

Nejpodstatnějším úkolem během procesu přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru je bezesporu podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí být podepsána v nejpozdějším termínu, a to v den nástupu do zaměstnání. Před samotným podpisem smlouvy musí být zaměstnanec seznámen se všemi náležitostmi smlouvy, tak aby měl možnost připomínkování jednotlivých bodů smlouvy.

Personalisté a firmy mají k dispozici varianty smluv a dohod. Smlouvy rozlišujeme smlouvu na dobu neurčitou, smlouvu na dobu určitou a v dnešní době minimálně využívanou smlouvu o vedlejší pracovní poměru. Jako jinou formu smlouvy lze považovat dohody o provedení práce, dohodu o provedení činnosti.

#### 4.1.1 Pracovní smlouvy a dohody

Před samotnou přípravou smlouvy musí být rozhodnuto jaký typ pracovní smlouvy bude využit. Nejvíce rozšířenou je smlouva na dobu neurčitou, společně se smlouvou na dobu určitou.

Pracovní poměr je pracovněprávním vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jeho vznik, změny a ukončení upravuje podstatná část Zákoníku práce, ale i další pracovněprávní předpisy. Pracovní poměr může vzniknout pouze na základě dobrovolného souhlasu zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnavatel je ještě před samotným podpisem povinen seznámit nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi plynoucí z pracovní smlouvy, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých bude smlouvenou práci vykonávat. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemnou formou, vyhotovená ve dvou originálech, kdy jeden originál zůstává zaměstnavateli a druhý originál obdrží zaměstnanec. Pracovní poměr na základě smlouvy vzniká dnem, který byl dohodnutý v pracovní smlouvě jako den nástupu.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> STÝBLO, Jiří, J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011. Vyd. 4. Praha: ASPI, 2011, s. 182. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

Pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti, na kterých se musí dohodnout zaměstnavatel se zaměstnancem, takovými náležitostmi jsou:

- Druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, není všeobecně definovaný a závisí na charakteru dané práce a podniku.
- Místo výkonu práce, jedná se obec, organizační jednotku nebo jinak definované místo. Upřesnění místa výkonu práce je důležité, pokud podnik vykonává svou činnost na více místech. Proto dohoda musí být konkrétní.
- Den nástupu do práce, vznik pracovního poměru nemusí být vždy totožný se skutečným nástupem do zaměstnání – pokud je ve smlouvě uveden den nástupu do práce na státní svátek a zaměstnanec není povinný pracovat o svátcích.
- Mzdové podmínky, pokud nejsou uvedeny v kolektivní smlouvě.<sup>52</sup>

Kromě výše uvedených podmínek zaměstnavatel obvykle do pracovní smlouvy uvádí výplatné termíny, pracovní dobu, nebo délku výpovědní lhůty. Pokud zaměstnavatel požaduje využití zkušební doby, musí být tento bod uveden do pracovní smlouvy během uzavírání pracovní smlouvy. Zaměstnanec i zaměstnavatel mohou během pracovní doby ukončit pracovní poměr. Pokud nedojde k ukončení pracovního poměru během zkušební doby, pracovní právní vztah dále pokračuje podle domluvených podmínek uvedených v pracovní smlouvě.

Pracovní smlouva na dobu neurčitou musí obsahovat tři základní náležitosti, a to druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do zaměstnání. Pokud je sjednána zkušební doba, tak je nezbytné definování i dobu trvání zkušební doby. Pracovní smlouva na dobu neurčitou je nejrozšířenější a nejvýhodnější. Obvykle obsahuje dvouměsíční výpovědní lhůtu, která je platná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Obvykle je také definována doba dovolené.<sup>53</sup>

Smlouva na dobu určitou, jak z názvu vyplývá je sjednávána na určitý čas, nejdelší možné trvání smlouvy jsou tři roky. Takovou smlouvu může zaměstnavatel prodloužit

---

<sup>52</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 178-179. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>53</sup> *Pracovní smlouvy a druhy závazků* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>



jen 2krát. Proto nejdéle pro zaměstnavatele může jedinec pracovat maximálně 9 let, poté má zaměstnanec nárok na smlouvu na dobu neurčitou. Pokud je zaměstnanci nabídnuta smlouva na dobu určitou s platností na 1 rok a bude mu prodlužována také vždy na jeden rok, zaměstnanec bude moci pro zaměstnavatele pracovat 3 roky. Zaměstnanec s takovou formou smlouvy má stejné výhody jako osoba se smlouvou na dobu neurčitou.<sup>54</sup>

Dohoda o provedení práce známá pod zkratkou DPP zaměstnanci neumožňuje nárok na dovolenou, za jeden kalendářní rok zaměstnanec nesmí odpracovat více než 300 hodin u jednoho zaměstnavatele. Jestliže zaměstnancova výplata nepřesáhne 10.000 Kč za jeden měsíc, není zaměstnanci odečítáno sociální a zdravotní pojištění, je povinen z výdělku odvádět pouze daň z příjmu.

Dohoda o pracovní činnosti známá pod zkratkou DPČ, odpovídá polovičnímu úvazku, tedy 20hod. týdně, které nesmí být překročeny. Zaměstnanec je povinen hradit si zdravotní a sociální pojištění již při výdělku 2.500 Kč za měsíc.<sup>55</sup>

Každý zaměstnanec po podepsání pracovní smlouvy je zařazen do personální evidence, ke které je za potřebí vystavit nezbytnou dokumentaci, kam můžeme zařadit osobní kartu, průkaz podnikové totožnosti, mzdový list. Zaměstnanec je povinen předat zápočtový list. Dále je nutné přihlásit zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění pomocí přihlášek.

## 4.2 Adaptační proces

Nemělo by být podceňováno ani formální uvedení nového pracovníka na pracoviště, tuto činnost by měl vykonávat pracovní řízení lidských zdrojů, který by ho měl uvést na příslušné pracoviště. Po společenských formalitách by měl být nový pracovník předán jeho bezprostřednímu nadřízenému, který zaměstnanci poskytne všechny potřebné informace, co nejrychlejšímu zvládnutí všech pracovních povinností,

---

<sup>54</sup> *Pracovní smlouvy a druhy závazků* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>

<sup>55</sup> *Pracovní smlouvy a druhy závazků* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>

tak aby nový zaměstnanec nebyl vystaven různým stresovým situacím. Vyžaduje se, aby byl zaměstnanec seznámen s předpisy BOZP a PO. Dále je potřebné věnovat pozornost i adekvátnímu představení spolupracovníkům a seznámení s celým pracovištěm i používaným inventářem na pracovišti.<sup>56</sup>

Pomocí zaškolovacích tréninků, plánovaného odborného zaučování, vzdělávání i přijetí nového zaměstnance do nového prostředí a pracovního kolektivu probíhá správně řízený adaptační proces. Formální přijetí zaměstnance je ve své podstatě pouze formalita, která nepředstavuje náročnou část adaptačního procesu. Náročnější část, a především důležitější představuje plánovaný adaptační proces spojený také se sociálním začleněním a získáváním zpětné vazby.<sup>57</sup>

Zaškolování pracovníků probíhá na každé pracovní pozici, ale o adaptačním procesu lze hovořit v momentě, kdy má proces formální ráz, jasný plán a pravidla a je řízený buď přímým nadřízeným, nebo přímo personálním oddělením.

Počátkem adaptačního plánu by měl nový zaměstnanec obdržet konkrétní plán, ve kterém bude uvedena délka adaptačního procesu, která závisí na pracovní pozici, forma adaptačního procesu, informace o absolvování potřebných školení. Dále by měly být uvedeny termíny kontrolních bodů, ty jsou z pravidla formou rozhovorů s přímým nadřízeným, nebo zástupcem personálního oddělení. Nejdůležitější na adaptačním procesu je naplánování tak, aby nový zaměstnanec nebyl přehlcen informací a měl dostatek času nově získané informace vstřebat. Nezákladnější adaptační plán trvá od tří do šesti měsíců. Během takového adaptačního plánu je využíván rotační systém, během něhož se má seznámit pracovními činnostmi budoucího pracoviště a nejbližších útvarů. Mentorem nejčastěji bývá přímý nadřízený. Dalším typem adaptačního plánu může být stáž v jiné organizaci, v takovém případě adaptační proces může trvat několik měsíců až jeden rok, takový typ je využíván nejčastěji při náročných inovacích. Při nabírání

---

<sup>56</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 72-74. *Malé a střední podnikání*. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>57</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, s. 54. ISBN 80-86395-46-4.

absolventů vysokých škol bývá uplatňován dlouhodobý, až dvouletý adaptační proces, během něhož absolvent prochází různými odděleními organizace.<sup>58</sup>

Po ukončení každé části adaptačního procesu musí probíhat rozhovor mezi přímým nadřízeným nebo povolanou osobou z personálního oddělení. Během úvodního rozhovoru metro zopakuje novému zaměstnanci jeho očekávání a jakým způsobem bude adaptační proces probíhat, nový zaměstnanec by z rozhovoru měl mít pocit, že firma má o něho zájem a váží si ho a je připravena mu nabídnout dostatečnou adaptaci pro zvládnutí jeho pracovní náplně a dobrou sociální adaptaci. Během adaptačního procesu by orientační rozhovory být pravidelně nastavené. Během informativních by mělo být cílem zjistit, zda ze strany zaměstnance neexistují dotazy, nepochopení a nejasnosti, které by bránily nedostatečného výkonu ze strany zaměstnavatele. Dále by měly být orientační informativní rozhovory zaměřeny na hodnocení dosažených výkonů a chování nového zaměstnance. Pravidelné rozhovory také slouží jako podklady pro finální vyhodnocení adaptačního procesu. Finální rozhovor ukončující adaptační proces se může a nemusí shodovat s ukončením zkušební doby.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management: personální rozměr managementu*. Praha: H&H, 2000, s. 77-78. ISBN 80-86022-65-X.

<sup>59</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, s. 56. ISBN 80-86395-46-4.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 SCRIGNO HOLDING S.P.A.

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu diplomové práce je analýza procesů ve společnosti Scigno Holding S.p.A. během plánování, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Na základě provedené analýzy budou navržena doporučení, která by vybrané společnosti pomohla zefektivnit výše zmíněné procesy.

Cílem dotazníkového šetření je zjištění názoru současných zaměstnanců, zda inzerát o pracovní pozici obsahoval všechny potřebné informace, kdo byl přítomen u výběrového pohovoru a v jaké atmosféře byl pohovor veden.

### 5.2 Použitá metodologie a průzkumné předpoklady

Pro vypracování výzkumné části diplomové práce byl vybrán kvalitativní výzkum, ve kterém byly použity tři kvalitativní výzkumné metody. Analýza poskytnutých interních dokumentů společnosti, polostrukturované rozhovory s personální ředitelkou a zaměstnankyněmi personálního oddělení a metoda pozorování.

Dále byla k provedení průzkumu využita metoda dotazníkového šetření, proto byl k provedení šetření vytvořen dotazník, který se zaměřuje na zjištění atmosféry a průběhu výběrového řízení, kterého se zúčastnili současní zaměstnanci společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 technicko-hospodářských zaměstnanců zaměstnaných na různých pozicích.

## **K průzkumu byly stanoveny níže uvedené hypotézy:**

Průzkumný předpoklad č.1: Uvedené informace o pracovní pozici byly zřetelné.

Průzkumný předpoklad č.2: Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře.

Průzkumný předpoklad č.3: U výběrového řízení byla přítomna personalistka spolu s vedoucím pracovníkem úseku, kde byla pozice obsazována.

Průzkumný předpoklad č.4: Výběrové řízení na pozice technicko-hospodářských zaměstnanců probíhá minimálně ve třech výběrových kolech.

### **5.3 Časový harmonogram realizace průzkumu**

V červnu roku 2016 jsem oslovila personální ředitelku Francescu Marchetti společnosti Scrigno Holding S.p.A, zda by bylo možné ve společnosti provést analýzu procesů využívaných během přijímání zaměstnanců společně s dotazníkovým šetřením. Dotazníkového šetření se dle domluvy zúčastnili technicko-hospodářští zaměstnanci, tedy zaměstnanci pracující především v kancelářích, nejedná tedy se o výrobní zaměstnance.

K analýze personálních procesů plánování, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců jsem od personální ředitelky obdržela interní materiály společnosti. Další informace jsem získala z dostupných zdrojů na internetu a polostrukturovaných rozhovorů s personální ředitelkou a zaměstnankyněmi personálního oddělení.

V měsících červenec, srpen, září roku 2016 jsem byla jako pozorovatel přítomna u výběrových pohovorů na volné pracovní pozice, jak technicko-hospodářské, tak i na výrobní pozice.

V říjnu roku 2016 byl navrhovaný dotazník personální ředitelkou odsouhlasen a rozdán vybraným zaměstnancům, vzhledem k anonymní formě byl dotazník zvolen v tištěné formě. Respondenti měli na vyplnění dotazníku jeden měsíc a měl být v zalepené obálce odevzdán na personální oddělení, kde byl umístěn speciální box.

Z celkového počtu distribuovaných dotazníků bylo vráceno 40 vyplněných dotazníků. Vyhodnocení dotazníků slouží k vyvrácení nebo potvrzení průzkumných předpokladů.

## 5.4 Scigno Holding S.p.A.

Společnost Scigno Holding S.p.A. se v současnosti řadí mezi největší světové výrobce stavebních pouzder pro posuvné dveře a okna. Během své 25. leté historie si neustále upevňuje své místo mezi lídry ve svém oboru díky moderním a neustálému zlepšování technologických postupů, udržováním kvalitativního standardu svých produktů, spolehlivým dodavatelům, a především kvalitní pracovní síle. Scigno je velkovýrobní podnik a pokud chce udržet tempo se svou konkurencí, musí bezpodmínečně optimalizovat všechny pracovní procesy, nejen výrobní.

Historie společnosti sahá do roku 1989, kdy podnikatel z Rimini Giuseppe Berardi se díky své geniální intuici začal zabývat problematikou klasických posuvných dveří, které proměnil ve skvělý a originální interiérový produkt nezabírající v podstatě žádný prostor. Svým vysoce drženým standardem jak kvality produktů, tak i servisu se Scigno během své existence zařadilo na vedoucí pozici v produkci a prodeji stavebních pouzder pro posuvné dveře a okna a dnes je ve svém sektoru uznávanou světovou společností.

Scigno sídlí v Sant'Ermete – Santarcangelo di Romagna (RN). V roce 2010 byl slavnostně otevřen další výrobní závod v Savignano sul Rubicone, který se rozkládá na 18.000 m<sup>2</sup>.

Od roku 2003 je aktivní dceřiná společnost Scigno France, která sídlí v srdci Francie v Montceau Les Mines, v roce 2009 byla v Barceloně založena další dceřiná společnost Scigno España a jako poslední společnost vznikla v Praze Scigno s.r.o. Jako jediným vlastníkem celého holdingu je Mariacristina Berardi, dcera zakladatele.

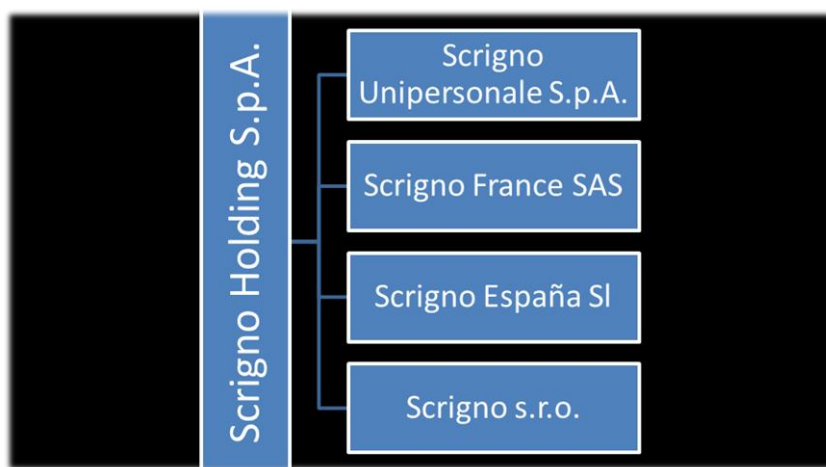
Mise organizace je “Creare nuovi spazi per offrire nuove libertà”, což v překladu znamená “Tvorbou nových prostor nabízíme novou svobodu”. Tím Scigno dává jasně najevo, že chce vyrábět takové výrobky, které lidem usnadní život. A proto se společnost nehodlá snížit k jakýmkoli kompromisům, snadnému výtěžku, improvizaci a nekalé soutěži. Z toho důvodu firma dbá na svou pružnost, jak z obchodního, tak i výrobního hlediska. Stále se snaží vylepšovat svou výjimečnost a špičkovou kvalitu, protože středem zájmu je zákazník, jemuž se Scigno snaží zajišťovat služby na nejvyšší možné úrovni.

Organizační struktura funguje ve dvou základních úrovních a to:

- a) Ředitelství společnosti v podobě Scrigno Holding S.p.A.
- b) Dceřiné společnosti.

Každá společnost je řízena svým vlastním managementem, nicméně ve strategických otázkách je vždy podřízena ředitelství společnosti a vždy se musí řídit odsouhlasenou obchodní politikou nastavenou společností Scrigno Holding S.p.A.

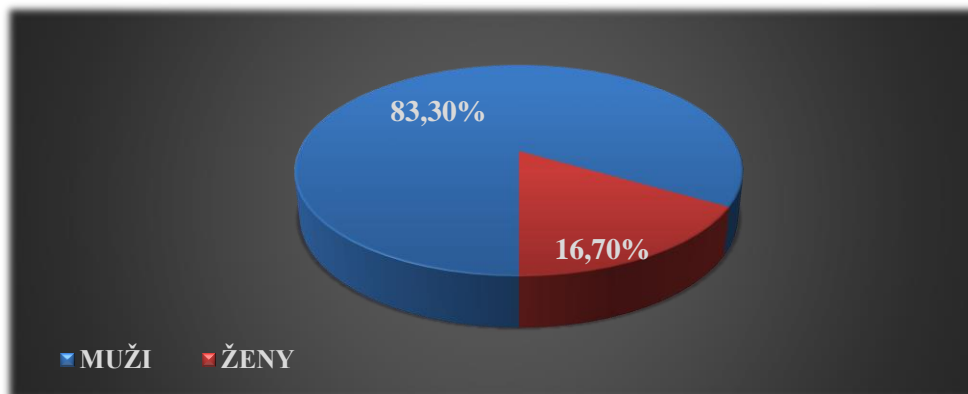
Obrázek č. 1: Organizační struktura Scrigno Holding S.p.A.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů Scrigno S.p.A.

Scrigno zaměstnávalo k 30.08.2016 1289 zaměstnanců, z toho je 1074 mužů a 215 žen, což znázorňuje graf č. 1.

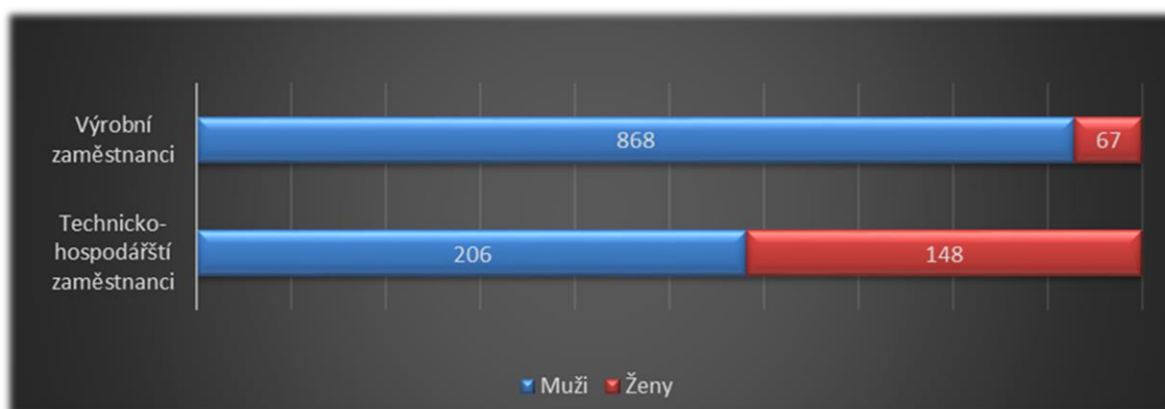
Graf č. 1: Vyjádření poměru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů Scrigno Holding S.p.A

Scrigno dělí zaměstnance do dvou skupin, první a nejrozšířenější skupinou jsou výrobní zaměstnanci a druhá skupina jsou technicko-hospodářští zaměstnanci, kteří pracují převážně v kancelářích společností Scrigno. Ve výrobě je celkem zaměstnáno 935 lidí a z toho je 868 mužů a 67 žen. Technicko-hospodářských zaměstnanců je celkem 354, 206 mužů a 148 žen. Průměrný věk zaměstnanců je 42,7 let.

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví a pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů Scrigno Holding S.p.A

Scrigno zajišťuje organizaci řízení společností, ekonomickou oblastí, personální oblastí a ekonomicko-správní oblastí.

Činnosti organizace řízení zahrnují:

- Zabezpečuje úkoly vyplývající z rozhodnutí představenstva, organizačního řádu, pracovního řádu, zákoníku práce a dalších obecně závazných a vnitřních norem.
- S řediteli společností spadající pod holding schvaluje plány výrobních, obchodních a investičních úkolů.
- Spoluorganizuje výrobní a obchodní postupy jednotlivých závodů.
- Jednání s obchodními partnery.
- Rozhodování o nákupu, prodeji, pronájmu a financování dlouhodobého majetku.
- Rozhodování o nákupu ekonomických a marketingových služeb.
- Spolupráce s právní kanceláří.



Ekonomická oblast zahrnuje:

- Účast na klíčových obchodních procesech společnosti.
- Kontrola plnění hospodářských cílů.
- Úvěrová politika, navrhování výše úvěrů, optimalizace podmínek úvěru.
- Mzdová pravidla a jejich uplatňování v průběhu hospodářského roku.

Ekonomicko-správní řízení zahrnuje:

- Tvořit a prosazovat strategii a rozvoj jednotlivých úseků v rámci odborné působnosti.
- Formulovat a stanovovat ekonomická a motivační pravidla.
- Zajišťovat účetnictví a styk s finančními úřady.
- Vyhodnocovat hospodaření a využívání zdrojů podniku jako celku i jednotlivých závodů.
- Posuzovat koncepční záměry závodů a koncentrovat prostředky na jejich uskutečnění.
- Kontrolní činnost.

## **5.5 Personální oddělení**

Personální oddělení odpovídá za plnění úloh a zpracování personální politiky podle předem odsouhlasené strategie. Realizuje průzkumy spokojenosti, na jejichž výsledcích navrhuje a předkládá vedení společnosti možná opravná opatření, koordinuje interní komunikaci. Koordinuje úseky vzdělávání a úsek organizačních a personálních služeb.

Mezi stěžejní body práce oddělení vzdělávání je příprava plánu vzdělávání zaměstnanců a vzdělávací programy. Toto oddělení zpracovává veškeré činnosti spojené s realizací všech vzdělávacích procesů a zákonného školení zaměstnanců.

Náplní práce úseku organizačních a personálních služeb je odměňování a personální controlling. Úsek pro společnost zabezpečuje veškerou mzdovou agendu, kam zahrnujeme plánování mezd, nákladů, zpracování mezd a spravuje všechna mzdová data. Dále zodpovídá za aktualizování vnitropodnikových předpisů, realizuje a udržuje procesy

organizační struktury, aktualizaci popisu pracovních míst a činností, roční hodnocení pracovníků, práci s talenty a s vedoucími pracovníky spolupracuje na přípravě kariérního růstu a personální zastupitelnosti. Podstatnou pracovní náplní je příprava skupinových metod výběru z uchazečů, kteří se ucházejí o vedoucí pozici ve společnosti, vypisuje a organizuje výběrová řízení, analyzuje doručené životopisy od uchazečů a v neposlední řadě organizuje zaškolení a začlenění nových pracovníků.

Jako poslední oblast zájmu úseku je problematika personálních služeb, kde jsou zpracovávané činnosti personálního marketingu, administrace zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv a ukončování pracovních poměrů a s tím spojenou veškerou administrativou.

Personální oddělení zaměstnává sedm pracovníků. Personální ředitelka Francesca Marchetti plní všechny personální úlohy k dodržení strategických cílů organizace, dle rozhodnutí společnosti Scigno Holding S.p.A. Má na starost řízení oddělení, tak aby všechny jeho činnosti dosahovaly standardní kvality a byly plněny včas dle naplánování. Personální ředitelka dále zodpovídá za správné plnění pracovněprávních procesů (pracovní smlouvy, dohody o změnách pracovních podmínek) zpracovávaných jejím oddělením.

Asistentka personálního oddělení má na starosti veškerou sekretářskou práci (evidence a distribuce veškeré korespondence, kopírování, archivace písemností, zabezpečení kancelářských potřeb pro personální oddělení), vypracování zápisů z jednání, příprava prezentačních materiálů a potřebných podkladů pro personální ředitelku, vyřizování telefonické komunikace a celková podpora personálního oddělení. Kontroluje a eviduje docházku pracovníků personálního oddělení. Mimo výše zmíněných pracovních činností má sekretářka na starost zajišťování, kontrolu a distribuci jídelních poukazů do celozávodní jídelny a kontroluje a zajišťuje doplňování erárních zásob v kuchyňce sloužící zaměstnancům.

Ostatní zaměstnankyně jsou referentky zpracovávající potřebnou agendu personálního oddělení. Úlohou referentky pro vzdělávání je:

- Organizování a zajišťování školení, jazykových a jiných kurzů, seminářů, tréninků a workshopů pro zaměstnance.
- Vedení evidence hodnotících záznamů vzdělávacích procesů.
- Zakládání a aktualizování vzdělávacích karet zaměstnanců.

Dvě mzdové/účetní referentky jsou odpovědné za:

- Kompletní zpracování mzdové agendy dle platné legislativy.
- Zpracování účetních dokladů v rámci mezd.
- Zpracování a sledování docházky zaměstnanců v informačním systému.
- Zpracování došlých a vystavených faktur.

Dvě referentky pro administraci zpracovávají:

- Správa databáze uchazečů o zaměstnání.
- Aktivní vyhledávání nových zaměstnanců.
- Komunikace s uchazeči o zaměstnání a vedení pohovorů s nimi.
- Vyvážení inzerce, definice a popis požadavků dané pozice.
- Příprava a koordinace výběrových řízení.
- Řízení a archivaci podnikových směrnic.
- Organizaci a správu dokumentů týkajících se vylepšujících návrhů.
- Příprava podkladů ke schválení.
- Zpracování korespondence týkající se zlepšujících návrhů vypracovaných zaměstnanci (vylepšení provozních procesů, pracovních podmínek, ochrana životního prostředí atp.).
- Reporting, hlášení a zpracování statistik.

## **6 ANALÝZA PROCESŮ PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTANCŮ V PODNIKU SCRIGNO HOLDING S.P.A.**

Ve světě organizací se v posledních několika letech obrací stále více a více pozornosti směrem k lidským zdrojům, protože kvalita a dovednosti pracovníků jsou skutečnou konkurenční výhodou pro firmy působících ve všech odvětvích. V posledním desetiletí společnosti čelí realitě vyznačující se obrovskými technologickými změnami, kterým se musí přizpůsobovat, tak aby byly schopné na trhu přežít. Dovednosti, znalosti a správný výběr a přijímání zaměstnanců je pro společnosti životně důležité.

### **6.1 Personální plánování společnosti**

K zajištění nezbytně nutného počtu zaměstnanců s potřebnými dovednostmi a znalostmi v určitém období slouží personální plánování, čímž také napomáhá k plnění podnikových cílů. Scrigno na základě odbytových plánů produktů vytváří personální plány. S odbytovým plánem jsou úzce spojeny plány objemu výroby pro požadované období s plány výrobních nákladů, kde jsou zahrnuty i plány nákupu materiálu pro pokrytí potřebných období. Po vypracování potřebných výše zmíněných plánů se zpracovávají plány pro zabezpečení potřebných pracovních sil. Plány jsou zpracovávány v interním systému Db.Win, který je dle mého názoru značně zastaralý a nevyhovující všem potřebám organizace.

Mezi další plánování oddělení patří vzdělávání zaměstnanců. To je pro společnost velice důležité, protože udržuje potřebnou vysokou kvalifikaci zaměstnanců. Takto Scrigno udržuje svou konkurenceschopnost na požadované úrovni a také je schopna pružně reagovat na technické, výrobní a technologické změny. V neposlední řadě je vzdělávání zaměstnanců pro společnost ekonomickou úsporou, šetří tím náklady spojené s vyhledáváním a získáváním nových pracovníků, jejich zaškolování a udržování, respektive navyšování produktivity práce. Vzdělávání zaměstnanců přináší uspokojení potřeb pracovníků, jejich sociální jistotu ve smyslu, že se zaměstnanci společnost do

budoucná počítá, když investuje do jejich vzdělávání a v neposlední řadě tím zvyšuje atraktivitu organizace pro budoucí uchazeče o zaměstnání.

## **6.2 Získávání zaměstnanců**

Potřeby pracovníků vyplývají z personální plánů, které jsou schvalovány vedením společnosti, ale zároveň personální oddělení pružně reaguje na aktuální požadavky společnosti. Získávání zaměstnanců by mělo vždy začínat důkladnou definicí požadavků na jednotlivé pracovní pozice, ani Scigno není výjimkou. Společnost nedisponuje řádně vypracovanými popisy pracovních míst, aktuální popisy pracovních míst jsou velmi obecné a dle mého názoru se jedná o všeobecné vzory, které jsou dostupné na internetu. Z těchto popisů vždy vychází zaměstnankyně personálního úseku při sestavování, respektive vypracovávání inzerátů s nabídkou volných pracovních pozic. S ohledem na to, že společnost klade důraz na osobní vlastnosti a schopnosti pracovníků, měly by být tyto požadavky uváděny také v inzerátech. Nebylo by od věci do inzerátů uvádět, že je pozice vhodná i pro uchazeče bez předchozí praxe a spíše se preferují schopní a talentovaní uchazeči.

### **6.2.1 Vnitřní zdroje**

#### **Interní databáze společnosti**

Personální oddělení se nespolehá pouze na přijaté životopisy, personální oddělení vede interní databázi nových uchazečů, kteří nahodile zasílají své životopisy spolu s žádostí o přijetí do pracovního poměru. Ještě existuje databáze bývalých zaměstnanců. Tyto databáze mají omezenou dobu platnosti a po její uplynutí musí být informace uchazečů smazány. K evidenci ať uchazečů nebo bývalých zaměstnanců je potřeba obdržet jejich souhlas s evidencí v interních databázích.

### **Interní zdroje organizace**

Jestliže nastane situace, kdy je na jednom pracovním oddělení nebo úseku přebytek zaměstnanců a na jiném je naopak nedostatek, personální oddělení oslovuje vedoucího oddělení nebo úseku, kde je přebytek zaměstnanců. Společně se snaží najít vhodného zaměstnance, který by byl schopný vykonávat jinou práci, aby se obsadila volná pracovní pozice z interních zdrojů organizace. Další variantou obsazování pracovních míst z interních zdrojů organizace je jakási forma burzy pracovních míst v rámci společnosti. Kdy se na vývěškách na pracovištích umístí inzerát na volnou pozici. Na tento inzerát mohou reagovat pouze zaměstnanci. Bohužel tyto vývěsky nepřinášejí kýžený efekt, zaměstnanci je přehlížejí a nečtou. Proto se velmi často stává, že se o volné pracovní pozici nakonec ani nedozví.

### **Dočasný přesun zaměstnanců v rámci organizace**

Na krátká období může společnost zaměstnance přerazovat z jednoho výrobního závodu do druhého, tak aby v daný moment pokryla případný nedostatek zaměstnanců, tato situace je velmi ojedinělá.

## 6.2.2 Vnější zdroje

### **Inzerce**

Nejvyužívanější formou získávání pracovníků je zadání inzerátu o volné pracovní pozici na vlastní webové stránce a na internetové pracovní portály. Scigno inzeráty o volných pracovních místech na svou webovou stránku nezadává a ani nevyužívá personální agentury pro zprostředkování pracovní síly. Z velké části získává pracovníky prostřednictvím internetových stránek nabízející pracovní pozice. Nejvyužívanější internetové stránky tohoto typu jsou [www.infojobs.it](http://www.infojobs.it) nebo [www.lavoro.corriere.it](http://www.lavoro.corriere.it), jsou to obdobou českých internetových portálů [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Aby společnost přilákala co nejlepší potenciální uchazeče o zaměstnání, musí být inzerát o volné pracovní pozici vypracován tak, aby zaujal a stal se atraktivním zaměstnavatelem, a to nejen motivováním před nástupem, ale po celou dobu vzájemné spolupráce. Inzeráty

by měli obsahovat například informace o nabízených bonusech, příspěvcích na celozávodní stravování nebo příspěvky na dopravu a další nabízené bonusy.

### **Životopisy**

Doručené životopisy vyhodnocuje referentka pro administraci. V případě, že se jedná o pracovní pozici výrobního zaměstnance, vede tato referentka s uchazeči i pohovor. Pokud se jedná o pozici technicko-hospodářského zaměstnance, předává vybrané a odpovídající životopisy personální ředitelce. Nicméně pro vyhodnocení životopisů nejsou stanovena jasná pravidla, aby nedocházelo pouze k subjektivnímu hodnocení referentky a pocitu shody na základě zaslání životopisu a požadavků na pracovní pozici. Bylo by vhodné nastavení bodového systému pro vyhodnocení životopisů, díky metodě součtu bodů by došlo k eliminaci hodnocení na základě subjektivních pocitů a hodnotitel by dostal na základě bodového součtu další pohled na vhodnost či nevhodnost uchazeče o volnou pracovní pozici. Bodové hodnocení by mělo obsahovat jasně nastavená kritéria hodnocení, tudíž body by byly udělovány na základě důležitosti nebo nepodstatnosti požadavků.

Finální výběr z uchazečů probíhá vždy v podniku po proběhnutí všech osobních pohovorů. Pohovory jsou vedeny formou polostrukturovaných pohovorů, což zvyšuje jejich kvalitu a mají za cíl získat dostatečné informace o způsobilosti uchazeče a pracovní pozici, posoudit osobnost a motivaci uchazeče, nebo například informovat uchazeče o organizaci a pracovní pozici.

### **Spolupráce s úřady a školami**

Jako poslední formu získávání zaměstnanců Scrigno využívá spolupráci s úřady práce a také se středními a vysokými školami, které jsou zaměřené na technické obory. Jejím studentům jsou následně nabídnuté praxe, případně brigády v podniku. Tím se Scrigno snaží přilákat nové zaměstnance, ale především talenty.

### 6.3 Kritéria výběru a výběr zaměstnanců

Obsazovaná volná pracovní pozice musí být vždy obsazena vhodným zaměstnancem, výběr zaměstnanců je důležitý proces, na kterém musí spolupracovat personální oddělení spolu s manažery nebo vedoucími úseků. Během tohoto procesu hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat danou práci. Proto je zcela nebytné definovat kritéria, která Scrigno během hodnocení využívá, vybrané metody musí prokázat, do jaké míry uchazeč vyhovuje vybraným kritériím.

Spolehlivost jednotlivých činitelů používaných k předvídání o vhodnosti pracovníka a jeho výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků je aktuálně jedním z nejdiskutovanějších problémů současné personální praxe a teorie. Ani jedna využívaná metoda nesnižuje riziko zvolení nevhodného kandidáta. Také Scrigno Holding S.p.A. zvolilo kritéria vhodnosti uchazečů před samotným výběrem. Kritéria nejsou jasně stanovena pro každou pracovní pozici, nicméně kritéria jsou nastavena tak, aby pokrývala skupiny zaměstnanců dle jejich budoucího zařazení v organizaci. Například pokud se bude jednat o obsazení výrobní pozice s odborným zaměřením, jako může být například svářeč, hlavním kritériem pro takovou pracovní pozici je výuční list, případně osvědčení nebo certifikát o absolvování svářečského kurzu. Pro takové a jí podobné pracovní pozice jsou takové kritéria zcela dostačující.

U technicko-hospodářských pracovníků, tedy administrativních pracovníků, jsou požadavky kladeny převážně na znalost různých počítačových systémů, odbornost v daném zařazení (například logistik, účetní apod.). Hodnocení v rámci takových kritérií je velmi jednoduché a lze je ověřit přímo během pohovoru, a to buď praktickou zkouškou, nebo kladenými otázkami, které jsou cílené na danou problematiku k ověření znalostí uchazeče. Během výběrového pohovoru mohou být například kladené otázky k ověření znalostí logistických systémů nebo procesů. V případě pozice účetní je nutná znalost bilančních principů, dvoustranných účtů, dokladovosti, kontrolních mechanismů apod.

Ve správně řízených organizacích ve vyspělých státech není kladen důraz pouze na nastavená kritéria pro výběr zaměstnanců, ale je také zásadní, zda má uchazeč předpoklady zapadnout do pracovního kolektivu a zda je schopen přijmout a ztotožnit se s hodnotami organizace. V holdingu Scrigno je stále zakořeněný výběr zaměstnanců podle toho, do jaké míry odpovídá požadavkům odsazované pracovní pozice.



Společnost Scigno nastavila tři druhy stěžejních kritérií.

Prvním kritériem je celopodnikové, to jsou taková kritéria, která ovlivňují hodnocení předpokladů uchazeče a podle kterých se předpokládá, že bude uchazeč v organizaci úspěšný. Tyto předpoklady společnost považuje za důležité a jedná se hlavně o schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační struktury.

Dalším kritériem je úsekové kritérium, které obsahuje především požadavky odborných znalostí, schopností a dalších vlastností uchazeče dle požadavků konkrétního úseku. Posledním kritériem je kritérium příslušné pracovní pozice. To jsou taková kritéria, která odpovídají požadavkům na schopnosti a jiné vlastnosti uchazeče na konkrétní pracovní pozici. K celopodnikovým a úsekovým kritériím se nahlíží během osobního pohovoru, personální referentka se pokouší predikovat, jestli konkrétní uchazeč bude schopen akceptovat a přijmout hodnoty firemní kultury, zda se správně začlení do kolektivu nebo zda bude ke společnosti loajální. Jestli uchazeč splňuje kritéria příslušné pracovní pozice hodnotí budoucí přímý nadřízený, který hodnotí schopnosti, znalosti, pracovní zkušenosti nebo vzdělání.

Ani nejlépe nastavená kritéria nemohou zaručit výběr správného uchazeče o zaměstnání. Správný výběr závisí nejen na požadovaných kritériích, ale také na kvalitě informací o uchazečích. Při hodnocení pracovní způsobilosti by měla být součástí verifikace všech uvedených údajů. Údaje uvedené v životopisech je možné verifikovat pomocí doložení dalších dokumentů, nebo kladením cílených otázek během pohovoru.

### **Ověřování informací**

Scigno ověřuje pravdivost informací uvedených v životopisech uchazečů prostřednictvím doložení dokumentů o nejvyšším dosaženém vzdělání, certifikátů a osvědčení. Samozřejmě nejde jen o doložení požadovaných dokumentů, personální referent také ověřuje během pohovoru znalosti uchazeče na základě doložených dokumentů a znalosti potřebné pro danou pracovní pozici. Jestliže si personální referentka, nebo personální ředitelka není jistá poskytnutými doklady a jejich ověření během pohovoru, přistupuje se k ověřování uvedených informací u předchozích zaměstnavatelů nebo uvedených referenčních osob. Jedná se o hojně využívaný způsob ověřování pravdivosti informací v personální praxi společnosti.

Pro správný postup během získávání a výběru zaměstnanců je pro personální oddělení vypracovaný manuál, jehož účelem je nastavení jasných pravidel a postupů pro výběr a zaškolení pracovníků s ohledem na potřeby společnosti. Tento manuál byl vytvořen pro efektivnější dosažení společných cílů a vrcholového vedení společnosti.

V souladu s tímto manuálem je postup při výběru zaměstnanců znázorněn obrázkem č. 2: Manuál pro výběr zaměstnanců.

Obrázek č. 2: Manuál pro výběr zaměstnanců

<b><u>Manuál pro výběr zaměstnanců</u></b>
<ol style="list-style-type: none"><li><i>1. Při potřebě obsadit volnou pracovní pozici v rámci úsekových potřeb, musí vedoucí příslušného úseku odevzdat nebo emailem zaslat písemnou žádost na personální oddělení. Jestliže se bude vytvářet úplně nové pracovní místo, je v plánu rozšíření úseků nebo zaměstnanec přechází v rámci společnosti z jednoho úseku na druhý, všechny tyto požadavky podléhají schválení vrcholového vedení společnosti Scrigno Holding S.p.A.</i></li><li><i>2. Odsouhlasený nebo neodsouhlasený požadavek je vždy odeslán personálnímu oddělení, který informuje vedoucího příslušného oddělení, který svůj požadavek předal personálnímu oddělení.</i></li><li><i>3. Pokud vedení společnosti odsouhlasilo požadavek na nového zaměstnance, personální oddělení vyhláší výběrové řízení, do kterého se také mohou přihlásit zaměstnanci holdingu.</i></li><li><i>4. Výběrové řízení vždy hodnotí personální ředitelka (v případě výběru technicko-hospodářských zaměstnanců) nebo personální referentka v rámci výběru (výrobních zaměstnanců) společně s vedoucím úseku, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit. Výsledky výběrových řízení musí být vždy zapsány do databáze personálního oddělení.</i></li><li><i>5. Na vyhodnocení a rozhodnutí výběrového řízení nese zodpovědnost vždy personální oddělení, přičemž jako poradce je přítomen vedoucí úseku – budoucí nadřízený. K jeho názoru může zaměstnanec přihlédnout.</i></li></ol>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů Scrigno Holding S.p.A

K pokrytí potřeb nových zaměstnanců Holding S.p.A. využívá dva druhy zdrojů, a to vnitřní a vnější. Přičemž postup je následující:

- a) V okamžiku, kdy se ve společnosti uvolní nebo vytvoří nová pracovní pozice, je vypsáno výběrové řízení personálním oddělením. Výběrové řízení je nejdříve vypsáno pouze v rámci společnosti a je oznámeno zaměstnancům prostřednictvím podnikových vývěsek. Na vývěsce je umístěn inzerát z personálního oddělení, kde jsou jasně definované požadavky na volnou pracovní pozici, datum a čas konání. Každý ze zaměstnanců splňující požadavky se do výběrového řízení může přihlásit, pokud ve výběrovém řízení uspěje zaměstnanec společnosti, tak je místo osazené z vnitřních zdrojů.
- b) Pokud pracovní místo není obsazeno z vnitřních zdrojů, personální oddělení spol. Scigno Holding vypisuje výběrové řízení, které bude obsazeno z vnějších zdrojů, kdy je využito více různých zdrojů. Pro výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů je nejčastěji využívána interní databáze bývalých uchazečů o zaměstnání, kteří již absolvovali výběrové řízení a neuspěli, nebo databáze uchazečů o zaměstnání, kteří do společnosti zaslali písemnou žádost. Databáze se neustále rozšiřují a nabízí společnosti široké možnosti výběru. Z těchto databází se filtrují zaměstnanci, kteří odpovídají konkrétním požadavkům na danou pozici. Takoví uchazeči jsou telefonicky kontaktováni a pozváni a k pohovoru. Pokud uchazeč akceptuje, jsou mu zaslány informace emailem, kde je uvedený čas, datum a místo konání pohovoru a kontaktní osoba.

Dalším využívaným zdrojem je uveřejnění inzerátu na internetových portálech, které slouží uchazečům ke snazšímu hledání práce. Životopisy a motivační dopisy získané od uchazečů prostřednictvím tohoto inzerátu jsou následně filtrovány a odpovídající uchazeči jsou oslovováni.

Ostatní méně využívané formy získávání nových zaměstnanců je spolupráce s úřady práce, středními a vysokými školami.

## **Výběrové řízení**

Před začátkem pohovorů je nutné ujasnit, kolik bude realizováno výběrových kol, nejčastěji bývají vypsána tři kola, přičemž při větším počtu uchazečů je vždy vyžadována fotografie, které může pomoci při koncovém výběru. Tříkolový způsob je z pravidla využívám při obsazování administrativních pozicích, nebo při obsazování pozic vedoucích úseků. Při obsazování výrobních pozic jsou vypisována pouze dvě kola, kdy prvním kolem je předvýběr. Personální referentka se musí seznámit se všemi přijatými životopisy, ze kterých následně vybírá uchazeče, kteří budou pozvaní na pohovor. Takový způsob osazování výrobních pozic je dostačující. K obsazení manažerských pozic je využíváno tří až pětikolový model.

## **Zkoumání životopisů a motivačních dopisů**

Prvním bodem je považováno seznámení se se všemi obdržnými životopisy, motivačními dopisy a výběr zaměstnanců (v případě interního výběru) nebo uchazečů (v případě externího výběru) splňující požadavky na danou pracovní pozici. Druhým bodem práce personalisty je pozvání všech uchazečů splňující definovaná kritéria.

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti Scigno Holding S.p.A. je rozdělen do dvou fází. První fází je jasná definice pracovního místa společně s požadavky na pracovní pozici. Dle mého názoru samotný výběr začíná v okamžiku, kdy má personální referentka pohromadě všechny doručené životopisy a má možnost posuzovat vhodnost každého uchazeče. Vyhodnocovací část je rozdělena do čtyř etap.

První etapou je vyhodnocení životopisů a jiných dokladů zaslaných uchazečem. Scigno vždy požaduje zaslání strukturovaných životopisů, které personální reference nabízí fakta, která jsou prezentována stručnou a jasnou formou. Mezi taková fakta patří vzdělání, praxe, zájmy, cíle uchazeče a reference. Scigno také preferuje životopisy, které jsou napsané formou Europassu. V této fázi se porovnává na základě životopisů způsobilost uchazeče a požadavky na dané pracovní místo. Pokud je počet uchazečů příliš vysoký personální referentka se začne více přihlížet k délkám pracovních poměrů, věku uchazečů – aby uchazeč lépe zapadl do kolektivu, nicméně věk není brán jako výběrové kritérium. Při porovnávání se vždy najde nějaký aspekt, který snižuje nebo zvyšuje šance přijetí uchazeče, základem vždy je najít týmového hráče.

### **Předběžný pohovor**

Druhou etapou je předběžný pohovor, který je nejčastěji prováděn prostřednictvím telefonního hovoru slouží k doplnění některých informací získaných ze životopisu a ostatních dokumentů. Zároveň nabízí možnost uchazečům poskytnout informace o podmínkách práce, pracovním místě, aj. Předvýběr není uskutečňován při výběru výrobních zaměstnanců.

### **Testování uchazečů**

Třetí etapa je testování uchazečů, všeobecně se používají různé metody k ověření pracovní způsobilosti. V běžné praxi se mohou používat různé testy inteligence sloužící k posouzení schopností myslet, testy schopností hodnotící získané a latentní schopnosti jedince. Mezi další testy lze zařadit testy znalostí a zručností prověřující hloubku znalost a odborných návyků a testy osobností ukazující osobnostní stránky uchazeče, jeho základní povahové rysy.

Scrigno testování svých uchazečů provádí formou praktických zkoušek, např. při obsazování administrativní pozice test obsahuje vytvoření konkrétní tabulky, práce s kontingenční tabulkou, vytvoření prezentace. Mezi další způsoby Scrigno využívá skupinový způsob výběru, kdy účastníci mají simulovat řešení přiděleného problému, který během stanoveného limitu musí vyřešit. Během takové formy je u uchazečů hodnoceno jejich reagování, nápaditost nebo způsob myšlení. Tato forma výběru je se používá při výběru na manažerské pozice.

### **Výběrový pohovor**

Poslední a nejdůležitější etapou je pohovor. Je to pro Scrigno klíčová a nejdůležitější metoda při výběru zaměstnanců, pomáhá získávat hlubší informace o uchazeči, o povaze práce v podniku, či dodatečné informace o uchazeči. Výběrový pohovor z pravidla vedou dva zaměstnanci, personální referentka nebo personální ředitelka a budoucí přímý nadřízený uchazeče.

Scrigno využívá formu polostrukturovaného pohovoru, kdy rozhovor tvoří pouze základ, který je doplněn sérií otázek odvozených od obsazované pracovní pozice a určených kritérií společnosti Scrigno Holding S.p.A. Před tím, než personalista začne

pokládat otázky, je zapotřebí navodit příjemnou atmosféru, tak aby z uchazeče co nejvíce opadla nervozita. Tento postup je správný a odpovídá teorii.

Výběrový pohovor společnosti Scrigno Holding S.p.A. je vedený tak, aby personalistovi odpověděl na otázky, zda je uchazeč schopný vykonávat práci na dané pracovní pozici a žádoucí schopnosti, zkušenosti a znalosti. Jestli uchazeč bez problémů začlení do budoucího pracovního kolektivu, nebo jestli uchazeč danou práci chce vykonávat. Tím, že Scrigno využívá polostrukturovaný rozhovor, personální referentka/personální ředitelka se drží následující posloupnosti:

- První kontakt – uvítání uchazeče, představení osob účastnících se pohovoru a vyvolání příjemné atmosféry, aby se uchazeč cítil příjemně.
- Jádru rozhovoru – v této části je třeba oprostít od předčasného úsudku, který může být ovlivněn neverbálním chováním uchazeče, dále je nutné se vyvarovat sugestivních otázek. Tato část rozhovoru slouží ke zjištění uchazečových představ o pracovní pozici, jeho pracovních zkušenostech, motivaci, či ambicích.
- Závěr rozhovoru – je třeba navodit uchazeči pocit příjemného pocitu z rozhovoru, informovat ho o dalších krocích a rozloučit se s uchazečem.

Scrigno využívá několikakolový výběr nových zaměstnanců. Počet výběrových kol je závislý na obsazované pozici. V případě výběrového řízení na pozici, která je zařazena do skupiny výrobních zaměstnanců, probíhá dvoukolový výběrový pohovor za účasti zaměstnance personálního oddělení a případně vedoucího úseku obsazované pracovní pozice. Pokud se jedná o výběrové řízení obsazující pozici zařazenou do skupiny technicko-hospodářská pozice – tedy administrativní pozice, jsou absolvována minimálně tři výběrová kola, přičemž alespoň u jednoho kola musí být přítomný vedoucí úseku nebo oddělení obsazované pozice. Při obsazování manažerských pozic probíhají 3-5 výběrových kol.

## 6.4 Přijímání zaměstnanců

Po ukončení výběrového řízení konzultují zástupci společnosti Scrigno, který z kandidátů je nejvhodnější k přijetí do pracovního podniku. Po rozhodnutí jsou uchazeči informováni a pokud se uchazeč rozhodne nastoupit do společnosti je zapotřebí vykonání potřebných vstupních procedur.

Nově přijatý zaměstnanec se v den nástupu do zaměstnání musí dostavit na personální oddělení, kde jsou vyřízeny potřebné formality. Budoucí zaměstnanec s sebou musí donést občanský průkaz, průkaz pojištěnce, doklady o vzdělání (diplom, maturitní vysvědčení, výuční list, certifikáty, aj.)

Po doložení výše zmíněných dokladů personální referentka zařazuje nového zaměstnance do firemní databáze, zakládá evidenční a osobní kartu zaměstnance, mzdový list a další podnikové formality. Personální referentka také musí zaměstnance vyplnit osobní kartu zaměstnance, jejíž součástí je:

- kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- atesty, certifikáty, diplomy o absolvování státních zkoušek,
- kopie pracovní smlouvy,
- karta vzdělávání zaměstnance a osobní dotazník.

Následně je nový zaměstnanec seznámen se společností, strukturou, podnikovou politikou, kulturou a oddělením kam nový zaměstnanec nastupuje. Také je obeznámen se svými právy, povinnostmi a obsahem práce, které pro něho z nového pracovního poměru vyplývají.

Nejdůležitější formální částí je podpis pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy je zavolán nadřízený nového zaměstnance, kterým je odveden na nové pracoviště. Zde je nadřízením představen pracovnímu kolektivu.

Poté začíná adaptační proces, za který je zodpovědný zaměstnancův nadřízený. V tomto procesu by se měl nový zaměstnanec zapracovat a osvojit si schopnosti vykonávat zadanou práci zodpovědně a samostatně. Nejenže se se nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu musí přizpůsobit novému pracovnímu kolektivu, ale měl by se také ztotožnit s podnikovou kulturou, tak aby svou prací napomáhal k dosažení podnikových cílů, ale také svých osobních cílů. Doba adaptačního procesu se liší podle

pracovních pozic. Z pravidla se tato doba pohybuje od tří do dvanácti měsíců. V průběhu adaptačního procesu každý nový zaměstnanec musí absolvovat potřebná zákonná školení.

Během nástupu do společnosti se každý nový zaměstnanec účastní vstupního školení, které se skládá ze:

- školení o organizaci společnosti a pracovním řádem,
- školení o cílech a koncepci společnosti,
- školení BOZP a školení o požární ochraně.

Tato školení jsou zařazena do adaptačního plánu nového zaměstnance a jejich realizace záleží na domluvě mezi nadřízeným nového zaměstnance a personálním oddělením. Školení je prováděno pověřeným zaměstnancem společnosti Scrigno S.p.A. a technikem BOZP a PO. Během zaučování jsou prováděny adaptační rozhovory, záleží na délce adaptačního procesu. Tyto rozhovory jsou zahrnuty do výstupu adaptace, který vypracovává nadřízený zaměstnanec.

## **6.5 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Celkem bylo distribuováno 40 tištěných dotazníků náhodně vybraným zaměstnancům společnosti Scrigno, jednalo se o 20 mužů a 20 žen. Návratnost byla 100%, tímto lze návratnost považovat za velmi úspěšnou. Vyhodnocení dotazníků bude znázorněno formou grafů.

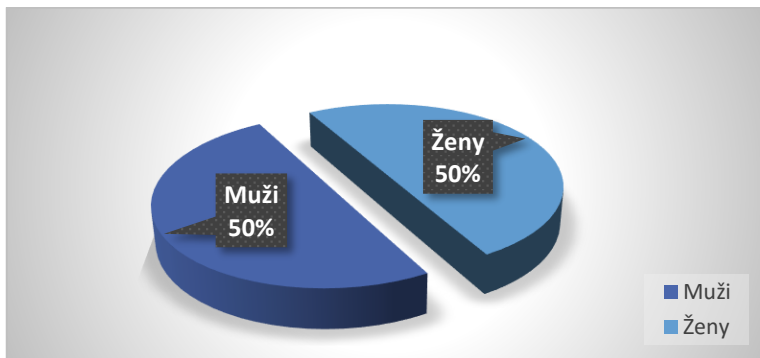
V první části dotazníku jsou 4 otázky obsahující základní informace o respondentech, tedy pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru ve společnosti Scrigno. Následujících 7 otázek slouží k ověření výzkumných hypotéz.



### Otázka č. 1: Pohlaví respondenta

Na otázku zjišťující pohlaví respondenta odpovědělo 20 mužů a 20 žen.

Graf č. 3: Pohlaví respondentů

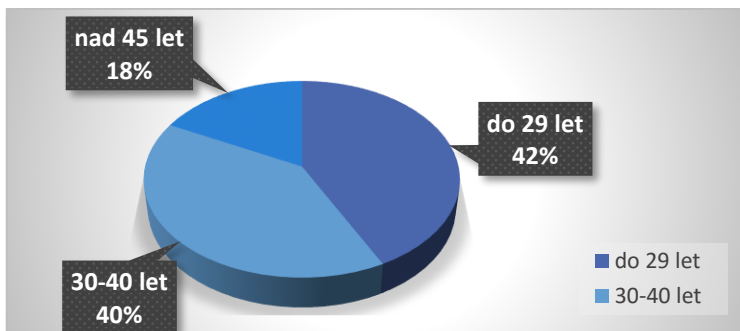


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 2: Věk respondenta

Na otázku odpověděli všichni respondenti. 17 respondentů uvedlo věk do 29 let, 16 respondentů vybralo odpověď b) 30-40 let a nejméně respondentů uvedlo věk nad 45 let, celkem 7 respondentů.

Graf č. 4: Věk respondentů

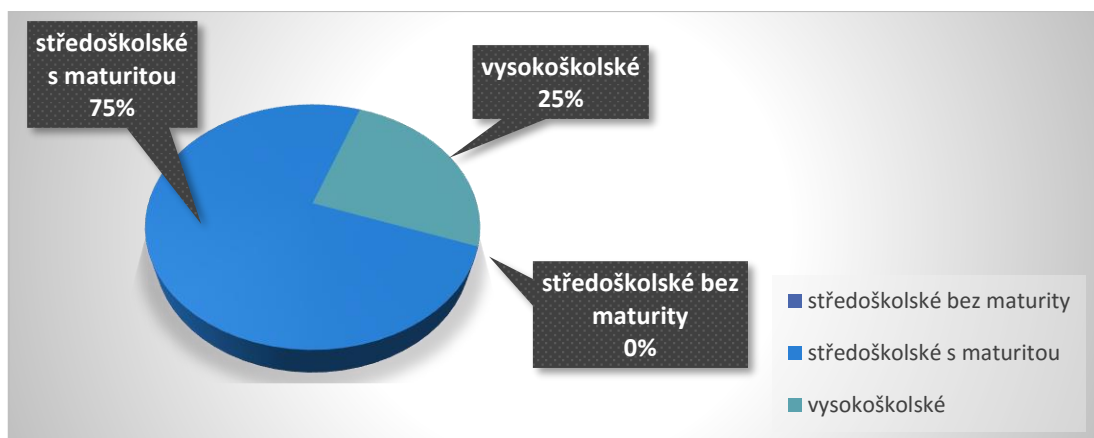


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Žádný respondent neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity, nejhojnější počet respondentů vedl středoškolské s maturitou – celkem 30 respondentů. Vysokoškolské vzdělání uvedlo 10 osob.

Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

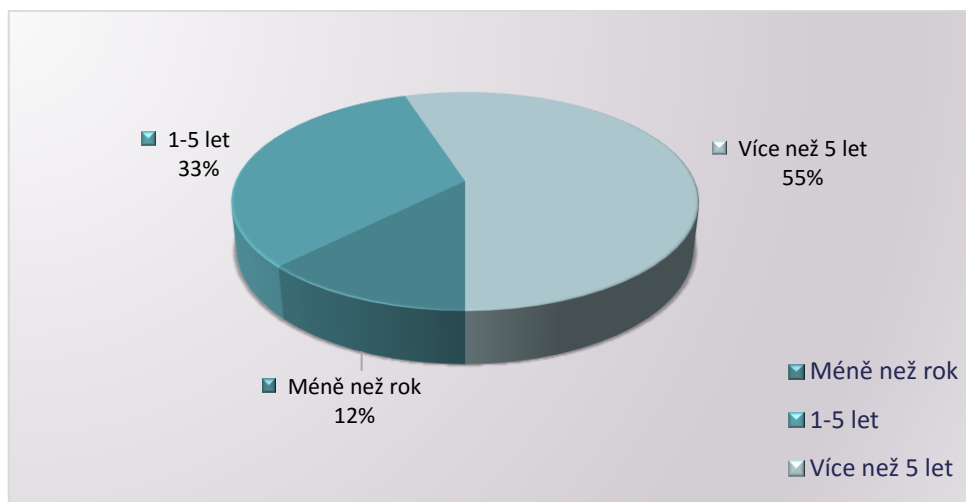


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 4: Délka současného zaměstnání

22 respondentů uvádí, že ve společnosti jsou zaměstnání déle než 5 let. 13 jich uvádí, že pro spol. Scrigno pracují 1-5 let. Nejméně respondentů uvádí dobu zaměstnání kratší než 1 rok, tuto odpověď uvedlo 5 respondentů.

Graf č. 6: Délka současného zaměstnání respondentů



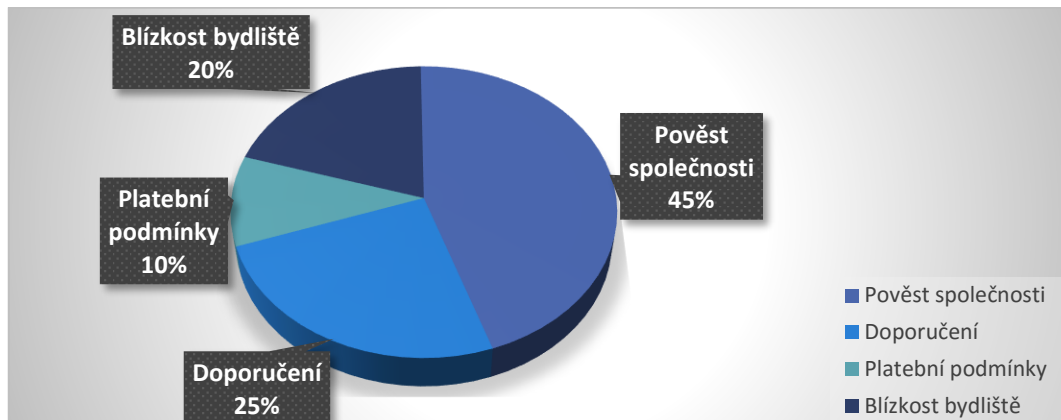
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Z jakého důvodu Vás zaujala nabídka práce v této společnosti?

Nejvíce dotazovaných se rozhodlo pro přijetí pracovní pozice ve společnosti z důvodu pověsti společnosti. Scrigno má nejen na italském trhu vynikající pověst, na které si velmi zakládá. Tuto odpověď zvolilo 18 dotazovaných. 10 dotazovaných zvolilo

odpověď b) na doporučení. 8 respondentů zaujala nabídka práce z důvodu blízkosti svého bydliště. Platební podmínky zaujaly 4 respondenty.

Graf č. 7: Důvod zájmu o pracovní pozici

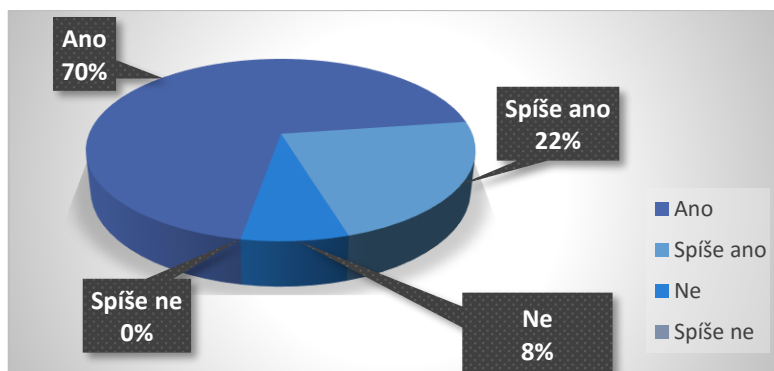


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6: Byly informace v inzerátu zřetelné a obsahoval všechny informace o pracovní pozici?**

Z grafu vyplývá, že pro většinu současných zaměstnanců byly informace v inzerátu zřetelné a zcela dostatečné, takto hodnotilo 28 dotazovaných. 9 dotazovaných by pravděpodobně ještě nějaké informace doplnilo, či upřesnilo. Proto volili odpověď b) spíše ano. 3 respondenti zhodnotili informace v inzerátu za nedostačující a nesrozumitelné.

Graf č. 8: Zřetelnost uvedených informací o pracovní pozici v inzerátu

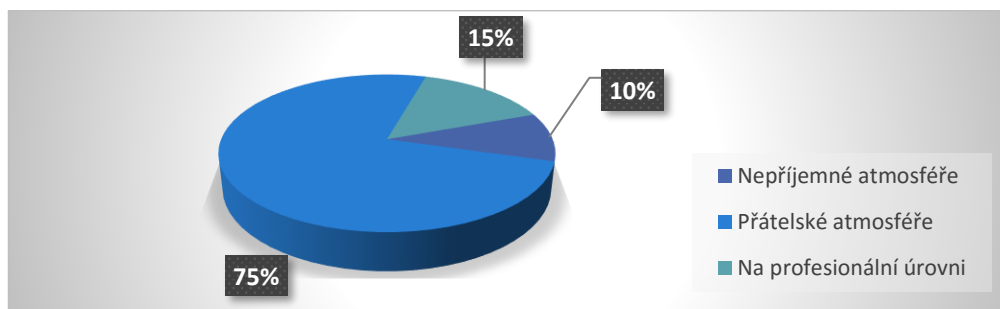


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Atmosféra výběrového pohovoru se nesla v:

Velká většina dotazovaných zaměstnanců uvádí, že atmosféra během výběrového pohovoru byla přátelská, takto hodnotilo 30 zaměstnanců. Pouhých 6 dotazovaných uvedlo, že pohovor byl veden na profesionální úrovni. Nepřátelskou atmosféru pocíťovali 4 dotazovaní.

Graf č. 9: Atmosféra během výběrového pohovoru

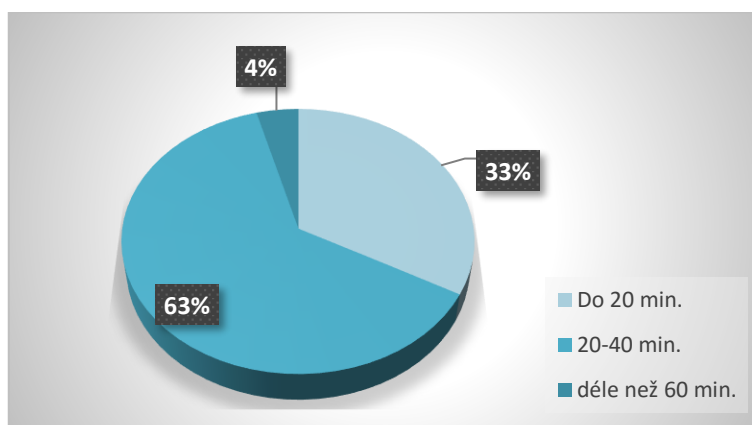


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Jak dlouho trval pohovor?

Z grafu je zřejmé, že většina uskutečněných pohovorů ve společnosti Scrigno v průměru trvá 20-40 min., tuto informaci uvedlo 21 respondentů. 11 jich uvedlo dobu trvání pohovoru do 20 min. Ostatní účastníci šetření uvedli délku výběrového pohovoru delší než 60 min.

Graf č. 10: Délka výběrového pohovoru

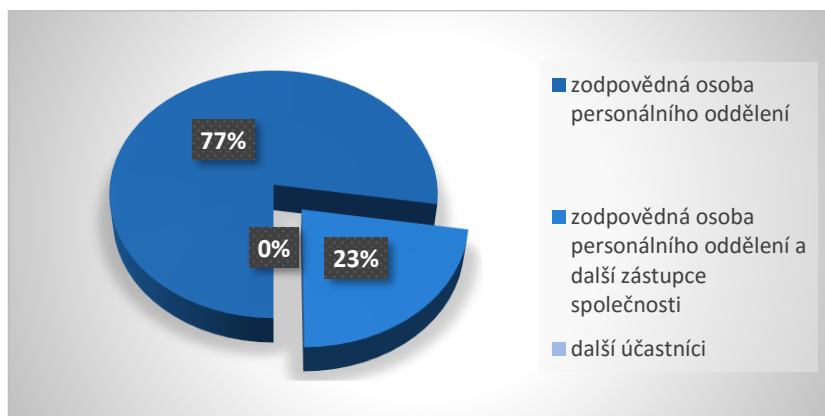


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?

Nejčastěji se výběrových pohovorů účastní pouze personalistka, tuto informaci uvádí 31 dotázaných a 9 dotázaných uvádí přítomnost personalistky a jiného zástupce společnosti Scrigno, nejčastěji se jedná o vedoucího pracovníka úseku, kde je nabízená pracovní pozice. Přítomnost ještě další osoby nikdo z dotazovaných nezvolil.

Graf č. 11: Účastníci u výběrového pohovoru

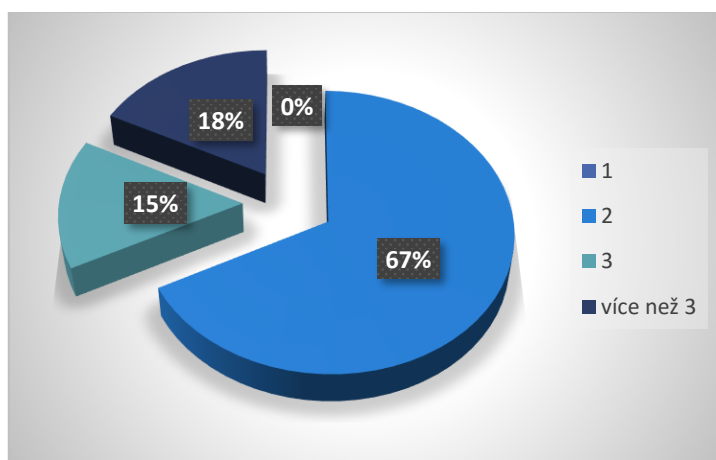


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Kolik výběrových kol jste absolvoval/a?

27 dotazovaných absolvovalo 2 výběrová kola, jedná se o nejčastější odpověď. Třemi výběrovými koly prošlo 6 zaměstnanců a 7 uvádí více než 3 výběrová kola.

Graf č. 12: Počet absolvovaných výběrových kol

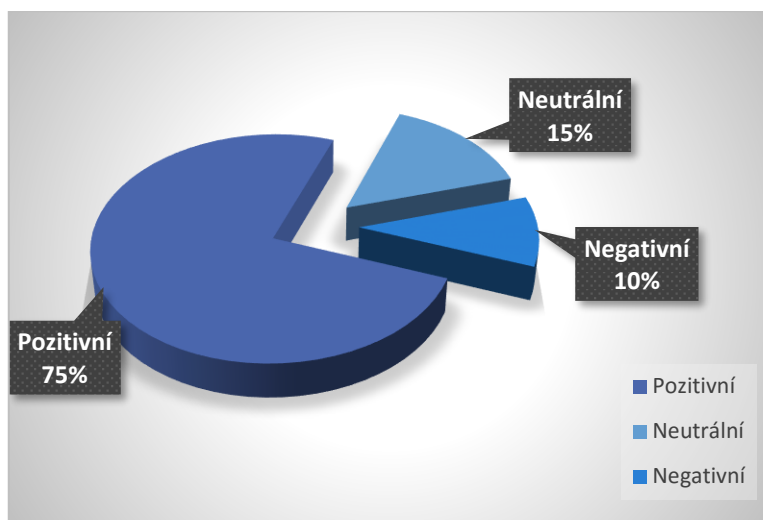


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 11: Jaký byl Váš dojem z výběrového řízení?

Z provedeného dotazníkového šetření vychází, že 30 dotazovaných osob soudí výběrový pohovor kladně, naopak negativně pohovor hodnotí 4 z dotazovaných. Žádný dojem z výběrového řízení uvádí 6 zaměstnanců.

Graf č. 13: Dojem z výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

### Ověření průzkumných předpokladů

Dotazníkové šetření bylo provedeno z důvodu ověření dodržování předepsaných interních postupů v rámci počtu výběrových kol a počtu účastníků zaměstnanců společnosti Scigno Holding S.p.A. Neméně podstatnou úlohou šetření bylo ověření názoru stávajících zaměstnanců na průběh výběrového řízení, kterého se účastnili a ověření zřetelnosti a kompletnosti vypracovaných inzerátů personálním oddělením.

- Průzkumný předpoklad č.1: Uvedené informace o pracovní pozici byly zřetelné, byl potvrzen. 28 respondentů (70%) potvrdilo kompletnost a zřetelnost vypracovaných inzerátů o volné pracovní pozici ve společnosti Scigno Holding S.p.A. 9 respondentů (22%) uvedlo částečnou úplnost a jasnost inzerátu a 3 (8%) zaměstnanci hodnotili inzerát a dostatečnost uvedených informací o pracovní pozici záporně.

- Průzkumný předpoklad č.2: Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře, byl potvrzen. Přátelskou atmosféru potvrdilo 30 (75%) dotazovaných, nepříjemnou atmosféru uvedli 4 (10%) respondenti a profesionální atmosféru během výběrového pohovoru označilo 6 (15%) dotazovaných zaměstnanců.
- Průzkumný předpoklad č.3: U výběrového řízení byla přítomna personalistka spolu s vedoucím pracovníkem úseku, kde byla pozice obsazována se nepotvrdil. Během výběrového pohovoru účast personalistky s dalším zástupcem společnosti potvrdilo pouze 9 (23%) dotazovaných. Naopak přítomnost pouze personalistky potvrdilo 31 (77%) dotazovaných. Účast dalších osob nepotvrdil žádný respondent (0%).
- Průzkumný předpoklad č.4: Výběrové řízení na pozice technicko-hospodářských zaměstnanců probíhá minimálně ve třech výběrových kolech se nepotvrdil. 27 (67%) současných zaměstnanců se zúčastnilo 2 výběrových kol. 3 výběrová kola absolvovalo 6 (15%) respondentů a 7 (18%) současných zaměstnanců bylo podrobena výběrovému řízení, které obsahovalo více než 3 výběrová kola. Jednokolové výběrové řízení nikdo nepotvrdil (0%).

Dotazníkovým šetřením bylo potvrzeno nedodržování interních předpisů. Interní regulí společnosti Scrigno holding S.p.A. je, aby výběr technicko-hospodářských zaměstnanců byl prováděn minimálně třemi výběrovými koly. Pokud se jedná o manažerskou pozici, musí být provedeno více než tři výběrová kola. Výzkumný předpoklad č. 3 tuto skutečnost vyvrátil.

Výzkumný předpoklad č. 3 také potvrzuje porušování interního postupu, při výběru administrativních pracovníků by se výběrového řízení měli účastnit také vedoucí pracovníci úseku, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit. Tuto skutečnost potvrdilo pouze 9 dotazovaných současných zaměstnanců.

Naopak bylo dotazníkovým šetřením potvrzena správnost vypracování inzerátů o volných pracovních pozicích ve společnosti Scrigno. Většina respondentů uvedla kladné hodnocení vypracování inzerátů. Inzeráty byly pro respondenty srozumitelné, jasné a obsahovali dostatek potřebných informací o obsazované pozici. Zároveň respondenti kladně hodnotili přátelsky navozenou atmosféru během výběrového pohovoru.

## **7 VLASTNÍ DOPORUČENÍ**

Poslední kapitola obsahuje návrhy pro společnost Scrigno Holding S.p.A. vedoucí ke zefektivnění aktuálních procesů využívaných při plánování, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Cílem návrhů je vylepšení a optimalizace práce personálního oddělení.

Úroveň lidského kapitálu (úroveň zručnosti, zkušeností pracovníků, znalostí a dovedností) značně ovlivňuje úspěšné působení na trhu. Tak aby byla organizace konkurenceschopná a životaschopná potřebuje zaměstnance schopné podávat vysoké pracovní výkony, rozvíjet mezilidské vztahy, a tak přispívat k dosažení vytyčených strategických cílů společnosti.

Společnosti životně potřebují mít správné lidi, ve správný čas na správném místě, a to musí zajišťovat prostřednictvím výběru zaměstnanců a s tím spojený proces přijímání zaměstnanců, což patří mezi základní personální činnosti. Zároveň je nutností pro společnost dosažení vysoké efektivnosti výběrových řízení, toho lze dosáhnout realizací personální strategie, systémů a postupů, zvyklostí. Jedná se o klíčovou a každým dnem více důležitější úlohou k cestě za úspěchem společnosti. Aktéři takového úspěchu jsou samotní zaměstnanci, proto se pozornost přesouvá na jejich zainteresovanost na výsledcích, kvalitě a inovacích.

### **7.1 ZLEPŠUJÍCÍ NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESŮ**

Analýza personálního plánování společnosti Scrigno Holding S.p.A. prokázala, že pro rozvoj organizace je nezbytné uzpůsobit personální plány plánům celé organizace. Scrigno Holding S.p.A. zahrnul do dlouhodobých plánů společnosti výstavbu dalšího výrobního závodu z důvodu vstupu na nové trhy v rámci Evropy, a proto bude potřebovat mnoho nových zaměstnanců. Kdy, kolik a jaké zaměstnance bude Scrigno potřebovat rozpozná pomocí dlouhodobých plánů, které musí být přesné.

Navrhuji využití dvou metod, metody založené na úsudku a Kaskádové metody. Pro zaměstnanců lze využít metody založené na úsudku, která pomáhá na základě plánů rozvoje odhadnout, jaké pracovníky bude společnost potřebovat. Kaskádová metoda pro



stanovování plánovacích cílů postupně rozepisující se na stále nižší organizační celky. Odhady na základě této metody odpovídají také na otázky pokrytí personálních potřeb z vlastních zdrojů. Jakmile bude Scigno vědět, jaké a kolik pracovníků bude potřebovat, musí objasnit kolik zaměstnanců bude schopno získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Scigno Holding S.p.A. si bude muset odpovědět na otázky:

- Jakým způsobem bude probíhat pohyb pracovníků ve výrobních závodech?
- Jakým způsobem bude moci Scigno ovlivnit změny na vnějším trhu práce a jaké změny vlastně mohou nastat?

Pro získání odpovědí na výše uvedené otázky by Scigno mělo využít analýzu současného stavu zaměstnanců, která zjistí, jakým způsobem může být pokryta potřeba pracovníků a bilance vlastních zdrojů a potřeb předvídá potřebu získání nových zaměstnanců.

Doporučuji, aby personální strategie, politika a její zásady byly zpracovány písemnou formou, tento dokument by neměl být pouze formální. Se zásadami a principy personální politiky by měli být na poradách seznámeni vedoucí pracovníci a tyto informace by měly být zprostředkovány všem zaměstnancům, například skrz podnikové nástěnky. Specifikované a srozumitelné cíle, jasná a ucelená personální politika značně ulehčuje a zlepšuje personální práci. Proto společnosti Scigno Holding S.p.A. doporučuji před zpracováním samotné personální strategie vypracovat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, protože samotná personální strategie musí být úzce spjata s kompletní strategií společnosti.

Následně je potřebné, aby vedoucí personálního oddělení byl členem vrcholového vedení společnosti a personální oddělení bylo bráno jako rovnoprávné s ostatními oblastmi podnikového řízení. Personální oddělení zajišťuje odbornou personální práci (metodologickou, usměrňovací, organizační, kontrolní, koncepční a analytickou, evidenční a operativní část) a mělo by poskytovat jednotlivým zaměstnancům, a především vedoucím pracovníkům v této oblasti poskytovat speciální služby.

Personální oddělení musí zajišťovat mimo hlavní náplň řízení personálních činností i speciální činnosti, mezi které se řadí činnosti tvarování a navrhování personální strategie a politiky, čímž radí a usměrňuje vedoucí pracovníky a směřuje je k její realizaci. V takových personálních činnostech by oddělení mělo vedoucím pracovníkům

zpracovávat veškeré potřebné podklady, prostřednictvím poradenských služeb, které rozvíjí personální a sociální kompetenci vedoucí pracovníků. Poskytují tím sociální, psychologické a právní služby v závislosti na problémech, které musí vedoucí pracovníci řešit na svém pracovišti. Takové služby může personální oddělení poskytovat skrz své vlastní pracovní síly, nebo externím týmem poradců.

Je nezbytná také spolupráce personálního oddělení a nejvyšším vedením společnosti Scigno Holding S.p.A. na koncepci strategie a politiky personálních prací, se kterými by poté měli seznámit všechny zaměstnance holdingu Scigno S.p.A. a zároveň respektovat jejich připomínky a zájmy.

Od personálního oddělení se nejen očekává, že bude aktivní, ale musí být také tvořivé a iniciativní – takové vlastnosti zdůrazňují jeho místo ve sféře vrcholného vedení holdingu. Mimo zrovnoprávnění personálního ředitele a zaměstnanců oddělení společnosti Scigno Holding S.p.A. doporučuji, aby se při výběru zaměstnanců personálního oddělení více zaměřil na výběr zaměstnanců z vlastních zdrojů, přičemž až v případě potřeby je doplnit z externích zdrojů. Pro zefektivnění práce personálního oddělení je následujícím krokem aktivní spolupráce mezi zaměstnanci personálního oddělení a vedoucími pracovníky na osvojení a rozvíjení jejich schopností kvalitně vybírat, rozmisťovat, adaptovat, odměňovat, hodnotit a motivovat své podřízené k rozvíjení jejich schopností a iniciativy.

Politika zaměstnanosti holdingu Scigno S.p.A. musí bezpodmínečně vycházet z podnikové personální strategie, konkrétně strategie zaměstnanosti. Politiku zaměstnanosti doporučuji společnosti vypracovat níže uvedeným způsobem. Aby mohlo dojít ke změnám v řízení personální práce, je nutné pro změny připravit vhodné podmínky, které však může připravit pouze vedení podniku.

#### 7.1.1 Zlepšující návrhy pro proces plánování zaměstnanců

Pro společnost Scigno Holding S.p.A. je nutné zajistit v oblasti personálního plánování taková opatření, která zajistí vylepšení stávající situace. Spolu s opatřeními je zapotřebí vypracovat podrobnou dokumentaci týkající se této personální činnosti. Zásadní jsou podrobně propracované rozpočty, bilance pracovních sil společnosti a dlouhodobé

plány, ze kterých by Scigno mělo vycházet. Strategické personální plánování by mělo být zabezpečováno především z důvodu proměnlivosti prodeje stavebních pouzder a situaci na cílových trzích, personální strategie podniku by měla vycházet ze strategie společnosti. Takový systém plánování by společnosti přispěl k upevnění pozice na trhu. Pro holding Scigno je nezbytně nutné nepřetržitě zajišťovat dostatečné množství aktuálních informací.

Scigno by mělo pro zefektivnění plánování rozdělit personální plánování na následujících tří částí:

- Plánování potřeby pracovníků

V závislosti na prognózách ekonomiky a jejího dopadu na společnost, technologického vývoj v oblasti techniky využívané společností, nebo například úrovní organizace práce je nezbytné plánování potřeby pracovníků (kolik, kdy a jací).

- Plánování pokrytí potřeb pracovníků

Plánování na pokrytí potřeb pracovníků závisí na předvídání zdrojů a nastavením cest na jejich zajištění, znalostech o vývoji trhu práce v bezprostředním okolí společnosti, vliv zákonů v oblasti práce apod.

- Plánování personálního rozvoje pracovníků

Toto plánování vychází nejen ze struktury pracovníků, ale i ze zjišťování jejich názorů, potřeba a postojů, a přitom využívá hodnotící materiály pracovníků, materiály sestavující plány kariérního růstu a zajištění nástupnictví pracovních pozic.

Během personálního plánování je nezbytné vycházet ze strategických cílů společnosti ovlivňující personální oblast, následně definovat potřebu lidských zdrojů a vypracování plánů personálních činností k pokrytí lidských zdrojů. V případě nemožnosti pokrytí potřeby lidských zdrojů je nutno upravovat výrobní plány. Součástí procesu je potřebná neustálá kontrola, vyhodnocování a potenciální upravení plánů pro pružné reagování holdingu na aktuální požadavky trhu.

Vhodné by bylo v současnosti využití intuitivních metod personálního plánování, které nejenže šetří finanční náklady, ale i čas. Intuitivní metody by měly být uskutečňovány pracovníky, kteří dobře znají propojenost mezi výrobou a lidskými zdroji. Využití Kaskádové metody, která je založena na odhadu potřebného množství a kvalifikace pracovníků, nezbytných ke splnění úkolů zadaných vedoucími na nejnižší

úrovni. Odhady jsou předávány vedení společnosti k prodiskutování. Spojením těchto požadavků se určí podniková potřeba pracovních sil s ohledem na strukturu a počet zaměstnanců.

K dosažení trvalého podnikatelského růstu a prosperity, aktivního plnění specifikovaných cílů společnosti v prostředí tržní ekonomiky je základním předpokladem co nejefektivnější využívání všech dostupných zdrojů, které má Scigno Holding S.p.A. k dispozici. Je jasně zřejmá potřeba finančních, materiálních a technologických zdrojů, přesto stále roste význam člověka pro organizaci. Co nejlepší využívání lidských zdrojů je totiž podmíněno lidskou činností neboli-li zaměstnanců společnosti, a to od nejvyššího manažera až po řadového zaměstnance. Za předpokladu dobrého fungování personálních činností v podniku stane se lidská pracovní síla tou nejvýznamnější a nejcennější konkurenční výhodou na trhu, proto je nezbytné stále rozvíjet lidskou zručnost, znalosti, dovednosti a dávat zaměstnancům možnost sbírat zkušenosti. Úlohou personální práce, aby společnost správně využívala lidský potenciál ve svém podniku, a tak dochází k oboustranné spokojenosti. Spokojenosti jak společnosti, tak i zaměstnance. Personální práce se tak stává nezastupitelnou složkou celého podnikového řízení.

Mimořádnou důležitost pro společnost je personální politika, která je pečlivě, srozumitelně a výstižně zpracována, a hlavně dlouhodobě neměnná. Personální politika, která zohledňuje zájmy zaměstnanců a podniku je pro každou společnost mimořádně významná, protože tak posiluje vztah mezi podnikem a svými zaměstnanci. Tím posiluje pozitivní podnikovou atmosféru, rozhodovací procesy se stávají srozumitelnější, zaměstnanci mají pocit bezpečí a jistoty čímž se snižuje riziko vzniku pracovních konfliktů. Taková personální politika však musí respektovat nejen zájmy podniku Scigno Holding S.p.A., ale i jeho zaměstnanců.

Pro plánování pokrytí pracovní síly by bylo vhodné využití metody bilancování pohybu pracovníků, díky které bude možné odhadování ztrát a zisku nových pracovníků společně s porovnáním odhadů budoucích pracovních sil. Při předvídání plánovaných lidských pracovních sil z vnějších zdrojů by mělo personální oddělení společnosti Scigno pracovat s různými statistikami (školskými, pracovních sil, zaměstnanosti, apod.) a zároveň spolupracovat s úřady práce, využívat a brát v potaz i jejich informace, které personální oddělení může využít pro své vlastní potřeby.

Personálnímu oddělení společnosti Scigno Holding S.p.A. proto doporučuji, aby:

- a) Vypracovalo plány pro personální rozvoj zaměstnanců středního a vrcholového managementu, přičemž základem pro zpracování by bylo hodnocení pracovníků. Toto vypracované hodnocení umožnilo zaměstnancům personálnímu oddělení a vedoucím pracovníkům nabídnou pracovníkům karierní rozvoj, kterého by mohl v holdingu Scigno dosáhnout, přitom by byl veden a usměřován nastavenými cíli společně s plánem osobní kariéry. Vhodným stimulačním nástrojem by také byl vypracovaná plán nástupnictví pro řídicí pozice.
- b) Jasně nastavení zodpovědnosti a pravomocí v personálním plánování a to tak, že vrcholové vedení společnosti Scigno Holding S.p.A. by mělo jasně definovat své všeobecné požadavky v oblasti personálního plánování. Personální oddělení by mělo získávat nezbytné informace o struktuře a počtu požadovaných pracovníků prostřednictvím středního managementu, ten tyto informace získává od vedoucích pracovních skupin. Je důležité neustále získávání aktuálních informací ohledně pracovních sil (jejich pohyb, stav, výkon, aj.). Personální oddělení by mělo mít úlohu hlavního koordinátora v plánovacím procesu, tak aby mohlo vypracovat finální verzi personálních plánů, které bude následně kontrolovat, vypracovávat metodiku, nebo například archivovat související dokumenty. K tomu je nepostradatelně slouží také spolupráce s institucemi působícími na trhu práce nebo se vzdělávacími institucemi.

#### 7.1.2 Zlepšující návrhy pro proces získávání nových zaměstnanců

Analýzou činností v procesech během získávání zaměstnanců bylo zjištěno, že osamého počátku společnosti nebyla vykonána analýza pracovních míst a popisy jednotlivých pracovních míst jsou získané pravděpodobně z internetových zdrojů, jsou velmi všeobecné a nejsou aktuální. Pro doporučuji provést analýzu pracovních míst a zároveň opravit nebo vypracovat zcela nové popisy pracovních míst, díky kterým personální oddělení získá důležité informace pro sestavení požadavků na nového zaměstnance. Tak se minimalizuje riziko nesprávného výběru z uchazečů na požadovanou pracovní pozici.

Před zahájením samotné analýzy pracovního místa, bylo by vhodné o provádění analýze informovat zaměstnance podniku a o jejím účelu. Zaměstnanci tudíž nebudou napjati a získá se jejich důvěra. Analytikovi by bylo vhodné předložit původní popisy pracovních míst, pro získávání informací by bylo nejvhodnější zapojení zaměstnanců zařazených na požadovaných pracovních pozicích, protože ti velmi dobře znají svou práci a mají potřebné informace.

Na základě výsledků, zkušeností a faktech analyzovaných v praktické části diplomové práce (viz. podkapitola 6.2 Získávání zaměstnanců), doporučuji společnosti Scrigno Holding S.p.A. následující body, které by mohli sloužit pro zlepšení procesu získávání zaměstnanců:

- a) Prezentovat nabídky volných míst ve společnosti na vlastních webových stránkách.
- b) Oslovit a spolupracovat s regionálními agenturami, které mají dobře zmapovanou aktuální situaci v regionu a lidí.
- c) Monitoring nezaměstnanosti v okolních regionech a jestliže v některém bude možnost zajištění potřebné a kvalifikované pracovní síly, bude nezbytné zajistit dopravu na pracoviště.
- d) Přehodnotit finanční ohodnocení a zapracovat motivační prvky, zároveň by nebylo od věci zařazení do bonusového programu stravenky nebo příspěvky na rekreaci.
- e) V období pracovní špičky řešit nedostatek pracovníků pomocí personálních agentur. Výhodou využívání agenturních zaměstnanců je jednoznačně větší flexibilita v nabírání lidí, ale je chybné chápat agenturní zaměstnance jako levnější pracovní sílu.
- f) Vzdělávání svých zaměstnanců a poskytování pracovního volna – jedná se o odbornou přípravu a rozvoj vlastních zaměstnanců v rámci podnikových potřeb a zájmů. Společnost může zaměstnancům nabídnout také placená studijní volna například při studiu vysoké školy technického směru, jejichž studenty Scrigno nejčastěji vyhledává.
- g) V průběhu adaptačního procesu klást důraz na zpětnou vazbu, sledovat pracovníkovo působení na pozici, v kooperaci s nadřízeným sledovat pracovní

výkon nového zaměstnance a následně vypracování společného hodnocení o úspěšnosti zařazení pracovníka na pracoviště.

### 7.1.3 Zlepšující návrhy pro proces výběru zaměstnanců

Před samotným procesem výběru nových pracovníků je potřebné nastavit jasná kritéria a metody hodnocení uchazečů, čemuž je také důležité přizpůsobení organizace výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči. Výběr nezáleží pouze na společnosti, i uchazeč se rozhoduje, zda podnik je pro něho správná volba – jedná se tedy o oboustrannou záležitost.

Dle mého názoru by zaměstnanci personálního oddělení měli nejdříve na základě vyhodnocení všech doručených písemných materiálů provést jakýsi předvýběr, během kterého budou vyloučeni nevyhovující uchazeči o danou pracovní pozici, vyhovující uchazeči by měli být posléze pozváni na pohovor, kde bude posléze přítomen také vedoucí pracovní daného pracoviště na jejíž pozici je vypsáno výběrové řízení.

Společnosti Scigno Holding S.p.A. bych doporučila vypracování několika vlastních dotazníků (ať už svépomocí, nebo externí firmou). Jeden dotazník by byl formulovaný pro uchazeče o manuální nebo nenáročnou administrativní pozici, forma tohoto dotazníku by měla být jednoduchá a dotazník by měl obsahovat jasná a stručná fakta o uchazeči a jeho zkušenostech. Druhá forma dotazníku by byla formulována pro uchazeče ucházející se o pracovní pozice specialistů nebo manažerských pozic, proto by dotazník měl obsahovat otevřené otázky, kde se uchazeč bude moci více rozepsat. Tím personální pracovník získá lepší představu o uchazeči.

Co se týče pohovoru, doporučovala bych spíše strukturovaný průběh pohovoru. Aktuálně je využívána polostrukturovaná forma pohovoru. Jedná se jistě o vhodnou metodu při výběru, ale doporučila bych zahrnutou do pohovoru i osobní otázky týkající se přímo uchazeče, v rámci kterých, by rozhovor byl cílen i na strukturu osobnosti uchazeče.

V rámci výběru uchazečů na manažerské a vedoucí pozice bych doporučila více využívat diagnosticko-výcvikové hodnocení tzv. assessment centrum, během kterého uchazeči simulují řešení praktických problémů, nebo hrají různé pracovní role např.

v rámci podniku. Na základě analýzy výběru zaměstnanců bylo zjištěno, že podnik využívá skupinové pohovory. Nicméně dle mého názoru by bylo jistě vhodnější tyto skupinové pohovory provádět a posuzovat za přítomnosti externích odborníků na danou problematiku.

Součástí celého procesu výběru, dle mého názoru mělo být také ověřování pravosti uvedených v dokumentech dodaných uchazečem. Pracovník personálního oddělení by měl neformálním způsobem ověřit uvedené informace u bývalého zaměstnavatele, prostřednictvím uvedených referenčních osob, případně se informovat ve škole. Tento způsob nejen že ověří pravdivost informací, ale také umožňuje dodatečné získání různých informací o uchazeči.

#### 7.1.4 Zlepšující návrhy pro proces přijímání zaměstnanců

Personální plány musí být přizpůsobovány podnikovým plánům, jakmile bude zjištěno kolik a jakých pracovníků bude společnost potřebovat, je nezbytně nutné zjistit z jakých zdrojů budou tito pracovníci k dispozici. Hlavní se tedy stává analýza pracovních míst, která jak již bylo uvedeno, nebyla v podniku od samého počátku vypracovaná. Proto doporučuji holdingu Scrigno S.p.A. její realizaci společně se sběrem údajů a informací potřebných i pro analýzu pracovních míst. Během procesu výběru se ve společnosti využívá jakási forma skupinových pohovorů, která je dle mého názoru nedostačující. Proto navrhuji využívání assessment centra, protože bez této metody není podnik schopen adekvátně měřit kritéria pro manažerské pozice. Podnik do budoucna využívání této metody plánuje, protože je jeho cílem získat a udržet si loajální, a především zaměstnance kvalifikované.



## ZÁVĚR

Kvalitní management lidských zdrojů nelze hodnotit pouze na základě existujícího personálního oddělení, nebo organizační, ekonomické, sociální či demografické struktury či počet vykonávaných aktivit. Podstatným ukazatelem při hodnocení kvality managementu lidských zdrojů je bezesporu kvalita produktu jeho činností, tedy personál připravený plnit podnikové cíle. Kvalifikační a sociální způsobilost spolu s ochotou plnit podnikové cíle by měly patřit k základním charakteristikám zaměstnanců. Podnik by naopak měl zaměstnancům nabídnout pozitivní atmosféru, dobré pracovní podmínky a zdravé prostředí. Současná doba je dobou náhlých a rychlých změn, a aby byla jakákoliv společnost schopna uspět, je pro ni nutností zaměstnávat kvalifikované a adaptabilní zaměstnance reagující na měnící se požadavky trhu. Zásadním posláním řízení lidských zdrojů je najít, získat a především udržet si takové zaměstnance ve společnosti, to je pro každou společnost základním kamenem, bez kterého nebude podnik schopen do budoucna růst, prosperovat a být konkurenceschopným.

Přilákat uchazeče o zaměstnání bývá často snazší, než vybrat ty správné a vhodné zaměstnance, především v období zvýšeného nárůstu pracovních sil. Během vyhledávání pracovních sil. Společnost Scrigno potřebuje, aby její zaměstnanci měli určité vzdělání, případně školení, a proto je nezbytně důležité zajistit, aby se hlásili vhodní uchazeči o zaměstnání. Scrigno dává přednost uchazečům, kteří bezprostředně ukončili studium na střední nebo vysoké škole, to dává společnosti možnost si z absolventů vychovat dobré zaměstnance. Během hledání zaměstnanců Scrigno také upřednostňuje vyhledávání pracovníků na volné pracovní pozice z řad současných zaměstnanců podniku. Uvnitř podniku se mohou nacházet osoby, které by byly schopny vykonávat práci na uvolněné pracovní pozici. Volba této cesty bývá často jednodušší a pro společnost levnější. Proto se volná pracovní pozice inzeruje nejdříve uvnitř podniku.

Znalost současných zaměstnanců ulehčuje rozhodování, zda by se na volnou pracovní pozici uchazeč hodil nebo ne. Jestliže se nenajde vhodný kandidát na obsazovanou pracovní pozici z řad současných zaměstnanců společnosti, je potřeba se obrátit na pracovní trh. V takovém případě lze postupovat podle svých požadavků, kdy je možné klást různá omezení na oblast nábory, spolupracovat s personálními agenturami,

školy, univerzitami nebo úřady práce. Všechny zmíněné instituce mohou sloužit jako cenný nástroj pro nábor nových zaměstnanců.

V oblasti personálního plánování společnost Scrigno Holding S.p.A. je nevyhnutelné vytvoření opatření, které povede ke zlepšení stávající situace, a vypracování kompletní a podrobné dokumentace týkající se této personální činnosti. Scrigno Holding S.p.A. by měl vycházet z podrobně vypracovaných dlouhodobých plánů, rozpočtů či bilance pracovních sil podniku. I ta nejlépe nastavená kritéria úspěšnosti práce nemohou zajistit úspěšný nábor zaměstnanců. Protože úspěšný nábor zaměstnanců závisí na kvalitě informací o uchazečích, kvalitě a objektivitě během zpracování referencí. Při posuzování pracovní způsobilosti se můžeme setkat se spolehlivými a skutečnými informacemi. Součástí celého procesu by měla být snaha verifikovat všechny uvedené informace, k čemuž může sloužit kombinace různých metod výběru. Údaje uvedené v dotazníku lze verifikovat pomocí dalších předložených dokumentů, nebo během pohovoru přímo v podniku Scrigno Holding S.p.A.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

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

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

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

STÝBLO, Jiří, J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Vyd. 4. Praha: ASPI, 2011, s. 134. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

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

TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

HOVORKOVÁ, Kateřina. Psychometrické testy prozradí, co v práci chcete a umíte [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: HOVORKOVÁ, Kateřina. Psychometrické testy prozradí, co v práci chcete a umíte [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rozhovor-o-psychometrickych-testech-dwm-/podnikani.aspx?c=A130425\\_164931\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/rozhovor-o-psychometrickych-testech-dwm-/podnikani.aspx?c=A130425_164931_podnikani_kho)

*HR News: Zaměstnání přes Internet aneb eRecruitment* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnani-pres-internet-aneb-erecruitment-id-166390>

*Pracovní smlouvy a druhy závazků* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>

Tyinternety.cz: Životopisy jsou mrtvé, trh práce se posunul. HR musí začít využívat metody marketingu [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/zivotopisy-jsou-mrtve-trh-prace-se-posunul-hr-musi-zacit-vyuzivat-metody-marketingu/>

## **Seznam ostatních zdrojů**

Scrigno Holding S.p.A.: Interní podklady z personálního oddělení

## SEZNAM ZKRATEK

Atd. - a tak dále

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPČ - dohoda o provedení činnosti

DPP - dohoda o provedení práce

PO - požární ochrana

ŘLZ - řízení lidských zdrojů

S.p.A. - Società per Azioni / s.r.o. (společnost s ručením omezeným)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura Scrigno Holding S.p.A. ....	47
Obrázek č. 2: Manuál pro výběr zaměstnanců .....	58

## Seznam grafů

Graf 1: Vyjádření poměru zaměstnanců .....	47
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví a pracovního zařazení.....	48
Graf 3: Pohlaví respondentů .....	65
Graf 4: Věk respondentů .....	65
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	66
Graf 6: Délka současného zaměstnání respondentů.....	66
Graf 7: Důvod zájmu o pracovní pozici .....	67
Graf 8: Zřetelnost uvedených informací o pracovní pozici v inzerátu.....	67
Graf 9: Atmosféra během výběrového pohovoru.....	68
Graf 10: Délka výběrového pohovoru .....	68
Graf 11: Účastníci u výběrového pohovoru.....	69
Graf 12: Počet absolvovaných výběrových kol.....	69
Graf 13: Dojem z výběrového pohovoru.....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------



## **Příloha A - Dotazník**

Gentile Signore e Signora,

Mi chiamo Lenka Dostálová e sono studentessa dell'Università Jan Amos Komenský a Praga. Attualmente sto lavorando alla mia diploma tesi, quale comprende il seguente questionario. Il questionario analizza il grado di soddisfazione dei dipendenti con il corso della procedura dei colloqui e con gli informazioni forniti sul posto lavorativo.

Pertanto, La chiedo gentilmente di compilare questo questionario. Il questionario è completamente anonimo e non può in alcun modo essere oggetto di abuso contro di Lei. Per la valutazione trasparente, il questionario è tradotto in lingua italiana e ceca. I risultati saranno presentati dopo la mia difesa della mia diploma tesi nella biblioteca dell'università.

Grazie per la collaborazione

*Vážený pane, vážená paní,*

*jmenuji se Lenka Dostálová a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze. V současné době pracuji na své závěrečné diplomové práci, jejíž součástí je níže uvedené dotazníkové šetření. Dotazník zkoumá míru spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a poskytovanými informacemi o pracovní pozici.*

*Proto si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a nemůže být v žádném případě zneužit proti Vám. Pro transparentní vyhodnocení je dotazník vyhotoven v italském a českém jazyce. S výsledky se můžete seznámit po obhajobě mé práce v knihovně univerzity.*

*Děkuji za spolupráci*

## **QUESTIONARIO – SVOLGIMENTO DELLA GARA D'APPALTO**

### *DOTAZNÍK – PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ*

#### **Informazioni generali:**

*Základní informace:*

**1. Lei è / Jste:**

- a. Maschio / muž
- b. Femina / femina

2. **L'età / věk**
  - a. A 29 anni / *do 29 let*
  - b. 30 – 40 anni / *30 – 40 let*
  - c. Sopra 40 anni / *nad 40 let*
  
3. **L'educazione / vzdělání**
  - a. Attestato di tirocinio / *výuční list*
  - b. Diploma di maturità / *středoškolské s maturitou*
  - c. Universitario / *vysokoškolské*
  
4. **Lunghezza di lavoro attuale / délka současného zaměstnání**
  - a. Meno di un'anno / *méně než rok*
  - b. 1 – 5 anni / *1 – 5 let*
  - c. Più di 5 anni / *více než 5 let*

## SVOLGIMENTO DELLA GARA D'APPALTO

### PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

5. **Per quale motivo Lei è stato interessato dell'offerta di lavoro in questa azienda?**  
*Z jakého důvodu Vás zaujala nabídka práce v této společnosti?*
  - a. La reputazione d'azienda / *pověst společnosti*
  - b. Referenze / *reference*
  - c. Condizioni di pagamento / *platební podmínky*
  - d. Vicinanza della residenza / *blízkost bydliště*
  
6. **Sono stati gli informazioni nell'annuncio chiari e completi?**  
*Byly informace v inzerátu zřetelné s kompletními informacemi o pracovní pozici?*
  - a. Sì / *ano*
  - b. Piuttosto sì / *spíše ano*
  - c. No / *ne*
  - d. Piuttosto no / *spíše ne*
  
7. **L'atmosfera durante la gara d'appalto è stata in:** / *Atmosféra výběrového pohovoru se nesla v:*
  - a. Atmosfera stretta / *napjaté atmosféře*
  - b. Atmosfera piacevole / *přátelské atmosféře*
  - c. Livello professionale / *na profesionální úrovni*
  
8. **Durata della gara d'appalto:** / *Délka pohovoru:*
  - a. Al massimo 20 min. / *do 20 min.*
  - b. 20 – 40 min.
  - c. Più di 60 min. / *více než 60 min.*

- 9. Chi era presente alla gara d'appalto? / Kdo byl přítomen u výběrového řízení?**
- a. Responsabile dell'ufficio personale / *zodpovědná osoba personálního oddělení*
  - b. Responsabile dell'ufficio personale con altra persona dall'azienda  
*zodpovědná osoba personálního oddělení a další zástupce společnosti*
  - c. Altri partecipanti / *další účastníci*
- 10. Quanti colloqui Lei ha passato? / Kolik výběrových kol jste absolvoval/a?**
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. Più di 3 / *více než 3*
- 11. Quale è stata la Sua impressione della gara d'appalto? / Jaký byl Váš dojem z výběrového řízení?**
- a. Positivo / *pozitivní*
  - b. Neutro / *neutrální*
  - c. Negativo / *negativní*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lenka Dostálová**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Proces přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 73**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 15**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**