

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ**

**KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**David Vondra**

**Personalistika**

**Praha 2016**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdvořák Pavel**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR**

**COMBINED STUDIES**

**2013-2015**

**BACHELOR THESIS**

**David Vondra**

**Human Resources**

**Prague 2016**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Zdvořák Pavel**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*David Vondra* .....

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Pavlu Zdvorákovi za čas, který mi věnoval při konzultování a za jeho trpělivost, vstřícnost i připomínky v průběhu psaní mé práce.

Dále bych rád poděkoval své rodině, že mi byli velikou oporou při tvorbě této práce a v čase stráveném při mém studiu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se věnuje všeobecnému pohledu do Personalistiky a zaměřuje se hlavně na proces získávání, náboru, výběru a adaptaci nových zaměstnanců v organizaci

Jde o hlubší teoretický pohled do daného tématu. Čtenáři se zde můžou seznámit s definicemi pojmů v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, dále se dozví, jak funguje proces získávání a výběru zaměstnanců od požadavků týkajících se daného místa až k samotným metodám a praktikám fungujících při výběru vhodných kandidátů, které jsou blíže popsány. Zejména se práce zaměřuje do oblasti pohovorů a hlavních výběrových metod nejčastěji v dnešní době využívaných.

Dozvíte se podrobněji o praktických technikách a moderních technologických i psychologických postupech, které jsou v dnešní době používány a praktikovány v oblasti výběru nových zaměstnanců na určité pracovní pozice v organizacích. Jde především o popsání jedné z oblastí personalistiky.

## **Klíčová slova**

Adaptační plán, adaptace zaměstnance, cíle, metody výběru, nábor zaměstnanců, organizace, personalista, personální práce, pohovor, pracovní pozice, pracovník řízení, lidských zdrojů, uchazeč, zaměstnanec.

## **Annotation**

This thesis is devoted to the general view in personnel management and focuses mainly on the process of acquiring, recruitment, selection and adaptation of new employees in the organization

It is a deeper theoretical insights into the topic. Readers here can become familiar with the definitions of terms in the field of personnel management and human resources, as they learn how to work the process of recruitment and selection of employees from the requirements for the site to the very methods and practices operating in the selection of suitable candidates, which are described in more detail. In particular, the work focuses in the interviews and the main recruitment methods most commonly used today.

You will learn in detail about practical techniques and modern technological and psychological processes that are in use today and practiced in selecting new employees for specific jobs in organizations. These are mainly describe one of the areas of human resources.

## **Keywords**

Adaptation plan, employee adaptation, targets, methods of selection, recruitment, organization, personnel, personnel work, interview, job, employee human resources management, candidate, employee.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÉ PŘEDSTAVENÍ TÉMATU .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PERSONALISTIKA – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Vývoj personalistiky a řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Personální řízení.....	13
1.3 Vymezení pojmu a úkolů řízení lidských zdrojů.....	13
1.4 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	18
1.5 Personální činnosti v organizaci.....	20
<b>2 ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA .....</b>	<b>24</b>
2.1 Vytváření a analýza pracovního místa .....	24
2.1.1 Popis pracovního místa .....	24
2.1.2 Specifikace pracovního místa.....	26
2.1.3 Analýza pracovního místa .....	28
2.2 Pracovní role .....	30
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>31</b>
3.1 Získávání zaměstnanců .....	31
3.2 Odkud získáme zaměstnance.....	33
3.3 Proces a nastavení získávání zaměstnanců.....	35
3.3.1 Co potřebujeme k získávání zaměstnanců.....	36
3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	36
3.3.3 Zvážení alternativ před výběrem .....	37
3.3.4 Specifikace pracovního místa, podle kterého nastavíme výběr pracovníků .....	37
3.3.5 Pravděpodobné zdroje uchazečů.....	38
3.3.6 Metody získávání pracovníků.....	38
3.3.7 Dokumenty, požadované od uchazečů .....	41
3.3.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	42
<b>4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>45</b>
4.1 Výběr zaměstnance.....	45
4.2 Fáze výběru zaměstnance .....	46
4.3 Metody výběru zaměstnance .....	47
4.3.1 Výběrový pohovor .....	49
4.4 Proces rozhodování při výběru zaměstnance .....	52
4.5 Hodnocení uchazečů po ukončení pohovoru .....	53
4.6 Reference .....	53

<b>5</b>	<b>PŘIJÍMÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>55</b>
5.1	Podpis pracovní smlouvy .....	55
5.1.1	Přijímání zaměstnance .....	56
5.1.2	Důležitá dokumentace .....	57
5.2	Sestavení adaptačního plánu .....	59
5.2.1	Adaptační plán.....	60
5.2.2	Mentor .....	60
5.2.3	Konec zkušební doby.....	61
5.3	Vyhodnocení adaptačního plánu .....	61
5.4	Nastavení nových cílů .....	62
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Jako téma předkládané bakalářské práce bylo zvoleno teoretického představení pojmu personalistiky zaměřující se hlavně na celkový proces, který probíhá před, během a po přijmutí nového zaměstnance do organizace. Jedná se o stručnější popis procesů získávání, náboru, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci. Cílem této práce je teoreticky představit a porovnat ze skutečností nejdůležitější součást personální práce v organizaci.

V této bakalářské práci autor v každé kapitole a popisuje teoretickým vymezením danou problematiku a jak na ni nahlíží odborní autoři. V první kapitole této bakalářské práce je popsáno vymezení obecnému pojmu personalistiky - řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola podrobněji popisuje analýzu a popis pracovního místa, hlavně je zaměřena na postup personální práce před zahájením výběru zaměstnanců na obsazení volného pracovního místa. Třetí a čtvrtá kapitola se již zabývá procesem získávání a výběru nových zaměstnanců s hlubším popisem použitých metod a praktických postupů v této oblasti.

V poslední páté kapitole je již popsán samostatný proces přijímání nového zaměstnance a s ním i spojený jeho individuální adaptační plán i s jeho začleněním do organizačního prostředí.

# TEORETICKÉ PŘEDSTAVENÍ TÉMATU

## 1 PERSONALISTIKA – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této části je definovat pojem personalistika - řízení lidských zdrojů a popsat její vývoj, jelikož téma řízení lidských zdrojů je základní složkou všech personálních činností, které tato práce popisuje.

### 1.1 Vývoj personalistiky a řízení lidských zdrojů

V problematice lidských zdrojů v organizaci se setkáváme s několikerými termíny, jako např. s termínem personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení anebo řízení lidských zdrojů. Ve všeobecně známe literatuře je napsáno, že široká veřejnost považuje tyto termíny velmi často za synonyma, což podle něj z teoretického pohledu není možné, a je tedy potřeba tyto termíny rozlišovat. Mohly bychom tedy konstatovat, že výše zmíněné termíny popisují části rozdílných vývojových postupů, přesněji řečeno rozdílných koncepcí personální práce, přičemž termíny personální práce a personalistika ve většinou označují tuto oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o jaký systém či o jakou vývojovou etapu tohoto řízení jde. Protože pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se pak používají pro označování vývojových etap a postupů personální práce. Ve všeobecně známe literatuře je popsána Personální práce neboli personalistika jako součást řízení organizace která je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. To znamená jeho získávání, formování, fungování, využívání, ale i jeho

organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci v organizaci. A vztahy vůči spolupracovníkům a ostatním osobám, s kterými se v rámci své práce může setkat, a zároveň jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj

Zájem vrcholového managementu i podnikatelských subjektů o lidskou vrstvu v organizacích se zvyšuje od dob nárůstu rozšíření průmyslu a rozšíření výroby v etapách pokroku v průmyslové revoluci a z rozkvětem prostředí v průmyslově nejrozvinutějších zemích na světě. Hlavně bylo soustředěno a zaměřeno na zvýšení efektivnosti a lidskou výkonnost. V této oblasti byl pozorován velký vliv taylorismu a běžné teorie vědeckého řízení; rovněž se zde setkáváme s prvopočátky péče o zaměstnance, kterou chápeme převážně jako předpoklady k efektivnímu kroku pro využití pracovních sil. Tento přístup, byl aplikován mimo jiné i v meziválečném Československu ve Vítkovických železárnách nebo v Baťových závodech, poté byl pozvolna rozšířen a aplikován ve velkých průmyslových společnostech o soustavnější personální administrativu, která byla v pozdější době transformována na specializaci v oblasti organizační praxe, na personalistiku. V případě pojmu personální administrativy - správy se setkáme s historicky nejstarším pojmenováním personální práce, která je chápána jen jako pasivně a podpůrná činnost v rámci funkčnosti organizací. V současnosti se s ní setkáme především v organizacích, které význam personalistiky nedoceňují; většinou jde o autoritativně a centralizovaným způsobem řízené organizace s velmi malou měrou rozdělení pravomocí. Podle jejich chápání by měla personalistika na prvním místě zajišťovat veškerou administrativu a ostatní práci spojenou se zaměstnáváním lidí a rovněž s pořizováním, archivováním a aktualizací všech dokumentů které se týkají zaměstnanců

Ve všeobecně známé dostupné odborné literatuře se píše, že existují tři hlavní faktory ovlivňující politiku a praxi řízení lidských zdrojů:

Technologie - přičemž technologie v organizaci má velmi vážný vliv na prostředí uvnitř organizace, podle toho jak je práce prováděna a řízena. V případě, že se v organizaci zavádějí nové technologie, bývají způsobeny velké a vážné změny v systémech a procesech. Na základě toho bývají často požadovány od pracovníků

odlišné dovednosti a připravují se nové postupy v metodách práce. Výsledkem může být rozšíření kvalifikací v základní úrovni organizace a pracovníků na této úrovni. V tomto případě dochází k zabezpečení takových pracovníků, kteří mají takový rozsah ve svých znalostech a dovednostech umožňující jim pracovat stabilně na různých úkolech, většinou v týmové spolupráci. Paradoxem příchodu takových technologií může mít za následek z důvodu neoborných znalostí a dovedností pracovníků a ochotě přizpůsobit se pokroku i ke snížení počtu pracovních míst v organizace . To znamená, že nástup nových technologií může znamenat pro pracovníky organizací i velkou hrozbu.

Konkurenční tlaky – konkurenční tlak v odvětvích pokrokové výroby a služeb narůstá. Napomáhá tomu snadno dostupná a přenosná technologie a odstraňování obchodních bariér mezi jednotlivými zeměmi. Požadavky a nároky jsou ze strany zákazníků stále vyšší oproti tomu jak se vytváří nové standardy v prostorech globální konkurence. Většina organizací na to reaguje, tak že se z nich stává organizace, která je orientována na požadavky zákazníka. Dochází ke zkracování doby reakcí na zákaznické požadavky, ke zdůraznění kvality a zlepšování svých dodávaných produktů a služeb v závislosti na zavádění nových postupů a technologií, které snižují náklady organizace. Často v závislé na takové situaci bývají redukovány počty kmenových pracovníků na nezbytně nutné minimum a bývá využíváno různých externích dodavatelů pracovníků, častěji však bývá využito zprostředkování pracovníků přes personální agentury. Cíl je zaměřen na zefektivnění a snižování nákladů na zaměstnance organizace a tím i ke snižování práce v oblasti péče o ně. Personální agentury se o tuto problematiku postarají sami a organizaci zbývají prostředky na rozvíjení nových technologií, bez závislosti na možnost neobsazení možného vzniklého pracovního místa.

Reakce ovlivňující lidi – reakce na zvýšené využívání nových postupů a technologií včetně konkurenčních a ekonomických tlaků, změnily velkým způsobem povahu v oblasti řízení lidí. Zvyšuje se význam činností ve struktuře organizace napříč funkčními útvary a týmovou spoluprací, volnějším způsobem zapojení různých pracovníků v pracovních režimech na různých stupních pracovníků v organizaci. Dochází tak ke komplexnímu řízení kvality, kdy jsou aplikovány výrobní metody upravující zvýšené personální náklady a je soustředěno na efektivní méně nákladnou výrobu.

## 1.2 Personální řízení

Pojetí personální práce , která je označována jako personální řízení (personal management) se začal objevovat již před začátkem druhé světové války a to v organizacích s dynamickým a progresivním vedením orientované hlavně na rozkvět a vytěsnění konkurence. Takovéto organizace začali využívat konkurenční výhody, mezi kterou patřily s pečlivostí vybírání a motivování pracovníci, tvořící kolektiv organizace, což vedlo k postupnému rozvoji v pojetí personální práce – vznik personálních útvarů nových rozměrů a personalistikou se začínají zabývat především specialisté. V odborné literatuře se píše, že personální útvary takových typů získávají větší pravomoc k nezávislému rozhodování, i přesto má personální práce v tomto stádiu vývoje většinou povahu operativního řízení. Personální řízení bylo zaměřeno nejen na lidi při práci, ale i na jejich vztahy v organizačním prostředí, přispělo k organizačním výsledkům, ale i k osobnímu rozvoji zaměstnanců a hlavní pozorností bylo zkvalitňování lepších podmínek na pracovišti, duplikováním pracovní síly zaměstnanců a navyšováním kvality jejich pracovního života .

*(Koubek 2008, s. 15) píše že, nejnovější pojem personální práce pak představuje řízení lidských zdrojů (human resources management, HRM). Toto pojetí, které v rozvojových státech západní Evropy vznikalo v průběhu 50. a 60. let minulého století, se stalo podstatou řízení organizací a představuje vrchol vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a řídicí .*

## 1.3 Vymezení pojmu a úkolů řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře známí autoři vymezují řízení lidských zdrojů jako strategické zaměření a průběžnou koordinovanou činnost, která slouží k získávání a udržení

zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby byly podávány co nejvyšší výkony a pomocí nichž bylo přispěno k dosažení provozně i rozvojově plánovaných cílů v podniku. Jde o aktivitu integrovaného systémového a strategického přístupu managementu k personální optimalizaci organizace, kdy takovéto organizační vylepšení znamená udržet si v organizaci takové personální obsazení organizace a na takové úrovni i vedení, kdy jsou zaměstnanci správně motivováni, na základě toho poté organizace může úspěšně dosahovat v provozu, strategii a rozvoji svých vytyčených cílů. Současný pojem řízení lidských zdrojů je založen na využívání společenskovedních poznatků, teorií a metod, podle nichž se zaměstnanci považují nejvíce jako zdroj, do kterého se vyplatí v rámci organizace investovat, nejsou položkou nákladů. Řízení lidských zdrojů již není jen záležitostí personálních pracovníků, ale už se o něj zajímá i vrcholový management společnosti a zároveň je nedílnou součástí každodenních řídicích činností všech manažerů v organizaci.

*(Armstrong 2007, s.27) Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*

Ve všeobecné známé literatuře se píše, že řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v mnoha oblastech, mezi tyto oblasti patří :

- Efektivita organizace - Ve Strategii řízení lidských zdrojů je zacíleno na zlepšování efektivitu organizací vytvářením účinných procesů a způsobů.
- Řízení lidského kapitálu - Úspěšnost organizace závisí na lidském kapitálu. Cíle v řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na podnikání takových opatření, že si organizace získá a udrží jen kvalifikované, potřebné, dobře motivované a věrné pracovníky. Podle poznatků které jsou popsány ve všeobecné známé literatuře by to znamenalo podnikání takových kroků a volení takových postupů, které budou směřovat k efektivitě v získávání a výběru pracovníků, podpořit odměňování podle vykonané práce, umožňovat vzdělávání, které bude podporovat organizační potřeby a zároveň zahrnující rozvoj v oblastech řízení talentů, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví.

- Řízení znalostí – V této oblasti řízení lidských zdrojů je hlavně zaměřeno na podporu dovedností a znalostí, které jsou specifické pro organizaci, a mají představovat výsledek učících se procesů, které probíhají v organizaci.
- Řízení odměňování - V této oblasti řízení lidských zdrojů bychom měli zajistit, aby v organizaci byli pracovníci oceňováni nejen za výkonnost a splnění konkrétních výsledků své práce, ale aby byli oceněni za svou schopnost a dovednost, kterou mají nebo praxí získají.
- Zaměstnanecké vztahy - Cíl je zaměřen na vytváření a udržování produktivity a harmonických vztahů mezi spolupracovníky a vedením organizace, ale i mezi odbory .
- Uspokojování rozdílných potřeb - Řízení lidských zdrojů nám pomáhá vytvářet politiku, která má respektovat potřeby všech zapojených stran organizace, ale počítá s rozdílnostmi v osobní potřebě pracovníků a zajišťuje rovnou příležitost pro všechny pracovníky
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou - Výzkum který provedl v roce 1999 prof. Gratton a jeho spolupracovníci vyústil v závěrečný verdikt , že aplikování teoretických poznatků do praxe by mohlo být pro manažery na liniové pozici, pro které je politika lidských zdrojů životní praxí, znatelně složité. Personalisté by měli vždy brát v úvahu, že je velmi jednoduché vymýšlet nové,ale i inovativní politiky a přístupy, ale většinou vzniká otázka, jakým způsobem zařídit, aby byli aplikovány v praxi. Cíl řízení lidských zdrojů je pak zaměřen na překonávání těchto bariér. Všeobecný úkol řízení lidských zdrojů je zlepšovat využití a neustále rozvíjet pracovní schopnosti lidí v organizaci, směřovat je k tomu, aby v celkovém výkonu organizace docházelo ke zlepšení a zvyšování kvality. Řízení lidských zdrojů by mělo být zaměřeno hlavně na tyto důležité úkoly:
- Struktury a počty pracovních míst by měli být v souladu s počty a struktury pracovníků v organizaci, tak aby kdykoliv požadavky na každé pracovní místo splňovali pracovní dovednosti a kompetence pracovníka, kterému bylo toto

pracovní místo přiřazeno, ale hlavně je nezbytností usilování o to, aby bylo tomuto pracovníku umožněno se přizpůsobovat změnám a zvýšeným požadavkům na toto pracovní místo.

- Nejlepším možné využití pracovní síly v organizaci, je závislé využití na nejlepším možném fondu pracovní doby, samozřejmostí je i optimální využití dosažených kvalifikací jednotlivého pracovníka.
- Sestavování týmů v kombinaci s nejlepším způsobem vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy v organizačním prostředí.
- Personalistika a sociální rozvíjení pracovníka v organizačním prostředí, je hlavně zaměřeno na rozvíjení pracovní schopnosti, osobnost, sociální vlastnosti pracovníka, ale také rozvíjení jeho pracovní kariéry a vytváření příznivých pracovních a životních podmínek směřujících k zlepšení jeho pracovního života.
- Dobrou pověst organizace jako zaměstnavatele zaměřeno na cíl získání a udržování si nejlepších a nejschopnějších pracovníků ukazuje vlastnost organizace, že správně dodržuje všechny zákony v oblasti pracovního prostředí, a základních lidských práv
- řízení lidských zdrojů – nejnovější koncepce personální práce, formuje se v průběhu 50. a 60. let (ve vyspělých zemích), řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, lidská pracovní síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem, znaky jsou:
- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – př. zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativa,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – mají nejbliže k jednotlivcům,



- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace – lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategického řízení organizace,
- personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj pružnosti organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitosti pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V odborné všeobecně známé literatuře jsou popsány cíle politiky řízení lidských zdrojů, kterých je podle Caldwell (2004) dvanáct:

1. Řízení lidí jako bohatství ,které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace na trhu
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů
4. Vytváření ploché a pružnější organizace schopné rychleji reagovat na změny
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, ve všech úrovních v organizaci

7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční pečovatelé ,usnadňující pracovníkům jejich pracovní život

#### **1.4 Koncepce řízení lidských zdrojů**

Zaměstnanci ve velkých organizacích bývají zpravidla vybíráni na základě nastavených kritérií s ohledem na jejich dosavadní pracovní zkušenosti a jejich odborného vzdělání. V dnešní době bývá jako hlavní nástroj v personální politice používáno řízení talentů, řízení a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a interní systém nastavení jejich odměňování. V odborně dostupné literatuře je označován o řízení talentů za zcela nový způsob, skládající se z plánování a rozvoje talentů . Ve většině organizacích je nastavený systém důkladného posouzení dosažených pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců na různých organizačních úrovních a posouzení jejich schopností, znalostí a dovedností, taktéž porovnání se skutečnou hodnotou, zájmu a cíle celé organizace. Pro takové zaměstnance u kterých je zjištěn vysoký potenciál mají některé organizace nastaven speciální rozvojový vzdělávací program, pomocí kterého můžeme vybudovat nové manažery na v budoucnu otevíranou manažerskou pozici.

Důležitou součástí rozvoje talentů je rovněž *on-the-job-training*, v průběhu tohoto programu mají účastníci možnost učení se od zkušených manažerů přímo na svém pracovišti. Dále je upozorňováno na velké odlišnosti v oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je definováno standardní posouzení a ohodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými, většinu v rámci každoročního hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Řízení pracovního výkonu je představováno neustálou a širokou, hromadnou a běžnou etapou řízení, podle které vyjadřujeme oboustranná očekávání, se zdůrazněním na podporu a pomocnou roli manažerů, od kterých je očekáváno, že by měli působit jako kouči a ne jako soudcové.

Ve správně nastavených postupech organizace by se měli manažeři snažit vést se svými zaměstnanci rozhovory zaměřené nejen na to, co bylo, ale snažit se pohlédnout do budoucnosti, pro hledání způsobů postupného rozvíjení zaměstnance.

*(Armstrong 2006, s. 461) „Cílem vzdělávání by podle Armstronga mělo být zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, které organizace potřebuje k uspokojení svých současných i budoucích potřeb. Jedním z hlavních předpokladů je, aby zaměstnanci byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání a byli přitom podporováni ze strany svých liniových manažerů. “*

Vzdělávání zaměstnanců by mělo být ve zdravé organizaci nastaveno na základě vzdělávacích plánů, které by měli být připravovány v souladu se strategií organizace. Měli by být vždy jeden rok dopředu a lišit se podle zaměření jednotlivých organizačních vrstev ve struktuře organizace.

Řízení odměňování je v odborně dostupné literatuře popsáno jako formulace a realizování strategických a politických přístupů, pomocí nichž jsou pracovníci slušným stylem odměňováni, ve spravedlivém pohledu. Také jsou s velmi důrazným zaměřením na organizační hodnotu daného pracovníka pro svou organizaci při plnění těchto přístupů jsou dosahovány strategické cíle organizace .

## 1.5 Personální činnosti v organizaci

V odborné všeobecně dostupné literatuře je tato problematika popsána, že řízení lidských zdrojů je plněno pomocí personálních činností, které mají představovat nejproduktivnější část personální práce. Setkáváme se s velkým počtem různých pojetí, převážně v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst - Definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. Plánování pracovníků (personální plánování) - Plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění vzhledem k plánované činnosti organizace, plánování personálního rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků - Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody získávání pracovníků, výběru pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů organizace
4. Rozmíst'ování pracovníků a zařazování do pracovních funkcí, přesuny pracovníků uvnitř organizace, povyšování, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků
5. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) - Příprava formulářů, časového plánu hodnocení, hodnocení pracovního výkonu a chování pro potřeby systému odměňování, hodnocení nároků jednotlivých prací a funkcí pro podnikové katalogy prací a tarifní systémy
6. Odměňování - Tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů a systému účasti na výsledku

7. Vzdělávání pracovníků - Identifikace potřeb vzdělávání, plánování, příprava, organizace a vyhodnocování účinnosti vzdělávání, programy rekvalifikace (popř. organizace vlastního procesu vzdělávání)
  
8. Pracovní vztahy - Jednání zaměstnavatelů s představiteli zaměstnanců (odborů), příprava jednání, dohled na dodržování pracovněprávních předpisů a závazků, spolupráce a úřady práce, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizace.
  
9. Péče o pracovníky - tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizace sociálních služeb pro zaměstnance (stravování), kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času (sport, kultura apod.)
  
10. Personální informační systém - zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci.

Personální činnosti jsou soustředěny na samostatné úkoly:

- Prozkoumání pracovního trhu, úkol který má na starosti analýzu vývoje obyvatelstva, analýzu nabízejících se pracovních sil , ale zároveň kontrola jejich poptávky jako potencionální pracovní sílu pro organizaci.
  
- Zdravotní péče o zaměstnance, která zahrnuje jejich periodickou kontrolu zdravotního stavu, ale také léčebnou péči, případně první pomoc v adaptaci po způsobené pracovní neschopností pro nemoc a úraz , za účelem minimalizace ztrát organizace.
  
- Činnost, která je zaměřena na postupy a průzkumy, zjišťování a zpracování informací, tedy vytváření strategických plánů personální práce se způsobem

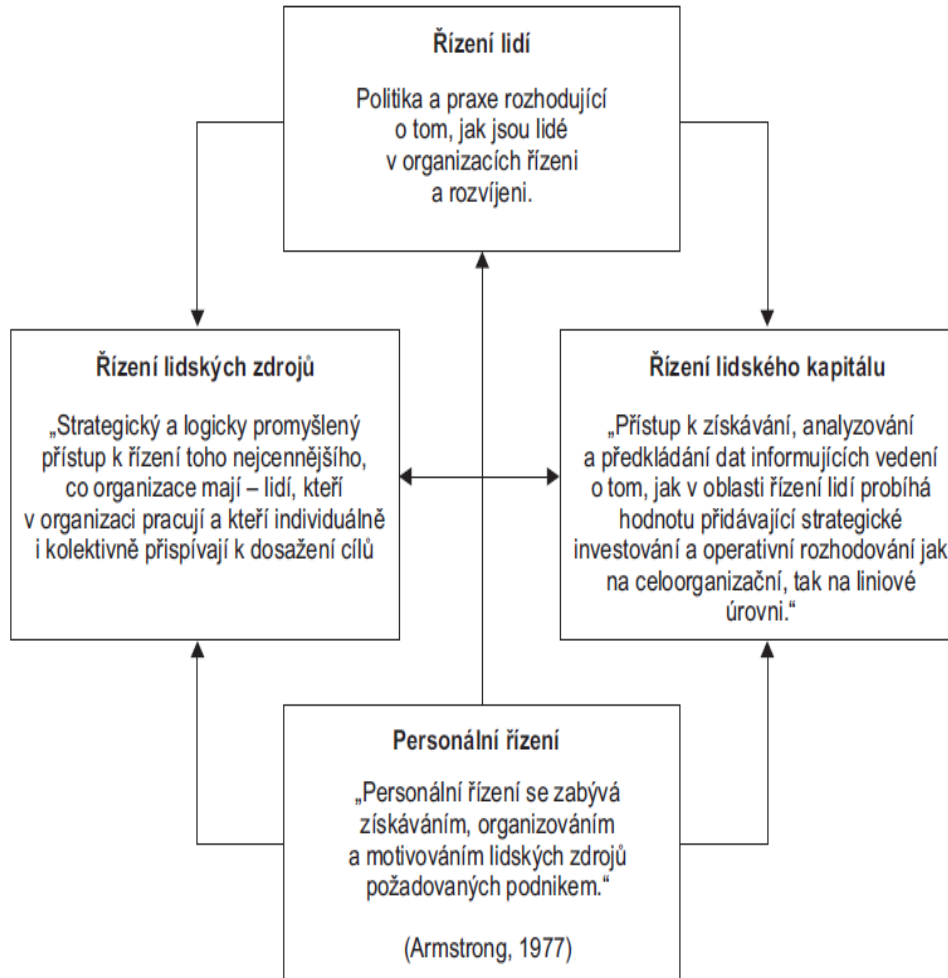
zaměřeným pomocí matematicky a statisticky používaných metod v personální práci.

- Dodržování zákonů podle zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb., taktéž i jiných zákonů, které mají něco společného se zaměstnáváním lidí, prací, a péči o zaměstnance. V současnosti hraje velký význam také striktní dodržování zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (tzv. antidiskriminační zákon), podle kterého je zakázána diskriminace při zaměstnání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace, náboženství. Úkolem personální činnosti v organizaci není jen ochrana pracovníků, ale jejím úkolem je také ochraňovat organizaci před možnými právními důsledky v závislosti při porušení či nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušení lidských práv.

V odborné všeobecně dostupné literatuře je různě vysvětlen pojem personální práce, takto je možné ji také definovat :

Personální práce (personalistika) tvoří hlavní část řízení organizace, která je zaměřena na otázku všeho co se týká člověka v pracovním procesu. To znamená jak ho získat, formovat, jeho fungování, jeho využití, v organizaci s propojením jeho činností, s výsledky jeho práce, jeho pracovní schopnosti a chování na pracovišti, o jeho vztahu k vykonávané práci, organizaci, ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v závislosti na své práci setkává, a zároveň jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personální a sociální rozvoj v organizaci.

Obr 1: Vztah mezi pojetími řízením lidí



zdroj: *Řízení lidských zdrojů* Armstrong (2007)

## 2 ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

### 2.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovních míst je podle známých a všeobecně uznávaných autorů hlavní personální činností, které se musí v rámci organizace věnovat velká pozornost, neboť ovlivňuje efektivnost nejen celé personální práce v organizaci, ale i řízení organizace vůbec.

*(Koubek 2008, s. 43) „ Pracovní úkoly a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti . “*

Ve všeobecně dostupné odborné literatuře je pojem vytváření pracovního místa chápáno jako proces, na jehož základě dochází k pojmenování konkrétních pracovních úkolů jedince někdy i celých skupin, které se shromáždí mezi základní úrovně v organizační struktuře, tj. pracovních míst, která musí bezpečně zajistit nejdříve efektivitu v uspokojení potřeb v rámci celé organizace, ale také naplnění potřeb každého samotného pracovníka, který je na toto pracovní místo zařazen

#### 2.1.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa, vyjadřuje účel pracovního místa „jeho místo v organizační struktuře a hlavní prvky povinností pracovníka nebo hlavní úkoly, jež by měl plnit. Taktéž se může vztahovat k řadě pracovních míst, na kterých je vykonávána stejná práce, je charakterizován popis hlavních činností, spojení s účelem určitého pracovního



místa , požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s tímto pracovním místem. Důležitou předností popisu pracovního místa je, že popisem pracovního místa je popsána práce a ne osoba, které se vykonávaná práce týká. Je tedy více než jasné, že správně popsané pracovní místo , je velkým významem pro personalistu , který provádí personální práci v organizaci. Správný popis pracovního místa je nepostradatelný pro postupné kroky v procesech získávání a výběru zaměstnanců.

Hlavně je velmi důležitý i pro uchazeče o dané pracovní místo, jelikož z něj mohou vyčíst informace o této pozici , také o bonusech a odměnách, včetně požadavků předpokladů , které se vykonávání práce na daném místě týkají a jsou nezbytně nutné a jsou požadované od uchazečů o toto místo.

Podle autorů, kteří se zaměřují na tuto problematiku se píše v odborné všeobecně známe literatuře, že popis pracovního místa by většinou měl obsahovat tyto body :

- Pojmenování pracovní pozice včetně strukturálního zařazení v organizaci
- Popis pracovních vztahů vůči jiným pozicím vně organizace i vůči externímu okolí organizace většinou jde o organizační schéma ,které poukazuje na nedůležitější propojení vůči řídicím vrstvám a jednotlivým funkcím v organizaci.
- Vlastnosti práce co je její cílem, neboli proč a jak je důležitá jeho existence pro organizaci, dále jaké cíle má tato pozice v organizaci plnit.
- Hlavní náplň a prováděné činnosti (z pravidla se uvádí 8 až 10 takových úkolů) na kterých záleží pro plnění plánů na tomto pracovním místě, závěrečný z těchto úkolů bývá popsán velmi obecným způsobem, kdyby došlo k tomu, že se pozice pracovního místa v budoucnosti změní, aby to poté pracovník nemohl odmítnout v rámci svého přizpůsobování se těmto změnám
- Doplnující obecné informace ,které zahrnují míru v pravomocech, nestandardní vzniklé situace, obtížnosti, neobvyklé aspekty a omezení, podmínky pro vykonávanou práci, rozpis pracovní doby, popis bonusů a odměn od organizace.

- Datum zpracování popisu pracovního místa z důvodu upozornění na nutnost provádění pravidelné aktualizace a revize.
- Popřípadě možné změny ke kterým může nastat, pokud se ví, že na této pozici má k těmto změnám v budoucnosti dojít, a o kterých by měl budoucí pracovník být seznámen aby to nemělo vliv na jeho negativní postoj či akceptaci k nabízenému pracovnímu místu. Taková věc přináší i z pohledu na organizaci vyšší efektivnost při výběru ( jestliže by informace o plánované budoucí změně pracovního místa byla sdělena potencionálním uchazečům až v závěru výběrového řízení, mohlo by dojít k odstoupení uchazeče , přičemž by došlo k negativnímu projevení efektivity celkového výběrového řízení).

### **2.1.2 Specifikace pracovního místa**

Specifikace pracovního místa je zaměřena na charakteristiku schopností, chování a osobnost pracovníka, které jsou potřebné pro práci na určitém pracovním místě. Specifikace pracovního místa je dokument , který stanoví dovednosti a znalosti, které musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souvislosti s popisem práce, tzv. kvalifikační profil pracovníka. Kvalifikační profil pracovníka musí podle Kociánové obsahovat dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace), odborné a další vzdělání (získané certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání, kurzy v oblasti osobního rozvoje), jazykové předpoklady (požadovaná úroveň), zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti (co konkrétně musí pracovník na daném místě znát a umět), osobnostní a fyzické předpoklady a další požadavky (například práce na PC, nároky na pracovní režim). Specifikace pracovního místa, odvozená od popisu pracovního místa a poskytuje ukázkou všech požadavků na kvalitu požadovaných od jedince na kterých záleží v rámci plnění úkolů na dané pracovní pozici, jedná se o použití jen v závislosti na spojení s popisem pracovního místa.

V odborné všeobecně dostupné literatuře jsou uváděny dva modely specifikace pracovního místa sedmibodového modelu podle Rodgera a pětistupňového modelu podle Munruoa a Frasera.

Sedmibodový model specifikace pracovního místa:

1. Fyzické vlastnosti – zdravotní stav, stavba těla, vzhled, styl držení těla, styl komunikování.
2. Vědomosti – vzdělání, kvalifikační profil, zkušenosti s dovednostmi.
3. Všeobecná inteligence – intelekt osobnostní.
4. Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání na sebe sama.
7. Okolnosti – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. Vliv na ostatní – stavba těla, přímý zjev, komunikace a vystupování.
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. Vrozené schopnosti – učící se schopnosti, rychlejší chápavost.
4. Motivace – osobně vytyčené cíle, důslednost a odhodlání ke splnění cílů, prokázání úspěšnosti v plnění cílů .
5. Emocionálně ustrojené- citová stabilita, schopnosti úspěšné překonávání stresových situací a taktéž schopnost dobrého vycházení s lidmi..

Ve všeobecně známé odborné dostupné literatuře rozdělena podle náležitostí specifikace pracovního místa do šesti skupin :

1. Fyzické předpoklady
2. Duševní požadavky
3. Dovednosti
4. Vzdělání a kvalifikace, tj. vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.
5. Pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě.
6. Charakteristiky osobnosti a postojů, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby atd.

Potřeba je především, aby byly co nejpřesněji vytvořeny, požadavky a povaha pracovního místa a aby tato pracovní pozice svou povahou byla pro potenciální uchazeče zajímavá. Popis a specifikace pracovního místa musí dopomoci ke stanovení, o který druh pracovníka vztahující se k dané pozici má organizace zájem, případně pomocí jaké metody v oblasti získávání a výběru zaměstnanců budou posuzováni.

### **2.1.3 Analýza pracovního místa**

Analýza pracovního místa je proces získání informací o pracovním místě a jejich následné vyhodnocování. Existuje prakticky 5 hlavních důvodů, které motivují firmu provádět analýzu pracovního místa:

1. Vytvořit popisy pracovních míst (např. v souvislosti se zavedením systému jakosti podle ISO ř. 9000).

2. Provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce.
3. Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat.
4. Vznik nového pracovního místa.
5. Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

Zdroje informací - Pro analýzu pracovního místa je nutné mít potřebné zdroje informací, ze kterých čerpáme. Ve firmě existuje 5 základních zdrojů informací, ze kterých můžeme čerpat:

- 1) Bezprostředně nadřízení zaměstnanci (mistři, vedoucí oddělení apod.) pro pracovní místo. Ti by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
- 2) Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.
- 3) Organizační schéma a dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).
- 4) Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci.
- 5) Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci analýz rozvoje odvětví, informace získané z benchmarkingu technologií, apod.

Analýza pracovního místa, někdy se používá název analýza práce, je základním východiskem veškeré personální práce v organizaci. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky. Analýza pracovního místa však přináší nejen více či méně objektivní obraz pracovního místa, ale zároveň je rozhodujícím východiskem pro

proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) či změnu jejich profilu, pro změnu jejich designu .

## **2.2 Pracovní role**

Pracovní role je do jisté míry srovnatelná s pojmem pracovní místo při popisu úkolů konkrétního člověka v organizaci. Pracovní role je ve svém pojetí více pružná a zaměřená na výsledek. Proto více vyhovuje menším organizacím a pružným a dynamickým týmům, a také v situacích, kdy její vykonávání nenaplňuje plný úvazek konkrétního člověka. Jeho pracovní náplň se v takovém případě skládá z více rolí ,které případně mohou v průběhu času přecházet na další lidi tak, jak se organizace mění. Pracovní role je v praxi používána pro popis pracovních úkolů s vymezením pravomocí a odpovědností, které se k ní vztahují. Firmy toto používají pro popis pracovní náplně svých pracovníků pokud pracovní role nevyžaduje plný úvazek nebo pokud je role vykonávána pouze po omezenou dobu (například manažer nabídky pouze po dobu zpracovávání nabídky, člen projektového týmu pouze po dobu projektu). K roli musí být vymezeny odpovědnost a míra pravomoci .

## 3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

### 3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců se dělí na metody interní a externí, což znamená, kým budou pracovníci vybíráni. Zda samotnou firmou (např. personálním oddělením) či zda tato firma přenechá výběr externí personální agentuře. V praxi je vhodné tyto dvě metody kombinovat. Podobně se rozlišují i zdroje zaměstnanců, tedy jestli se jedná o interní kandidáty (povýšení, doporučení nadřízenými, zájemci z řad stávajících pracovníků apod.), což je finančně velmi výhodné, jelikož jsou náklady na výběrové řízení a popřípadě i na zaučení na novou pozici velmi nízké. Druhým typem jsou externí uchazeči registrovaní na Úřadech práce a u personálních agentur. Může se jednat o kandidáty reagující na inzeráty zveřejněné společností na internetu, v novinách atd. nebo o absolventy vysokých škol. Tito lidé mohou kolektiv obohatit, ale jejich nábor je již finančně náročnější zohledníme-li nutnost zahájit zvláštní výběrové řízení. Je vhodné zohlednit i možnost nabídky práce zaměstnancům na rodičovské (mateřské) dovolené. V praxi tedy získávání zaměstnanců musí odpovídat na otázky Kde?, Jak? a Kým? budou uchazeči vybíráni.

Při formulování požadavků nabídky na pracovní pozici je nutné dodržovat několik pravidel. Jedná se zejména o uvedení názvu firmy, popisu pracovní náplně, stručných informací o společnosti, požadovaných nárocích na obsazovanou pozici, výhod poskytovaných zaměstnancům a doplňkových informací. Je nutné si uvědomit, aby daná nabídka práce neoslovovala jen určitou skupinu obyvatel, tedy aby se nejednalo o diskriminaci. Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Je nutné tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost, protože špatný či nekvalitní výběr zaměstnanců může ovlivnit či dokonce ohrozit chod

podniku. Nejedná se totiž jen o samotnou činnost, ale i o odpovědnost, vztahy se spolupracovníky a o vytrvalost při vykonávání dané práce.

Ve všeobecně známé literatuře autoři píší o této problematice ,že při získávání pracovníků organizace zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit pracovní místo. Očekává přitom odezvu od uchazečů o zaměstnání, kterými mohou být jak volné pracovní zdroje na trhu práce a zaměstnanci jiných organizací, tak i současní pracovníci organizace.

Celý proces začíná identifikací potřeb organizace. Tedy koho vlastně potřebujeme, co by měl nový pracovník dělat? . Potřeby organizace se v průběhu času vyvíjí a mění a tím se mění i požadavky na nové lidi.

Jakmile máme vyjasněnou roli a pozici, měli bychom sepsat náplň práce a další požadavky - tedy stanovíme požadavky, které od kandidátů očekáváme. Pokud je pracovní místo nové, je třeba popsat i účel a jeho postavení v organizační struktuře včetně všech návazností na procesy na spolupracovníky

Následně určíme, zdali vhodného pracovníka můžeme najít uvnitř firmy nebo jakým způsobem budeme kandidáta hledat na trhu práce. Na základě znalosti trhu práce, výše úvazku určíme, zdali hledáme zaměstnance nebo externího pracovníka (některé profese lze snadněji najmout než zaměstnat jako zaměstnance)

Jakmile máme vhodné kandidáty, může začít jejich výběr a hodnocení. Porovnáme ty nejdůležitější aspekty kandidátů a požadavky na pracovní místo a s dalšími potřebami a kulturou firmy. Podle typu požadavků na nového člověka zvolíme nejvhodnější metody hodnocení (hodnocení odbornosti, praxe, psychologického profilu a dalších věcí)



## 3.2 Odkud získáme zaměstnance

Vybírat zaměstnance neboli pracovní síly na volné pracovní místo můžeme jak z vnějších tak i z vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce
- v důsledku zlepšené organizace práce
- pracovní síly uvolňované v důsledku organizačních změn
- pracovníci, kteří v důsledku zvyšování kvalifikace mohou přejít na jiné místo
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo

Výhody

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče
- uchazeč lépe zná organizaci
- zvyšuje se morálky a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo, na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa)
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci již v organizaci získali

Nevýhody

- pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy

- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku

#### Vnější zdroje pracovních sil

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)
- absolventi škol
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo je nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede

#### Výhody

- paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace
- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku
- zpravidla je levnější a také snadnější a rychlejší získat vysoce kvalifikované pracovníky z venku, než je vychovávat v organizaci

#### Nevýhody

- kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce)
- adaptace a orientace pracovníků je delší
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní či oprávněni získat obsazované místo

### 3.3 Proces a nastavení získávání zaměstnanců

Ve všeobecně známe literatuře je napsáno, že rozlišujeme následujících dvanáct kroků procesu získávání zaměstnanců v organizaci :

- identifikování potřeby získávání zaměstnanců
- podrobně popsané obsazované pracovní místo
- zvážení možností
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- identifikace možných zdrojů pro výběr
- volba metody pro výběr pracovníků
- druhy dokumentů a požadovaných informací od uchazečů
- popsání nabídky zaměstnání
- zveřejnění nabídky zaměstnání
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- přehled uchazečů na základě získaných dokumentů a informací
- vytvoření seznamu uchazečů, kterých by se měli týkat výběrové techniky.

### **3.3.1 Co potřebujeme k získávání zaměstnanců**

Identifikace potřeb pro získávání pracovníků se nejprve zabývá přímý nadřízený pracovního místa, který je také činný v procesu získávání pracovníků na toto místo. Nápomocni mu při této činnosti jsou personální útvar, popřípadě i vyšší nadřízený. K tomu, aby společnost rozpoznala, kdy je třeba získat nové pracovníky, využívá jednak svých plánů (plány činnosti, investic, technického rozvoje, aj.) a momentální operativní potřeby pracovníků. Plány užívají personalisté spolu s liniovými manažery pro odhadování potřeby počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků a jednotlivých typů pracovních míst. Identifikaci pracovních míst je třeba provádět včas, aby společnosti nevznikaly ztráty, v důsledku neúměrně dlouho neobsazené pracovní pozice. Riziku vzniku ztrát lze předcházet vytvářením plánů propouštění a penzionování pracovníků, plánů rozmisťování pracovníků či plánů pokračování ve funkcích či plánů kariéry. S předstihem se lze v oblasti potřeby obsazování pracovních míst připravit na některé záměry, plánované pracovníkem do budoucna. Mezi ně patří např. odchod pracovnice na mateřskou dovolenou, často můžeme zjistit plány pracovníka v souvislosti sňatku, rozvodu, narození vnoučete či změně jeho zdravotního stavu. Jediné s čím nemůžeme s předstihem počítat, je náhlá invalidita nebo úmrtí pracovníka a u nás občas praktikovaný zlozvyk, kdy pracovník přestane bez jakéhokoli varování chodit do práce.

### **3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a posléze i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném

pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

Problematikou popisu a specifikace pracovního místa se podrobněji zabývají kapitoly 2.1.1. Popis pracovního místa a 2.1.2 Specifikace pracovního místa.

### **3.3.3 Zvážení alternativ před výběrem**

Zvážení alternativ před výběrem znamená, že máme několik možností, co udělat s volným pracovním místem (např. jej zrušit, anebo tuto práci rozdělit mezi několik dalších zaměstnanců, přesčasy, částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohoda o provedení práce). A když zjistíme, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu získávání pracovníků.

### **3.3.4 Specifikace pracovního místa, podle kterého nastavíme výběr pracovníků**

Musíme vybrat takový popis a požadavky na pracovní místo, aby tento byl pro uchazeče reálným. Měl by obsahovat následující body popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, funkce v zaměstnání a místo výkonu práce;
- typy pracovních úkolů a rozsah odpovědnosti;
- možnosti vzdělávání, pracovní podmínky (pracovní prostředí a plat).

Dále by měl obsahovat požadavky na pracovníka – potřebné vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a pracovní zkušenosti, dále pak i charakteristiku osobnosti.

Tyto požadavky by měly být roztříděny na:

- nezbytné (nemůžeme z nich slevit);
- žádoucí (přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu);
- vítané (zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci);
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce).

### **3.3.5 Pravděpodobné zdroje uchazečů**

Kromě již jmenovaných vnějších a vnitřních zdrojích o kterých pojednává kapitola 3.2 Odkud získáme zaměstnance. Máme ještě doplňkové vnější zdroje, mohou to být např.: ženy v domácnosti, na mateřské dovolené, důchodci, studenti (např. o prázdninách), či možné pracovní zdroje ze zahraničí

### **3.3.6 Metody získávání pracovníků**

Při volbě metod se musí vycházet z faktu, že vhodní uchazeči se musí dozvědět o existenci volných pracovních míst. Je třeba je přimět, aby se o tato místa ucházeli a brali je na vědomí. Existuje celá řada metod získávání pracovníků. Podnik se obvykle neomezuje pouze na jednu z nich. Běžnou praxí bývá užití vícera možností v závislosti na tom, zda jsou pracovníci vybíráni z vnějších nebo vnitřních zdrojů, či na požadavcích, které pracovní místo klade na uchazeče.

Uchazeči se nabízejí sami.

Organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí kvalitní platové a kariérové podmínky či nabízejí velmi prestižní práci, užívají poměrně pasivní metodu získávání pracovníků.

Výhodou této metody je, že snižuje náklady na inzerci, které obvykle bývají značně vysoké. Na druhou stranu má však tato metoda také řady nevýhod. Uchazeči mohou mít nepřesné představy o potřebách organizace, značné procento uchazečů může být pro organizaci neupotřebitelných. Organizace spolupracuje s odbory a využívá jejich informačního systému. V zemích s rozvinutou odborovou tradicí je běžnou praxí využívat k získávání pracovníků činnosti odborů. Tuto metodu pro výběr manažerů lze však použít jen za předpokladu, že příslušné odbory mají dobře rozvinutou informační síť a spojení na své členy, včetně nezaměstnaných. Výhodou této metody je, že přispívá k dobrým vztahům podniku s odbory. Nevýhodou je však limitovaný zdroj výběru pracovníků. Podnik spolupracuje se stavovskými organizacemi, vědeckými pracovišti. Tato metoda není příliš často používaná, ale je výborným nástrojem pro získávání špičkových pracovníků na pracovní místa, které žádají vysokou kvalifikaci. Podnik může využít rozsáhlou informační síť těchto organizací či pracovišť. Zaměstnavatel, který čerpá informace ze zdrojů těchto organizací, si může být jistý, že uchazeči jsou odborně kvalifikováni. Ačkoli i tato metoda počítá s omezenými zdroji uchazečů, v tomto případě to není na překážku. Problém leží spíše v tom, že vhodní kandidáti bývají již často zaměstnanci jiných podniků. Podnik spolupracuje s úřady práce

Tato forma získávání pracovníků patří mezi nejméně finančně náročné metody. Náklady na tuto činnost jsou hrazeny z prostředků, které na její realizaci vyčlenil stát.

Výhodou je to, že úřady práce se sami snaží získat pro podnik relevantní informace o uchazeči. Nevýhodou jsou opět omezené zdroje, protože podnik může počítat jen s uchazeči, kteří jsou zaregistrováni na úřadu práce. Navíc mnozí uchazeči dávají při hledání pracovního místa přednost jinými cestami, zvláště nemají-li nárok na příspěvek v nezaměstnanosti. Tuto metodu lze, dle mého názoru, užít rovněž k vyhledávání manažerů, avšak jako doplňující nástroj výběru. Podnik využívá služeb komerčních zprostředkovatelů

Tato forma získávání pracovníků je poměrně drahá. Zvláště v případech, kdy součinnost mezi podnikem a komerčním zprostředkovatelem je nízká. Hrozí tedy, že podnik může přijmout nevhodného kandidáta. Zprostředkovatel nemá v úmyslu podnik vědomě poškodit. Přijetí nevhodného kandidáta bývá nejčastěji způsobeno nedostatečným tokem informací mezi oběma institucemi. Tato metoda se obecně využívá k získávání pracovníků, kterých je na trhu práce nedostatek. Jde zejména o získávání špičkových manažerů a jiných vedoucích pracovníků. Využívání této metody má však také svá úskalí. Ta spočívají v tom, že zprostředkovatel má jen zřídka kvalitní informace o detailních požadavcích na obsazované místo či pracovníka. Nemohou tedy vybírat s dostatečnou znalostí, čímž se jejich výběr stává méně objektivní a zkreslený.

Podnik provádí inzerci ve veřejných sdělovacích prostředcích. Inzerování patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena mezinárodně, celostátně nebo regionálně. Závisí to na charakteru pracovního místa. Např. vysoce kvalifikované odborníky bude podnik hledat spíše prostřednictvím celostátní inzerce. Méně kvalifikovanou pracovní sílu naopak z regionálních zdrojů. Výhodou této metody je, že se inzerát dostane poměrně snadno ke svému příjemci. Nevýhodou je zase to, že inzerování je značně drahou záležitostí. Kvalitně vytvořený inzerát musí zaujmout jen malé procento dobře kvalifikovaných uchazečů. V opačném případě bude hrozit, že vyhodnocování tisíců nabídek ze stran uchazečů bude zbytečně nákladné.

Rozhodne-li se podnik, že pro vyhledávání manažerů využije tuto metodu, musí se zároveň rozhodnout pro správné sdělovací prostředky. Bylo by jistě nevhodné, kdyby podnik hledající např. technického manažera, umístil svůj inzerát kupř. do Zemědělských novin. V tomto případě je ideální zvolit odborné a úzce zaměřené tiskoviny, které čte specializovaná skupina lidí. Výsledkem je jistý filtr, který propustí pouze malé procento potenciálně vhodných uchazečů na vysoce kvalifikované místo. V dnešní době je nejčastěji využíváno služeb komerčních zprostředkovatelů.



### 3.3.7 Dokumenty, požadované od uchazečů

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu, průvodní dopis.

Osobní dotazník - Směřuje uchazeče o zodpovězení na požadované otázky ( důvod změny předchozího zaměstnání, možnost nástupu, důvod zájmu o nové zaměstnání atd.)

Životopis - Účelem je zaujmutí pozornosti budoucího zaměstnavatele. Přesvědčení ho, že nejlepším a vhodným kandidátem a je ten co má být pozván k pracovnímu pohovoru. Při prvotním výběru zaměstnavatel nevěnuje životopisům více než minutu. Je důležité správně zaujmout ( grafickou úpravou textu- používejte jeden styl písma a formát např. neměla by být používána kurzíva a zároveň podtržení, nepíší se celé věty velkými písmeny, měla by být věnována dostatečná přehlednost publikovaných informací, hlavně dovedností a znalostí uváděno v logickém sledu informace, musí být pravdivé.

Motivační dopis - Měl by být zaslán spolu se zasílaným životopisem. Nepodceňovat jeho přípravu, protože je významově stejně důležitý jako životopis. Musí jasně sdělovat na jakou pracovní pozici se zaměstnanec hlásí, měl by obsahovat vysvětlení předpokladů k vykonávané práci. Motivační dopis musí obsahovat adresu a adresu zaměstnavatele, oslovení, pozdrav a podpis. Neměl by přesahovat rozsah jedné strany.

### 3.3.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Firmy, především profesionální poradenské personální společnosti dbají na volbu správného média a co víc, na umístění sdělení svého zájmu potenciálním uchazečům a pracovní uplatnění.

Samotné umístění inzerátu je odvislé např. od toho, co od této skutečnosti očekáváme. To znamená, zda potenciální zájemci budou hledat tuto práci nebo zda firma bude hledat správné uchazeče.

K inzerování volných míst je využíváno všech druhů sdělovacích prostředků a to od novin a časopisů, přes rozhlas, televizi a dnes zcela masově i internet. Nedostatečně využívána je dosud audiovizuální inzerce před či v průběhu filmových představení a inzerce v odborných publikacích a vysokoškolských učebních textech.

Pro mnohé pracovní pozice (např. sekretářka či účetní) jsou inzeráty účinným prostředkem. Pro speciální profese a pro pracovní pozice, jež se obtížně obsazují, je třeba inzeráty umístit tam, kde se uchazeči o tyto profese mohou s daleko větší pravděpodobností vyskytovat. Výběr vhodného média je věcí marketingového citu a dovednosti. Např. jsou pro umístění inzerátu na manažerské pozice vhodnější odborná periodika. Naopak pro získávání dělnických profesí a běžných administrativních zaměstnanců jsou vhodné lokální sdělovací prostředky, včetně regionálních vysílání rozhlasu a televize. Další dilema, které před inzerující firmou stojí, je jak často a v jakých intervalech inzerovat. A zde je třeba zvážit, čemu dáme přednost, zda rychlé úspěšnosti či nízkým nákladům za inzerci.

Ve všeobecně dostupné literatuře autoři popisují co by inzerát měl obsahovat. Inzerát může pocházet v zásadě ze dvou zdrojů. Z pracovní agentury a přímo od budoucího zaměstnavatele. Inzerát může být také ovšem napsán jako krátký nebo delší souvislý text bez odrážek. Něco více informací o strukturovaném inzerátu.

Představení firmy - Je vhodné představit nejprve ve stručnosti firmu, která práci nabízí. Není třeba sem psát příliš detailů, ale věcně shrnout, o jakou firmu se jedná a v jakém oboru se pohybuje.

Požaduje nebo hledá - Před pozicí, která bude následovat, je vhodné ještě vepsat slovíčko (hledá) nebo jeho obdobu.

Pozice - Zde se může objevit opravdu široké spektrum výrazů, počínaje asistentskou pozicí a konče u nejvyššího managementu.

Úvazek - Zde můžete pouze heslovitě napsat, zdali se jedná o práci na dobu určitou / neurčitou a jestli jde o plný, či poloviční úvazek.

Požadavky - To jsou v zásadě požadované dovednosti a požadovaná kvalifikace.

Forma inzerátu

Pracovní inzeráty se ve většině případů píšou formou strukturovaného textu, tedy v jednotlivých bodech s odrážkami. Je však možné inzerát uveřejnit ve formě krátkého nebo delšího, ale souvislého textu. V případě, že zvolíte jako formu inzerátu souvislý text, platí doporučení, že text by měl být dlouhý maximálně jednu stranu. Myslete na to, abyste přemírou textu neodradili případného dobrého zájemce. Buďte tedy co nejvíce konkrétní.

Na co si dát pozor - I když je v současné době o pracovní místa nouze, tak přece jen nikdo nechce zbytečně plýtvat penězi a očekává od inzerátu maximální výsledek - nalezení správného uchazeče.

Někdy se totiž stane, že do inzerátu je umístěna informace, která může dobrého kandidáta odradit.

Chybné pojmenování pozice - Nepřesné nebo dokonce zcela špatné pojmenování pozice zbytečně dezinformuje čtenáře inzerátu. Inzerát přejde zcela bez povšimnutí, protože mu nerozumí. V horším případě se k němu vůbec nedostane, třeba právě proto, že byl zařazen do špatné kategorie, ve které uchazeč vůbec nehledal.

Používání anglického názvosloví volte s rozmyslem. Samozřejmě to neplatí vždy. Pokud hledáte uchazeče na mezinárodní post, potom takové pojmenování vyžaduje sama pracovní pozice.

Odborné termíny - Na druhou stranu, používejte termíny, které se v oboru vámi inzerované pozice běžně používají. Nejen, že si tak ušetříte čas při popisování náplně práce, ale navíc rovnou zaujmete uchazeče, kteří se v oboru vyznají a zvolené pojmy znají a používají.

Stylistika a pravopis - Užití správného českého pravopisu by mělo být samozřejmostí. Je totiž dobré myslet na to, že i tento (může se zdát banální) psaný projev vypovídá o firemních poměrech. Už v okamžiku čtení inzerátu dává kandidát vám jako společnosti určitou známku. Pokud si pisatel inzerátu není jistý, zda je text po pravopisné stránce v pořádku, je vždy lepší ho nechat přečíst od někoho dalšího.

I kdyby tento člověk nebyl zainteresovaný do firemních záležitostí, může poskytnout zpětnou vazbu a určitý vhled na to, zda je v inzerátu vše jasné, nechybí-li některá důležitá informace nebo zda jednotlivé body na sebe dobře navazují. Ze stylistického hlediska se raději vyhněte dlouhým a zbytečně komplikovaným souvětím. Dobrým doporučením je i používání osobnějšího oslovení. Vždy bude lépe znít „budete mít na starosti...“, než-li „pracovník se bude starat o...“.

Dalším pravidlem by mělo být vykání. Jiná situace je v tak zvaných kreativních oborech (grafika, design, reklamní branže), kde se odlišné oslovení nejen lépe snáší, ale často i očekává.

Jazyková vybavenost a vzdělání - Jazyková vybavenost je, obzvláště v českém prostředí, stále ještě kámen úrazu mnoha inzerovaných pozic. Zvažte, zda opravdu potřebujete, aby mzdová účetní uměla anglicky, i když za celou dobu své práce nepřijde do kontaktu se zahraničím. Stejným případem se zdají někdy až přemrštěné požadavky na vzdělání uchazečů o práci. Skutečně potřebujete vysokoškoláka nebo stačí středoškolské vzdělání s maturitou, ale zato třeba s praxí?

Zkuste na své požadavky pohlédnout z vnějšku, abyste se zbytečně nepřipravili o dobrého kandidáta.

## 4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Výběr zaměstnance

Ve všeobecně dostupné literatuře autoři doporučují vydat se cestou inzerátu a v poměrech naší země zmiňuje alternativu ve shánění zaměstnanců přes síť známých. Oproti inzerátu ovšem bere v úvahu nevýhodu v podobě možného pocitu určitého privilegia získaného člověka.

V předvýběru nebo-li v průběhu získávání zaměstnanců jsou ze všech přihlášených uchazečů, většinou na základě životopisu a motivačního dopisu, vyfiltrováni, ty o kterých dostupné informace vypovídají nejvyšší podobnost s požadavky organizace a zařazeni do dalšího výběrového kola. Předvýběrem jsou rozčleněni uchazeči do tří skupin :

- nejvhodnější uchazeči, ty jsou hned pozváni k výběrovému pohovoru,
- vhodní uchazeči, které organizace má jako rezervu do výběrového procesu , pokud by nastala situace, že by s nejvhodnějších zůstalo málo
- nevyhovující uchazeči, kterým by měla organizace v rámci svého dobrého jména zaslat vřelý dopis s poděkováním za účast ve výběrovém řízení a odmítnutím jejich nabídky

*Kolman (2010, s. 165) „vzpomíná na i dnes velmi jasnozřivá pozorování profesora C. N. Parkinsona. Sám ale v současné době doporučuje vydat se cestou inzerátu a v poměrech naší země zmiňuje alternativu ve shánění zaměstnance přes síť známých. Oproti inzerátu ovšem bere v úvahu nevýhodu v podobě možného pocitu určitého privilegia získaného člověka“*

## 4.2 Fáze výběru zaměstnance

Proces výběru pracovníků má zpravidla dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. Logicky první fází je fáze předběžná, která obsahuje tři kroky, které jí charakterizují:

Definuje příslušné pracovní místo a s ním pracovní spojené úkony a podmínky pro jeho získání. Možná se to zdá banální, ale detailní popis nabízeného pracovního místa, je pro potenciálního uchazeče velmi důležitý a může se stát, že když v popisu nenajde pro něj potřebné informace, nabídku zcela ignoruje.

Druhý krok j krokem zkoumání toho, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl uchazeč o pracovní místo mít, aby mohl úspěšně vykonávat nabízenou práci.

Třetí krok bezprostředně navazuje na druhý, neboť blíže specifikuje vzdělání, které je pro výkon práce důležité, dále pak délku praxe, či zvláštní schopnosti, které by mohli být při výkonu budoucího povolání potřebné. Všechny tyto informace by měly být v inzerátu s nabídkou práce uvedeny, aby uchazeč neabsolvoval pohovor zbytečně, kvůli jiným očekáváním.

Již v předchozích popsaných procesech už jsme se dozvěděli, že proces výběru zaměstnanců je velmi často propojen s procesem získávání zaměstnanců, a tak někdy, může nastat skutečnost, že stejná etapa je někdy považována za součást procesu získávání zaměstnanců, jindy je to opačné.

### 4.3 Metody výběru zaměstnance

Cílem je získat pro společnost nejvhodnějšího kandidáta, který odpovídá určitým požadavkům firmy např. vzděláním, praxí, způsobilostí k výkonu a dalším. Musí nejlépe zvládat požadovanou pozici. Před zahájením výběru pracovníků si musíme stanovit požadavky, které od kandidátů očekáváme. Čím větší budete mít představu koho hledáte, proces výběru bude jednodušší a povede k úspěchu. Je-li místo na které hledáte kandidáta nové, je třeba si uvědomit jeho účel, úkol a pravomoci. Důležité je uchazečům poskytnout úplné a objektivní informace k pracovní pozici. Snažíme se na obou stranách dodržet podmínky, které se při výběru prezentovali.

Podle toho o jakou pracovní pozici se jedná určí personalista metodu výběru zaměstnanců.

Vnitřní zdroje = interní nábor - rekvalifikujeme původní zaměstnance, nemusí podepisovat smlouvy

Výhody - firma i zaměstnanec se navzájem znají, nižší náklady a vynaložený čas

Nevýhody - jistá svázanost a každodenní rutina zaměstnance se známým prostředím a pracovním kolektivem.

Vnější zdroje = externí nábor - firma hledá zaměstnance ( absolventy škol, nezaměstnané, zaměstnance z jiných podniků) na vnějším trhu

Výběr z databáze - pomocí databázového systému, který podle zadaných požadavků vyhodnotí vhodné kandidáty.

Výběr z inzerce přes média, časopisy, internet - pracovní portály a stránky úřadu práce. Tato forma přiláká největší procento zájemců . Proto příslušný personalista ve firmě udělá předvýběr a značnou redukci na základě zaslaných materiálů uchazeče o zaměstnání. Executive search nebo také headhunting znamená přetáhnout nebo oslovit

potencionálního pracovníka a ty nejlepší získat do svých řad. Této schopnosti využívají především speciální agentury. Headhunting je časově náročná metoda a drahá na náklady. Proto se používá při oslovování pracovníků středního a vrcholového managementu, nebo pracovníky které nelze jinou praktikou oslovit. Headhunting má tři fáze. Vyhledat organizaci, kde je možno získat tyto vhodné pracovníky. Sestavit seznam tzv. Target List pro oslovení

Telefonická komunikace s vybranými potencionálními kandidáty a v případě jeho zájmu proběhne osobní pohovor vedený technikou Performance Based Interview (zhodnotí kariérní výsledky a současně připraví kandidáta na pohovor u budoucího zaměstnavatele), testování jazykových a technických dovedností, psychodiagnostika.

Assessment centra (diagnosticko-výcvikový program) , je moderní a vysoce hodnocená metoda pro výběr manažerů. Řadí se mezi nejspolehlivější metodu. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň manažera. Lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu, protože vše je řízené počítačem. Kdy je vhodné ho použít? Pokud chceme posoudit zde kandidát má vhodné předpoklady pro danou pracovní pozici tj. porovnání požadovaných dovedností, které jsou v popisu pracovní pozice.

Na co je nutné dbát při přípravě Assessment Centra? Dbát na výběr metod sběru dat a přizpůsobit ho požadavkům konkrétní firmy, dodržovat principy, správně sestavit úkoly a programy.

Cílem metody Assessment Centra je stimulovat projev osobnosti uchazeče v její plně šíři a napříč širokým spektrem různorodých situací a pokud možno v podmínkách co nejbližších reálným situacím, v nichž se bude uchazeč v zaměstnání pohybovat. Každá programová aktivita se stává testovanou položkou, jejíž úspěšné řešení vyžaduje určité jednání. Běžně je Assessment Centrum rozděleno na tématické bloky, simulující běžné pracovní situace na potenciální pracovní pozici. Assessment Centrum je také obvykle doplněno o osobní či testy psychické připravenosti uchazeče vyrovnat se s nenadálou , nestandardní situací. Uchazeč je zkoumán z hlediska svého jednání jak by postupoval ve krizové situaci.



### 4.3.1 Výběrový pohovor

Většina teoretických, ale i praktických pracovníků považuje za nejpoužívanější a nejkličovější metodu v procesu výběru zaměstnanců.

Ve všeobecně známé literatuře autoři zabývající se touto problematikou píší, že výběrový pohovor musí splnit kromě běžného cíle, pomocí něhož můžeme posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, splnit další čtyři cíle .

- Získání širšího okruhu informací o uchazečích, a očekávání v plnění pracovních cílů
- poskytnutí uchazečům bližší informace o práci v organizaci (důležité je, aby nebyl uchazeč vědomě uváděn v omyl a měl reálný obraz o budoucí práci na právě obsazované pracovní pozici, ale také aby si udělal celkový obrázek o organizaci
- posouzení osobnosti uchazeče,
- vytvoření přátelského mezi uchazeči a organizací,

Jiní autoři uvádí následující klasifikaci výběrových pohovorů

Podle množství a struktury účastníků rozlišuje tyto typy pohovoru:

1. Pohovor 1 + 1 – Jde o pohovor dvou osob, uchazeče o zaměstnání a představitele organizace, zpravidla bezprostředně nadřízeného obsazovaného pracovního místa. Tento typ pohovoru je vhodný zejména v těch případech, kdy jde o obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací a kdy jde při pohovoru spíše o výměnu věcných informací, popřípadě kdy bezprostřední nadřízený potřebuje samostatně posoudit, do jaké míry bude uchazeč vyhovovat jeho subjektivním představám.
2. Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) – Panel tvoří skupina obvykle tří až čtyř osob, které znají pracovní místo a jeho požadavky, popřípadě jsou školeny pro to, aby uměly posoudit různé stránky způsobilosti uchazeče.

Členové panelu si zpravidla dohodnou své role, popřípadě otázky, které budou pokládat. V různých literaturách lze nalézt doporučení, aby otázky pokládal a rozhovor vedl jen jeden člen panelu (zpravidla bezprostředně nadřízený obsazovaného pracovního místa) a ostatní sledovali odpovědi a reakce uchazeče, popřípadě vstupovali do pohovoru jen na žádost toho, kdo pohovor vede.

3. Postupný pohovor – V podstatě jde o řadu pohovorů typu 1 + 1 probíhajících po sobě, kdy jednotliví posuzovatelé se na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti daného uchazeče.
4. Skupinový (hromadný) pohovor – Jde o pohovor, jehož se současně zúčastní skupina uchazečů, přičemž organizaci může zastupovat buď jediný posuzovatel, nebo skupina posuzovatelů. Zpravidla se používá jen pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Skupinový pohovor má omezené použití a také se v praxi příliš často nepoužívá.

Podle obsahu a průběhu rozlišuje tyto formy pohovoru:

a) nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor - Forma, obsah i postup při nestrukturovaném pohovoru jsou utvářeny v jeho průběhu. Také cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. K používání nestrukturovaného pohovoru mají sklon nedostatečně odborně připravení, málo pečliví a význam výběru pracovníků podceňující vedoucí pracovníci či personalisté, kteří nejsou způsobilí pro vykonávání tak odborné práce, jakou personalistika je nebo by měla být.

b) strukturovaný pohovor, bývá pro něj charakteristické, že obsah, pořadí otázek i čas, který je možné jednotlivým otázkám věnovat, jsou předem připraveny a plánovány, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, a to ve stejném pořadí a každé z otázek je věnován u všech pohovorů stejný čas a vyhodnocování odpovědi uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. O efektivnosti strukturovaného pohovoru rozhoduje především jeho příprava, ale i zvládnutí jeho průběhu. Pohovor by měl být organizován tak, aby nedocházelo k jeho narušování.

Záleží na uvítání uchazeče a zahájení pohovoru. Uchazeč by měl být seznámen s plánem pohovoru a zpočátku by mu měly být kladeny jen snadné otázky, měl by být povzbuzován a nenápadně veden. Nutné je dodržovat časový plán. V dalším kroku je třeba poskytnout uchazeči nezbytné a nezkreslené informace, popřípadě jasně zodpovědět jeho otázky. Na závěr pohovoru je třeba uchazeči poděkovat za zájem a za spolupráci při pohovoru. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. To umožňuje nejen čelit případným stížnostem, ale zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru.

c) polostrukturovaný pohovor, zpravidla mívá dvě podoby: buď je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, kdy obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas, nebo jsou předem stanovené cíle, kterých chce pohovor dosáhnout. Posuzovatel však přistupuje k průběhu pohovoru pružně, ale nikdy nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být splněny všechny stanovené cíle.

Ve všeobecně známé dostupné literatuře jsou popsány běžné chyby, ke kterým může při vedení výběrového pohovoru dojít, ale kterých bychom se měli vyvarovat:

- výběrový pohovor nebývá připraven dopředu, posuzovatel
- otázky ze strany posuzovatele jsou pokládány sugestivně aby se dotazovaný mohl kladně ohodnotit
- ze strany posuzovatele jsou kladeny uzavřené dotazy, vzniká tak atmosféra výslechu či zkoušky, což je opakem atmosféry která by měla být mezi posuzovatelem a uchazečem fungovat
- nepochopitelná a nevhodně volená formulace otázek, kdy pro uchazeče může dojít k nesprávnému pochopení smyslu dotazu,
- není prováděno zaznamenání odpovědí a vlastních postřehů, na základě čehož může dojít ve vysoké míře ke zkreslení.

Ve všeobecně známé dostupné literatuře jsou také tyto skutečnosti, kterých by se posuzující pracovník měl vyvarovat

- provádění většího množství pohovorů společně,
- dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu,
- nepřecházet velmi rychle k hlouběji zaměřeným dotazům
- nepokládat vícesložkové dotazy,
- nezaměřovat se podrobněji zkoumání silných nebo slabých stránek uchazečů,
- nedovolit uchazečům, mlčením zakrývali důležité skutečnosti,
- moc nemluvit, nebo naopak dovolit uchazečům, moc mluvíli,
- nemělo by dojít ke zvítězení svých předsudků nad schopnostmi spravedlivě s objektivním pohledem rozhodnout

#### **4.4 Proces rozhodování při výběru zaměstnance**

V této etapě výběru zaměstnanců dochází k vyhodnocování nasbíraných informací, které jsme získali od uchazečů, co postoupili do finále výběru, na základě přístupů a kritérií, která byla výběrovou komisí před zahájením výběrového procesu stanovena. Ve všeobecně známé literatuře zdůrazňuje, že by o tom neměl rozhodovat jedinec, přestože za ně musí odpovídat. Členství ve výběrové komisi by měl hlavně zaujímat budoucí přímý nadřízený, který hledá svého podřízeného a měl by mít pravomoc k ovlivnění konečného výběru, také i zodpovědnost za následky možného rozhodnutí. Je-li rozhodnuto, nabídneme vybranému uchazeči pracovní místo. V literatuře, která se zabývá touto problematikou autoři doporučují, že nejrychlejší způsobem je nejprve telefonicky informovat vítěze výběru, a poté písemnou formou dopisu kde je informován o svém výběru, v současnosti je trendem zaslání rozhodnutí o výběru mailem. Rovněž je nutností seznámit uchazeče, kteří ve výběru neuspěli. přičemž je

slušné je upozornit, že bylo rozhodnuto v rámci kritéria koho organizace potřebuje, kdo je nejvhodnější a ne podle kritéria „kdo je nejlepší“.

*(Hroník 2007, s. 335) „ Mezi rozhodnutím uchazeče o přijetí pracovní nabídky a jeho reálným nástupem do zaměstnání může uplynout různě dlouhá doba, během níž může uchazeč absolvovat ještě další výběrová řízení, v nichž může být úspěšný a přijmout nabídku jiného zaměstnavatele.“*

Ve všeobecně známé dostupné literatuře doporučováno, aby s vybraným kandidátem byla organizace v nepřetržitém kontaktu, a tím byl z její strany motivován k nástupu a aby se stal organizační součástí ještě před nastoupením do organizace.

#### **4.5 Hodnocení uchazečů po ukončení pohovoru**

Tento proces vyžaduje zachování odměřenosti s kritickým přístupem, se kterým porovnááme uchazeče pohovoru s požadavky na dané pracovní místo s profilem pracovníka, který na tomto místě momentálně pracuje. Je potřeba vyhodnotit chování uchazečů a přístup v průběhu rozhovoru. Jde o zhodnocení uchazečů, určení jejich předpokladů a kompetencí či budoucího vztahu k vykonávané práci.

#### **4.6 Reference**

Ve všeobecně známé literatuře je popsána tato problematika tak, že jsou reference v získání důvěrné konkrétní informace o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Jiní autoři je popisují jako zdroj důležitý

informací o uchazeči, které firmy používají velmi často využívají. Většinou jsou požadovány až v případě, rozhodnutí o přijetí uchazeče.

## 5 PŘIJÍMÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

### 5.1 Podpis pracovní smlouvy

Podpis pracovní smlouvy neznamená , že ihned vzniká pracovní poměr. Zaměstnanec může se zaměstnavatelem podepsat smlouvu s pozdějším nástupem. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou a vzniká dnem, který v ní byl určen jako den nástupu do práce. Přijímání nových zaměstnanců a plán adaptace Stěžejním bodem této činnosti je podepsání pracovní smlouvy oběma stranami pracovního poměru. Pracovní smlouva má předem dané povinné náležitosti a je doplněna požadovanými náležitostmi dané organizace, které nejsou v rozporu se Zákoníkem práce. Společně s pracovní smlouvou by měly být předány písemné materiály, které jsou shrnuty v orientačním balíčku, mezi ně patří: Současné i perspektivní (projektované) organizační schéma organizace

- Plán organizace a jejího zařízení
- Kopie kolektivní smlouvy ( pokud je v organizaci )
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam systému zaměstnaneckých výhod ( benefitů )
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Informace o pojištění pracovníků

Mezi hlavní hlediska patří především vzdělání, praxe, flexibilita a ostatní možná hlediska, která si organizace vybere. Po předání informací a podepsání pracovní smlouvy začíná proces adaptace, který by měl být časově vymezen. Vzniká tak plán

adaptace, který zahrnuje všechna potřebná školení, lékařské prohlídky, prohlídky organizace s doprovodem personalisty nebo svého nadřízeného, seznamování s pracovištěm a pracovní pozicí, jejími nástroji apod. Cílem řízené adaptace je snížení ztrát na produktivitě, snížení nákladů na fluktuaci a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Mezi základní povinnosti vedoucího manažera, který odpovídá za nově příchozí zaměstnance, patří:

- naplánování nástupního pohovoru a jeho cílená orientace na zaměstnance
- umístit zaměstnance na konkrétní místo
- seznámit ho s pracovištěm, podmínkami a normami práce
- představení nově příchozího zaměstnance ostatním kolegům na pracovišti
- seznámit ho s nepsanými zvyklostmi na pracovišti
- kontrola zaměstnance a s tím spojená zpětná vazba

### **5.1.1 Přijímání zaměstnance**

Přijímací proces je spojený s nástupem nového pracovníka do organizace a zahrnuje.

- sdělení rozhodnutí o výběru pracovníka,
- vyjednávání o pracovním zařazení a pracovních podmínkách,
- sjednání pracovních-právního vztahu,
- příprava a vybavení pracoviště,



- uvedení pracovníka na pracoviště a seznámení s pracovníky firmy, realizaci všech úkonů spojených s nástupem pracovníka do pracovního poměru (vstupní zdravotní prohlídka, zařazení do personální a mzdové evidence).

Uvedení nového pracovníka na pracoviště je velmi důležitým krokem. Na tomto úkonu by měl participovat personalista s bezprostředním nadřízeným nově nastupujícího pracovníka. Součástí správně provedeného uvedení na pracoviště je především:

- představení bezprostředního nadřízeného pracovníkovi,
- seznámení s kolegy a osobami pohybujícími se na pracovišti,
- provedení pracovištěm a jeho zázemím,
- seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance, respektive s pracovním řádem,
- informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (možnost stravování, sociální zařízení,...),
- vysvětlení principů vnitřní komunikace,
- proškolení BOZP PO,
- přidělení pracoviště a pracovních pomůcek.

Nadřízený a kolegové by určitě neměli zapomenout na vyjádření osobní podpory a přání úspěchů v práci.

### **5.1.2 Důležitá dokumentace**

Ve všeobecně známé literatuře je popsán pojem přijímání zaměstnanců jako řada postupů, které by měli následovat, potom co je vybranému uchazeči sděleno, že byl

vybrán a souhlasí s nabídkou zaměstnání v organizaci, končí dnem kdy zaměstnanec nastoupí do zaměstnání .

Ve všeobecně známé literatuře autoři považují za velmi důležité doklady, které by měli být od nového pracovníka vyžadovány a založeny do osobní složky nového zaměstnance. Některé doklady jsou potřeba ještě před tím než vznikne pracovní poměr, ale některé až při samotném vzniku:

- Zájemcem podaná žádost o přijetí do pracovního poměru , v které bývá obsahováno vyjádření určeného zástupce zaměstnavatele,
- osobní dotazník zaměstnance,
- zápočtový list, popř. posudek o pracovní činnosti,
- potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce,
- doklad o prokázání dosaženého vzdělání,
- doklad o vykonávané praxi,
- čistý záznam z Rejstříku trestů,
- posudek od lékaře o absolvování vstupní prohlídky, že je zaměstnanec způsobilý vykonávat druh práce sjednaný v pracovní smlouvě,
- pracovní smlouva, nebo jiný doklad, na základě kterého bude zaměstnanec pro organizaci práci vykonávat,
- informace o právech a povinnostech zaměstnance vyplývajících z pracovního poměru podle ustanovení § 37 zákoníku práce,
- dokument o absolvování vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- prohlášení zaměstnance o seznámení se s vnitřními předpisy zaměstnavatele a kolektivní smlouvou,

- popis pracovní náplně, pokud je zaměstnavatelem využívána,
- dohoda o hmotné odpovědnosti za svěřené předměty od zaměstnavatele,
- jiné další písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ,
- u důchodců, kteří pracují dokumenty o pobírání důchodu
- u osob se zdravotním postižením ,potvrzení o plné invaliditě, částečné invaliditě nebo doklad o jiném zdravotním znevýhodnění.

Literatura, která se touto tématikou zabývá upozorňuje, že důležitou součástí při příjmu nového zaměstnance je jeho uvedení na nové pracoviště. Jeho doporučením je , aby vždy personalista, byl ten kdo nového pracovníka na jeho nové pracoviště uvedl a předal jeho přímému nadřízenému, a to i v takových případech, pokud jde o přechod v rámci organizace. Nadřízený pracovník by pak měl v dalším kroku představit zaměstnance ostatním spolupracovníkům daného oddělení. V případech kdy je potřeba nového zaměstnance zaškolit, měl by mu být v rámci jeho oddělení přidělen zkušený školitel, který by nejen školil, ale měl by na něho dohlížet během pracovníkovo adaptačního období .

## **5.2 Sestavení adaptačního plánu**

Sestavení adaptačního plánu, je následující proces po nástupu nového zaměstnance do organizace. Tento plán, by měl být sestaven personalistou spolu s přímým nadřízeným daného zaměstnance.

### **5.2.1 Adaptační plán**

Na základě takového hodnocení by měl být sestaven tzv. Adaptační plán. Vzniká tak plán adaptace, který zahrnuje všechna potřebná školení, lékařské prohlídky, prohlídky organizace s doprovodem personalisty nebo svého nadřízeného, seznamování s pracovištěm a pracovní pozicí, jejími nástroji apod. V tomto plánu jsou naplánovány aktivity vedoucí k zapracování nového pracovníka a doplnění jeho nástupních kompetencím na potřebné.

### **5.2.2 Mentor**

Aby byla adaptace nového pracovníka úspěšná, je zapotřebí aby jej nástupním obdobím někdo prováděl nazýváme ho mentorem. Tato osobní podpora je samozřejmě poměrně časově – tedy i finančně náročná, má v sobě efektivitu. Cílem řízené adaptace je snížení ztrát na produktivitě, snížení nákladů na fluktuaci a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců

Adaptační plán tedy obvykle obsahuje následující údaje:

- zhodnocení vstupního potenciálu nového pracovníka,
- harmonogram a cíle adaptace,
- konkrétní vzdělávací, pracovní a další rozvojové aktivity a úkoly,
- garanta adaptace, který zajistí přímou podporu nového pracovníka,
- případně motivační bonus v případě dosažení adaptačních cílů.

### 5.2.3 Konec zkušební doby

Před koncem zkušební doby , by se měli sejít zaměstnavatel s mentorem a posléze i se samotným zaměstnancem a prodiskutovat vzniklé zjištěné nedostatky v rámci plnění adaptačního plánu . Mělo by dojít k oboustrannému rozhodnutí v něm pokračovat či naopak. V některých případech se zaměstnavatelé zachovávají úplně nepochopitelně jinak a ve zkušební době se zmíněným zaměstnancem pracovní poměr ukončí , někdy k tomu dochází i ze strany zaměstnance v důsledku např. neplnění výše dohodnutých či očekávaných benefitů ze strany zaměstnavatele.

## 5.3 Vyhodnocení adaptačního plánu

Na konci nástupního období bývá doplněn o záznam o průběhu adaptace, respektive hodnocení adaptačního období. Při adaptaci nového pracovníka na nové pracovní místo tedy obvykle svou roli nejvíce plní:

- personalista, který projednává a sleduje průběh realizace adaptačního období a zajišťuje formální naplnění potřebných administrativních úkonů
- nadřízený pracovník, který volí způsob vedení nového zaměstnance a stanovuje úkoly adaptačního okolí, řídí a kontroluje plnění úkolů adaptačního období a vyhodnocuje průběh adaptačního období.
- pověřený mentor, který provádí pracovníka adaptačním obdobím, zaškoluje jej, seznamuje s pracovními postupy a podporuje v plnění stanovených úkolů,
- samozřejmě samotný pracovník, který především svým úsilím ovlivňuje výsledky adaptačního procesu.

V adaptačním procesu je nový pracovník konfrontován s nároky nové pracovní pozice. Jeho výsledkem by měla být adaptovanou pracovníka na:

- pracovní činnosti - jejich znalost a připravenost je samostatně zvládat
- sociální podmínky práce
- pochopení a akceptování firemní kultury
- pochopení standardů pracovního prostředí.

Přijímání a adaptace zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních strategií. Již v průběhu adaptace, se může ukázat jestli je nový pracovník nejen schopen vykonávat svědomitě novou práci, ale také zda se úspěšně začlenil do týmu, či je to samotář. Poznají se jeho kompetence k vykonávání nové práce. A mnohdy se ukáže jeho kreativita a odolnost při hledání řešení nastalých nenadálých situacích, či naopak jeho absolutní neschopnost tyto situace řešit.

#### **5.4 Nastavení nových cílů**

Velmi důležitou součástí, při úspěšném absolvování adaptačního plánu je aby nejen zaměstnavatel byl spokojen, ale hlavně aby zaměstnanec byl připraven na nastavení nových cílů na delší období, zpravidla to bývá 1 rok. Při plnění těchto cílů již jeho kroky nevede mentor, ale kontroluje jejich plnění jen přímý nadřízený pracovník. Ten vše reportuje vedení střediska při pravidelných měsíčních poradách s vedením a dále je posuzují a v případě kladných výsledků zmíněného zaměstnance s výsledky seznamují, pro jeho další motivaci a udržení pracovního tempa. Někdy se během takto dlouhodobých stanovených cílů stanovují kratší, kdy při jejich plnění dochází ze strany zaměstnavatele k určitým finančním bonusů pro zaměstnance, který jich dosáhl. Tím dochází ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a jakési soutěživosti kdo plánovaných cílů dosáhne co nejefektivněji.

## ZÁVĚR

Personální práce od získávání přes výběr až po pečování o zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem v personalistice. Je již málo organizací, v kterých by si manažeři neuvědomovali, že hlavním článkem a zdrojem úspěšnosti celé společnosti jsou její zaměstnanci, kteří svou svědomitě plněnou prací pomáhají k dosahování cílů celé společnosti. Je teda samozřejmostí, že si každá organizace vybírá podle svých osvědčených postupů a metod zaměstnance a čistě na ni záleží koho si vybere, jak ho získá, ale hlavně jak si ho udrží. Cílem této práce bylo teoreticky představit a porovnat ze skutečností nejdůležitější součást personální práce v organizaci..

V této bakalářské práci autor v každé kapitole popsal teoretickým vymezením danou problematiku a jak na ni nahlízejí odborní autoři. V první kapitole této bakalářské práce bylo popsáno vymezení obecnému pojmu personalistiky - řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola podrobněji popisovala analýzu a popis pracovního místa, hlavně byla zaměřena na postup personální práce před zahájením výběru zaměstnanců na obsazení volného pracovního místa. Třetí a čtvrtá kapitola se již zabývala procesem získávání a výběru nových zaměstnanců s hlubším popisem některých používaných metod a praktických postupů v této oblasti.

V poslední páté kapitole byl popsán samostatný proces přijímání nového zaměstnance a s ním i spojený jeho individuální adaptační plán i s jeho začleněním do organizačního prostředí .

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-25406-98-4

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce* Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy* Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.



VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí* Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

<http://www.formulare-ke-stazeni.cz/formular-pracovni-smlouva.html>

[http://finance.idnes.cz/vzor-vypoved-pracovniho-pomeru-zamestnancem-fod-/pravo.aspx?c=A120303\\_222353\\_pravo\\_vr](http://finance.idnes.cz/vzor-vypoved-pracovniho-pomeru-zamestnancem-fod-/pravo.aspx?c=A120303_222353_pravo_vr)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízením lidí .....23

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – vzor Osobního dotazníku.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – vzor Pracovní smlouvy .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – vzor Výpovědi zaměstnancem .....</b>	<b>III</b>

**Příloha A – Osobní dotazník**

**Osobní dotazník**

<b>zaměstnavatel</b>						
* název	_____					
* sídlo	_____					
	_____					
* zastoupený	_____					
<b>zaměstnanec</b>	<b>Osobní údaje</b>					
* Jméno	_____					
* Příjmení	_____					
Titul	_____					
* Rodné příjmení	_____					
* Rodné číslo	_____					
Datum narození	_____	* místo narození	_____			
Rodinný stav	_____	datum změny	_____			
Jméno - manžel / ka	_____		rodné číslo	_____		
* Počet vychovávaných dětí (u žen)	_____					
* Děti (jméno příjmení, rodné číslo)	_____					
	_____					
* Poživatel důchodu	_____ (druh důchodu, měsíční částka)					
<b>Bydliště</b>						
Trvalé		Přechodné				
* ulice	_____	ulice	_____			
* město	_____	město	_____			
* PSC	_____	PSC	_____			
pošta	_____	pošta	_____			
kraj, stát	_____	kraj, stát	_____			
telefon	_____	telefon	_____			
<b>Pomocné údaje</b>						
bankovní účet	_____ (účet zaměstnance pro zaslání výplaty)					
* zdravotní pojišťovna	_____					
* zálohy na zdrav. poj. z jiného příjmu?	_____ (ano;ne->požadavek na doplácení do minimální výše)	_____ (název fondu)				
účastník penzijního připojištění	_____ (název pojišťovny)					
účastník životního pojištění	_____					
<b>Občanské údaje</b>						
předěšlá příjmení	_____					
číslo OP	_____	státní příslušnost	_____			
národnost	_____	voják	_____ (ano, ne )			
<b>Praxe</b>						
celkem započteno do doby prac. poměru	_____	nevyčerpaná dovolená od předchozího zaměstnavatele	_____			
	_____		_____			
<b>Vzdělání</b>						
vyučen v oboru	_____ předchozí zaměstnavatel					
rok vyučení	_____					
odborné vzdělání	_____					
<b>Nástup</b>						
* datum vzniku pracovního poměru	_____					
* datum nástupu do zam.	_____ (obvykle první pracovní den po vzniku PP )					
* datum ukončení pracovního poměru	_____ ( pokud je pracovní poměr sjednaný na dobu určitou)					
* doklad o nástupu	_____ ( smlouva, dohoda apod. )					
* zkušební doba	_____ (nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí)					
* výpovědní doba	_____ ( obvykle 2 měsíce ) dle § 45 ZP					
<b>Mzdové údaje</b>						
* druh práce	_____ ( pracovní zařazení )					
* druh pracovního poměru	_____ (společník s.r.o., hlavní, vedlejší, dohoda...)					
* místo výkonu práce	_____					
* druh mzdy	_____ ( měsíční, hodinová apod. )					
* výplatní termín	_____					
* způsob vyplácení	_____ ( hotově, převodem, naturálně ... )					
* místo vyplácení mzdy	_____					
* týdenní počet hodin	_____ dle § 83 a násl. ZP					
* denní počet hodin	_____ (s rozvržením na dny -rovnoměrně, nerovnoměrně...)					
* hrubá mzda	_____ ( za měsíc, za hodinu, ... )					
srážky	_____ (ANO/NE - rozpis na druhé straně dokumentu)					
* náležející dovolená	_____ ( dny ročně ) dle § 100 a násl. ZP					
<b>Možnost slevy na dani a položky odčitatelné od základu daně</b>						
poplatník	<input type="checkbox"/>	počet a důvod	_____			
děti	<input type="checkbox"/>	druh	_____			
invalidita	<input type="checkbox"/>	forma, škola	_____			
studium	<input type="checkbox"/>		_____			
úroky z hypotečního úvěru	<input type="checkbox"/>		_____			
<b>Rozpis požadovaných srážek z čisté mzdy</b>						
od - do	platební titul	částka	číslo účtu/banka	VS	KS	SS
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Poznámky, doplnění</b>						
(příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, životní pojištění, přehled příplatků, firemní automobil pro soukromé účely zaměstnance ...)						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						
_____						

razítka a podpis zaměstnavatele      podpis zaměstnance

\* nutno vyplnit alespoň údaje označené hvězdičkou

## Příloha B – Pracovní smlouva

### PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel .....  
.....  
zastoupený .....

Zaměstnanec .....  
.....  
narozen / narozena .....  
rodné číslo .....  
trvale bydlící .....

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

1. Zaměstnanec nastoupí do práce dne .....  
jako (uveďte se chub práce, funkce) .....  
.....  
místem výkonu práce bude (pobez a pracoviště nebo (jestli určení máte) .....  
.....
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu  
- neurčitou  
- určitou (uveďte se konkrétní dobu trvání pracovního poměru) .....
3. Pracovní poměr se sjednává  
- bez zkušební doby  
- se zkušební dobou na období .....  
ve výši .....hodin týdně, nárok na dovolenou .....  
(zpracováte aby se NŘ ZP v platném znění)
4. Další ujednání .....  
.....  
.....
5. Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, kterými pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec již seznámen s pracovními povinnostmi, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat.
6. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích a příslušnými předpisy.
7. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze změnit, dohodne-li se zaměstnavatel a pracovník na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.
8. Zaměstnanec souhlasí / nesushlasí s tím, že v případě potřeby na straně zaměstnavatele bude vyslán na pracovní cestu.
9. Zaměstnanec souhlasí / nesushlasí s tím, aby zaměstnavatel evidoval a pro účely pracovních, zdravotních, sociálních a podobných agend používal rodné číslo pracovníka.
10. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovní právní vztahy.
11. Účastníci se dohodli / nedohodli, že zaměstnanec nesmí jeden rok po skončení pracovního poměru podle této smlouvy vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet činnost, která je předmětem činnosti zaměstnavatele nebo jinou činnost, která by měla soutěžní povahu vůči podnikání zaměstnavatele, a to za podmínek, za nichž to lze od zaměstnance spravedlivě požadovat. Pro případ porušení tohoto závazku se sjednává smluvní pokuta ve výši ..... Kč (šifrový: .....).

V ..... dne .....

.....  
podpis zaměstnance

.....  
zařko zaměstnavatele a podpis zaměstnance oprávněného jednat jeho jménem

## Příloha C– Výpověď z pracovního poměru

Adresa obchodní firmy společnosti

V ..... Dne.....

### VÝPOVĚĎ Z PRACOVNÍHO POMĚRU

Vážení,

na základě pracovní smlouvy ze dne..... uzavřené mezi mnou a společností ....., jsem zaměstnán(a) na pozici .....

V souladu s § 50 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dávám tímto výpověď z pracovního poměru.

S pozdravem

---

Zaměstnanec

Převzal dne:

---

Zaměstnavatel

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: David Vondra**

**Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Personalistika**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 54**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák**