Projekt systému vyhledání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti XY

Bc. Hana Krpálková

Diplomová práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Hana KRPÁLKOVÁ**
Studijní program:	**N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Téma práce:	**Projekt systému vyhledání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky v oblasti personálního řízení s ohledem na vyhledání, výběr a přijmání pracovníků.**
- **Formulujte teoretická východiska pro řešení zadaného tématu.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného stavu vyhledání, výběru a přijmání pracovníků ve společnosti XY.**
- **Vypracujte projekt na zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijmání pracovníků ve společnosti XY.**
- **Zhodnoťte ekonomickou náročnost a přínosy navrhovaných řešení a případná rizika spojená s jejich realizací.**

Závěr

Rozsah práce:	**70 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] DALE, M. Vybíráme zaměstnance : Základní znalosti personalisty. 1. vyd. Brno : Computer press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
[3] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
[4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce:	**Mgr. Petra Mandincová, Ph.D.** Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce:	**29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce:	**3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

L.S.

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

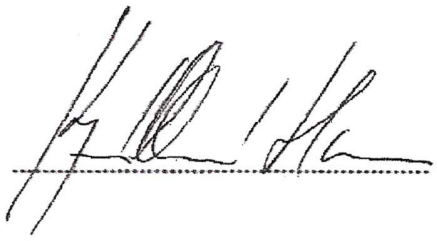
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:
(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.
(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti XY. Teoretickým východiskem diplomové práce jsou poznatky z personálního řízení a personálních činností se zaměřením na vyhledávání, následný výběr a příjmem pracovníků.

Praktická část popisuje a analyzuje, jak společnost postupuje při realizaci uvedených činností.

Projektová část je zaměřená na zlepšení současného stavu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, vyčísluje náklady a analyzuje rizika, která ohrožují projekt.

Klíčová slova: Personální řízení, personální činnosti, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, příjem pracovníků

ABSTRACT

Diploma thesis addresses the problems of search, selection and income of workers in company XY. Theoretical basis of this thesis is knowledge in personnel management and personnel activities focused on search, the subsequent selection and intake of workers.

The practical part describes and analyzes progressing of the company in the implementation of those activities.

Project part is aimed at improving the current state of search, selection and intake of workers, cost estimates and analyzes risks to the project.

Keywords: Human resource management, personnel operation, staffing, selection of staff, recruitment

Na tomto místě bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce Mgr. Petře Mandincové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při vypracovávání diplomové práce a veškerou pomoc, která mi byla poskytnuta.

Mé poděkování patří rovněž řediteli firmy XY a oddělení lidských zdrojů za odbornou pomoc i čas věnovaným konzultacím.

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ **13**

1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 14

1.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 16

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ **17**

2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 18

2.2 POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA 18

2.3 ZVÁŽENÍ ALTERNATIV 18

2.4 VÝBĚR CHARAKTERISTIK POPISU A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA, NA KTERÝCH ZALOŽÍME ZÍSKÁVÁNÍ A POZDĚJŠÍ VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 19

2.5 IDENTIFIKACE ZDROJŮ UCHAZEČŮ 20

2.5.1 Interní zdroje 20

2.5.2 Externí zdroje 21

2.6 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 23

2.7 VOLBA DOKUMENTŮ A INFORMACÍ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ 26

2.8 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ 26

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ **27**

3.1 KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ 27

3.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ 28

3.2.1 Dotazník 28

3.2.2 Zkoumání životopisu 28

3.2.3 Testy pracovní způsobilosti 28

3.2.4 Assessment centre 29

3.2.5 Pohovor s uchazečem 30

3.2.6 Zkoumání pracovních posudků a referencí 30

3.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ 31

3.3.1 Formální náležitosti přijímání pracovníka do pracovního poměru 31

3.3.2 Adaptace pracovníků 32

3.3.3 Adaptační proces z obsahového hlediska 33

3.3.4 Příručka pracovníka 34

3.3.5 Časový plán adaptačního procesu 34

3.3.6 Stabilizace pracovníků 35

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **36**

4.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY PRO ANALÝZU 37

II PRAKTICKÁ ČÁST **38**

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY **39**

5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 39
5.2 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ 40
5.3 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY K 31.12. 2009 40
5.3.1 Analýza vývoje počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009 40
5.3.2 Analýza věkové struktury zaměstnanců k 31. 12. 2009 43
5.3.3 Analýza struktury vzdělanosti zaměstnanců k 31.12.2009 45
5.3.4 Analýza fluktuace zaměstnanců 46
5.4 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍMI ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI XY 48
5.5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY 49
5.6 SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY 50
5.6.1 Identifikace potřeby nových zaměstnanců 50
5.6.2 Zdroje potenciálních uchazečů 52
5.7 SYSTÉM VÝBĚRŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY 54
5.8 OZNÁMENÍ UCHAZEČŮM O PŘIJETÍ ČI NEPŘIJETÍ 57
5.9 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY 58
5.9.1 Požadované dokumenty od nového zaměstnance 58
5.9.2 Personální evidence zaměstnanců 58
5.9.3 Uvedení zaměstnance na pracoviště 59
5.9.4 Informační brožura pro nové zaměstnance 59
5.9.5 Adaptace zaměstnanců 60
6 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 61
6.1 OVĚŘENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY 61
7 PROJEKTOVÁ ČÁST 63
7.1 PROJEKT VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY 63
7.1.1 Zdroje potenciálních uchazečů 63
7.1.2 Zaslání motivačního dopisu 64
7.2 PROJEKT VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY 64
7.2.1 Pozvání k výběrovému řízení 64
7.2.2 Osobní dotazník 65
7.2.3 Testy ze znalostí německého/anglického jazyka 65
7.2.4 Výběrový pohovor 66
7.2.5 Hodnocení výběrového řízení 69
7.3 NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY 70
7.3.1 Informační brožura 70
7.3.2 Adaptační proces 70
7.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA 72
7.4.1 Náklady na inzerci TH pozic v deníku MF Dnes 72
7.4.2 Náklady na inzerci TH pozic ve Zlínském deníku 72
7.4.3 Náklady na inzerci dělnických pozic v inzertních novinách Infoservis 73
7.4.4 Náklady na vyhledávání zaměstnanců personálními agenturami 73
7.4.5 Náklady na proškolení vedoucích oddělení 73

7.5 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU 73
7.6 ČASOVÁ ANALÝZA 77
ZÁVĚR 80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 82
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 84
SEZNAM OBRÁZKŮ 85
SEZNAM TABULEK 86
SEZNAM GRAFŮ 87
SEZNAM PŘÍLOH 88

ÚVOD

Efektivní řízení lidských zdrojů na všech úrovních představuje v současné nelehké celosvětové ekonomické situaci klíčovou konkurenční výhodu. Rozvoj lidských zdrojů je v posledních letech velmi aktuální a organizace se touto problematikou začínají čím dál tím více zabývat. Vzhledem k vývojovým tendencím nepostačí organizacím k plnění strategických cílů jen moderní technologie. Předpokladem k úspěšnosti organizace je lidský kapitál, který je považován za skutečné bohatství společnosti. Už Tomáš Baťa říkal „Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi“. Získat a udržet si klíčové pracovníky vyžaduje od společnosti se těmto pracovníkům řádně věnovat a rozvíjet jejich výkonnost ku prospěchu organizace. Zaměstnanci jsou jedinou konkurenční výhodou v souvislosti s ekonomickou a finanční krizí, proto se organizace musí snažit udělat něco proto, aby získala unikátní a konkurenceschopné zaměstnance.

Mnoho společností se v posledních několika měsících potýkala s otázkou jak uspořit. Řada organizací sáhla k úsporám v oblasti lidských zdrojů, tyto úspory mohou být, ale jen dočasného charakteru. Žádný ekonom nedokáže odpovědět na otázku, jak dlouho tato ekonomická krize potrvá. Při zlepšení ekonomických ukazatelů a následném oživení ekonomiky, dojde k potřebě organizací opět získat nové zaměstnance, což tyto organizace bude stát opět nemalé finanční prostředky. Přesto někteří manažeři vnímají současnou ekonomickou recesi k příležitosti jak upevnit zaměstnaneckou firemní kulturu a získat vyšší loajálnost zaměstnanců vůči organizaci.

Vybrat správného a loajálního zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje dobře propracovaný systém procesu příjmu a následné adaptace nového pracovníka. Personalista při výběru nového zaměstnance nikdy nemá jistotu, že vybraný uchazeč je ten vhodný. A proto musí mít personální oddělení koncepci získávání, výběru, příjmu a adaptace nových zaměstnanců dobře propracovaný. Pro vytvoření co nejlepší personální koncepce je nutné stanovit požadavky, pravidla a zásady jak získat, udržet, motivovat a rozvíjet zaměstnance.

Úkolem mé diplomové práce je zefektivnit současný systém vyhledání, výběru a příjmu nových zaměstnanců ve společnosti XY. Toto téma je mi blízké z důvodu, že se sama podílím na vyhledávání a výběru nových zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

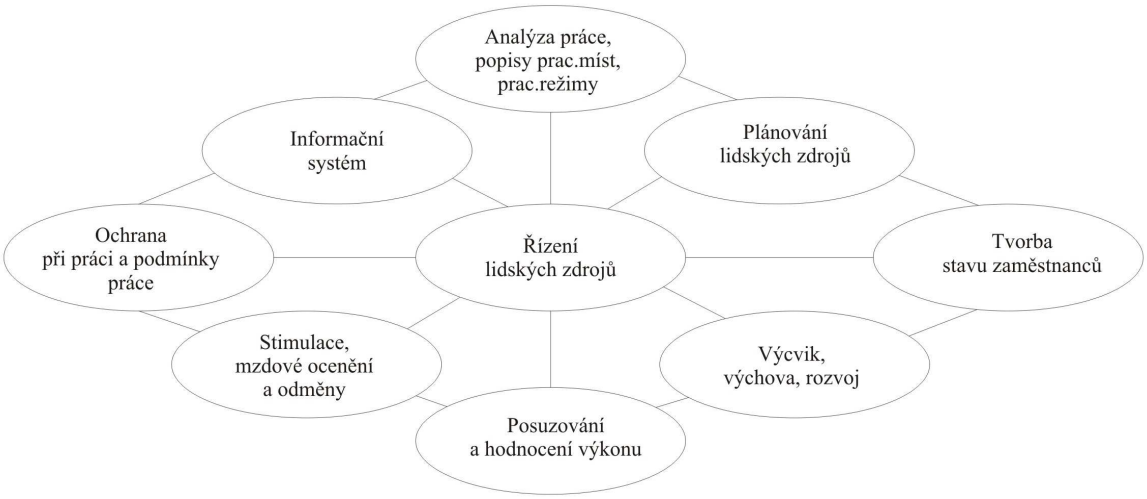
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je oblast řízení, dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z růstu významu lidských zdrojů, na rozdíl od starší koncepce personálního řízení založené na výkonu správních, administrativních a organizačních činností v organizaci. S růstem významu lidských zdrojů souvisí i rostoucí náklady a investice směřujícími do této oblasti, ale na druhou stranu se zvyšuje význam schopností, motivace a osobní flexibilita pracovníků pro výkon organizace a efektivitu využití ostatních zdrojů organizace a se sílící konkurencí na pracovních trzích, které organizace musejí čelit. [17] srov. [14]

Řízení lidských zdrojů se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízení lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas. [14]

Armstrong [2, s. 27] definuje řízení lidských zdrojů jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů se snaží spojovat a slaďovat lidské zdroje se strategickými a provozními potřebami organizace a následně, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a kvality lidí, ale i na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace. [2]



Obr. 1 Procesy řízení lidských zdrojů a personální činnosti (Pražská, Jindra 1997, s.461)

1.1 Personální činnosti

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů jsou následovné:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům.

2. Personální plánování – předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. [8]

3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – hlavním cílem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a následně, aby z těchto uchazečů byl vybrán zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání této pracovní pozice.

4. Hodnocení pracovníků – činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál.

5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru - zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace a tím i ke zvýšení spokojenosti samotných pra-

covníků. Dále jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

6. Odměňování – jak peněžní, tak i nepeněžní nástroj k motivování výkonu práce a současně kompenzace pracovníkovi za vykonanou práci.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – zvolit pro pracovníka plán osobního rozvoje, který mu rozšíří či prohloubí znalosti, popřípadě aby byl připraven na změnu svého pracovního zařazení. Účelem je zlepšit výkon a kvalifikaci pracovníka a tím i dosažení cílů organizace.

8. Pracovní vztahy – zajišťovat komunikaci mezi vedením organizace a odbory, projednávat disciplinární záležitosti, zvládat konflikty v organizaci.

9. Péče o pracovníky – vytváření příjemného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, poskytování sociálních služeb a péče o pracovníky.

10. Personální informační systém – pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkajících se jednotlivých pracovníků.

V posledních době můžeme pozorovat, že jako samostatné personální činnosti jsou zařazovány:

11. Průzkum trhu práce – slouží k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil, analyzovat současný vývoj na trhu práce – nabídka/ poptávka, konkurence.

12. Zdravotní péče o pracovníky – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i následnou rehabilitaci.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – vytváření časových plánů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí. [11]

1.2 Plánování lidských zdrojů

Je procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a v jakém časovém horizontu. [8]

Plánování lidských zdrojů se propojuje s organizačními potřebami v delší perspektivě (více než jeden rok), někdy se to týká i krátkodobých požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití pracovníků jak v současnosti, tak i v budoucnosti. [1]

Personální plánování pracovníků zajišťuje, aby organizace měla k dispozici ve správné době, správné lidi na správném místě a ve správném počtu. [4]

Cílem plánování lidských zdrojů je:

- získat a udržet si takové počty pracovníků, které organizace potřebuje tj. pracovníků, kteří mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- tyto lidské zdroje co nejlépe využívat,
- schopnost předvídat a předcházet problémům s přebytkem nebo naopak s nedostatkem pracovníků,
- mít flexibilní pracovní sílu, a tím tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů. [2]

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přilákání dostatečného množství kvalifikovaných uchazečů a mezi nimi vybrat toho nejvhodnějšího není jen tak jednoduchá záležitost a je velmi důležité tomu věnovat velkou pozornost a přípravu. V tu chvíli, kdy v organizaci vznikl požadavek na nového, nebo náhrada za stávajícího pracovníka je nutné mít předem jasně stanovené, co přesně pracovník bude vykonávat tj. popis pracovního místa a s tím související pravomoci a kompetentce. Na sestavování popisu pracovního místa se podílí jak vedoucí pracovník, tak i personalista. Dle popisu místa se stanoví přesné požadavky na pracovníka tj. vzdělání, předchozí praxe, povahové vlastnosti, platové podmínky, aj. [7]

„Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“ [8, s.134]

„Bez informací poskytovaných analýzou pracovních míst není možné provádět efektivní výběr pracovníků. Povaha práce na pracovním místě a z ní odvozené požadavky na pracovníka jsou zároveň kritérii výběru, a čím jsou pečlivěji zpracovány, tím přesnější nástroj výběru máme k dispozici a tím snadněji se vyhneme chybám výběru či obvinění z jakéhokoliv druhu diskriminace uchazečů.“ [9, s.121]

Hlavním cílem získávání a výběru pracovníků je získat pracovníky s vynaložením minimálních nákladů, v takovém množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Můžeme rozlišovat tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. ***definování požadavku*** *– příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;*
2. ***přilákání uchazečů*** *– prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů;*
3. ***vybírání uchazečů*** *– třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.* [1, s. 443]

2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z plánů organizace, jednak z momentální a operativní potřeby. Plány činnosti, investic, technického rozvoje, aj. jsou základnou, z nichž personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky vychází při odhadu potřeby počtu a kvalifikační struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt potřebu pracovních míst v organizaci. [10]

Rozpoznání potřeby získávání pracovníků je předpokladem pro to, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazené a organizaci nevznikaly materiální ztráty a nenarušil se obvyklý rytmus práce. Z tohoto důvodu se apeluje na včasnost rozpoznání potřeby získávání pracovníků. Včasná identifikace potřeby získávání pracovníků není takovým problém u nově zřizovaných pracovních míst, ale je spíše problém v případě odchodu pracovníků z existujících pracovních míst, kde záleží na včasném rozpoznání nadřízeným pracovníkem, kdy u konkrétního pracovníka může zaznamenat určité signály, že se pracovník chystá opustit organizaci. [9]

2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom věděli koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme předem vědět všechny potřebné informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a v neposlední řadě také o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. [11]

2.3 Zvážení alternativ

Především vzhledem k současné ekonomické situaci a přístupu k modernímu řízení lidských zdrojů kladou organizace mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů. Než organizace přistoupí k dalším krokům procesu získávání pracovníků, je důležité zvážit alternativní možnosti:

- *zrušení pracovního místa*
- *rozdělení práce mezi jiná pracovní místa*
- *pokrytí práce formou přesčasů*

- *pokrytí práce formou částečného úvazku, nebo dočasného pracovního poměru*
- *pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti*
- *pokrytí práce pomocí externího dodavatele – outsourcing* [11, s. 133]

V případě kdy organizace dospěje k závěru, že potřebuje plný úvazek, nebo formu částečného či dočasného pracovního poměru, může přikročit k dalším krokům procesu získávání a výběru pracovníků. [11]

2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Na vhodném sestavení popisu a specifikaci pracovního místa velmi záleží. Nevhodným sestavením popisu pracovního místa by se mohlo stát, že i jinak velmi vhodné potenciální uchazeče s dosti významným rozvojovým potenciálem odradíme. Z tohoto důvodu musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění by uchazeč nebyl způsobilý pro výkon práce na obsazovaném místě. [11]

Popis pracovního místa by měl obsahovat tyto základní údaje:

- **název pracovní pozice,** mělo by se jednat o výstižnou „nálepku“ popisující účel práce. (dle názvu pracovní pozice uchazeči filtrují z nabídek volným pracovních míst a z tohoto důvodu je velmi důležité, aby z názvu bylo zřetelné, o jakou pozici v organizaci se jedná).

- **informace o organizaci,** organizace by zde měla poskytnout stručné informace o své činnosti i v případě, pokud se jedná o známou organizaci

- **hlavní pracovní úkoly,** tj. typy pracovních úkolů, a za co je pracovník odpovědný

- **co požadujeme od uchazeče,** zda je dostatečně kvalifikovaný a zkušený pro výkon dané práce

- **co nabízíme,** platové podmínky a další výhody, které organizace nabízí, jako jsou např. benefity, penzijní programy, možnost výcviku a vzdělávání se při výkonu práce atd.

- **kde se pracoviště nachází** [3]

Dále by se nemělo zapomenout uvést kladené požadavky na pracovníka: dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. [9]

2.5 Identifikace zdrojů uchazečů

Identifikace zdrojů uchazečů je proces, kde se organizace rozhoduje, jestli při získávání pracovníků se zaměří na interní či externí zdroje pracovních sil, nebo jestli tyto zdroje bude kombinovat.

Získávání nových pracovníků má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho plánu se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. [8]

2.5.1 Interní zdroje

Interní zdroje tvoří:

- pracovníci uspoření v důsledku nahrazení lidské práce strojním zařízením

- pracovníci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, nebo organizačními změnami

- pracovníci, kteří by mohli vykonávat náročnější práci

- pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem z nějakých důvodů přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace [11]

Výhody využití získávání pracovníků z interních zdrojů:

- vytváření perspektivy a naděje pracovního postupu pro pracovníka

- zvyšuje morálku a udržuje motivovanost pracovníků v organizaci

- organizace zná silné a slabé stránky uchazeče

- pracovník zná organizaci, své spolupracovníky a ví, co může očekávat

- nízké náklady na nábor a zapracování pracovníků

- zkrácení času příjmu, který by byl potřeba u uchazeče z externích zdrojů a zjednodušení administrativy

- návratnost investic vložených do pracovníka

Nevýhody využití získávání pracovníků z interních zdrojů:

- nedostatečný výběr možných kandidátů

- může dojít k povýšení pracovníka na pozici, na kterou nestačí

- vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky o místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci

- problémy spojené se získáváním autority pro tohoto pracovníka

- zohlednění jiných faktorů než potřebných pro výkon práce tj. dosazování svých „oblíbenců", výběr dle věku pracovníka, zohledňování doby pracovníka v organizaci

- pracovník využívá svých starých návyků a stylu práce, dochází zde k překážkám pronikání nových myšlenek z venku [4]

Řada vedoucích pracovníků a personalistů věnují větší pozornost výběru zaměstnanců z interních zdrojů, jakož i správnému rozhodování v otázkách jejich povyšování a přemisťování, rozmisťování a rozvoje, jde o identifikaci schopností a o vytváření příležitostí pro jejich růst a rozšiřování. Organizace jsou ovšem vědomi svých vlastních potřeb a cílů, kterým je nutno vyhovět a dosáhnout, a v tomto bodě dochází ke střetům mezi potřebami organizace a jednotlivce. [12]

2.5.2 Externí zdroje

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší organizaci nové myšlenky a jiný náhled na věc, odlišné přístupy a postoje k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. [8]

Externí zdroje tvoří:

- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce, popřípadě na místní vývěsce

- on-line nabídka na job serverech, nebo na vlastních webových stránkách organizace

- nabídka prostřednictvím personálních agentur

- inzerce v médiích (tisku, rozhlase, televizi, místním rozhlase)

- spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrh pracovních příležitostí pro absolventy

- služby personálních agentur

- uchazeč se přihlásí sám

- doporučení současným či dřívějším pracovníkem [8]

Při získávání pracovníků z externích zdrojů musíme dbát na:

- *termín zveřejnění nabídky pracovního místa*

- *termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení*

- *termín výběrového řízení*

- *termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům*

- *termín nástupu do zaměstnání*

- *délku zkušebního období* [4, s. 63]

Výhody využití získávání pracovníků z externích zdrojů:

- je zde mnohem větší výběr než uvnitř organizace

- externí zdroj přináší do organizace nové myšlenky, názory, pohledy, zkušenosti a přístupy, obohacuje se kultura organizace

- obsazení pracovního místa je zpravidla rychlejší, snadnější a levnější je si získat pracovníka z externích zdrojů, než si kvalifikovaného pracovníka vychovat v podniku

- vytváří se konkurenční prostředí pro pracovníky organizace [9]

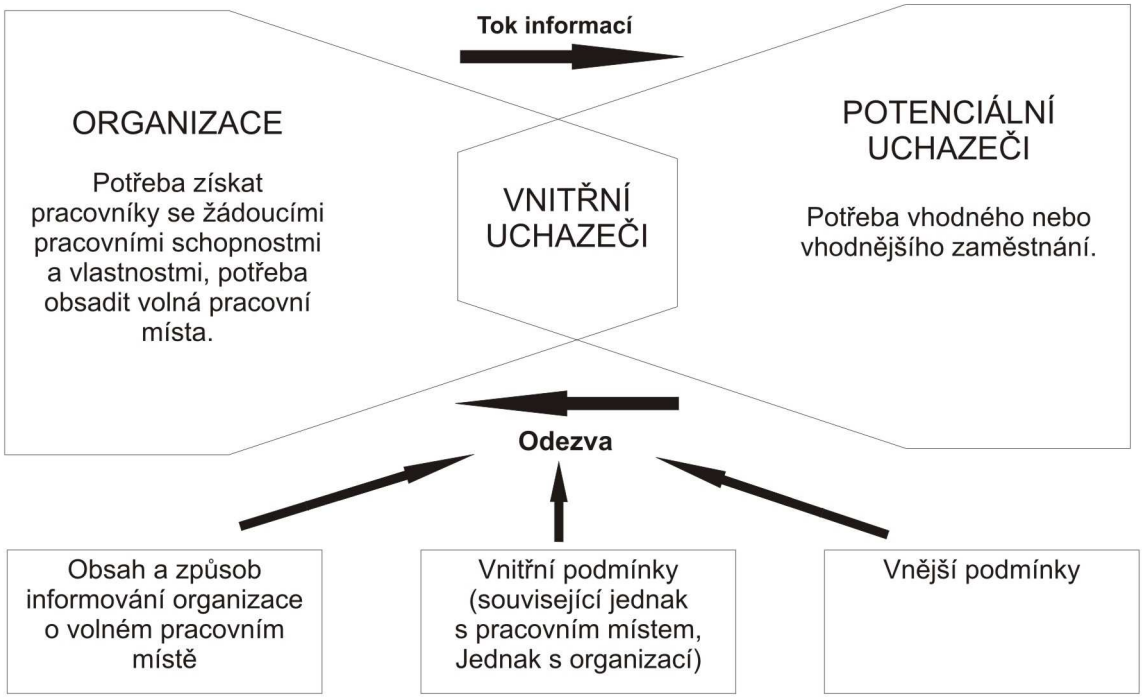
Nevýhody využití získávání pracovníků z externích zdrojů:

- adaptace a přizpůsobení nového pracovníka se nemusí vydařit, a pracovník opustí organizaci ve zkušební době

- pokles motivace stávajících pracovníků

- vyšší náklady na nábor a přijetí než u interních zdrojů

- časová a administrativní náročnost při příjmu pracovníků [4]



Obr. 2 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (Koubek, 2000, str.183)

2.6 Volba metod získávání pracovníků

Jde v první řadě o záležitost rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Je důležité vypracovat předběžnou studii faktorů tj. silné a slabé stránky organizace, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů. [2]

Důležitou součástí výběru pracovníků je zvolit vhodnou metodu jak oslovit cílovou skupinu uchazečů a dát jim na vědomí o volném pracovním místě v organizaci. [9]

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, jestli se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jaká je situace na trhu, jak rychle musí být místo obsazeno, atd. [11]

Organizace často při vyhledávání pracovníků využívá několik metod najednou. Mezi nejčastěji používané metody patří:

1) Uchazeči se nabízejí sami – organizace dostává neočekávané a nevyžádané žádosti o zaměstnání tj. uchazeči nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku práce. Tito uchazeči zpravidla přinášejí malý efekt jak žadatelům, tak i organizaci. [8]

Uchazeči se na organizaci obracejí se svojí nabídkou na základě např.: dobré pověsti zaměstnavatele, popřípadě svým způsobem prestižní práci, dobře placenou, atd. Výhodou této metody jsou nízké náklady na inzerci. Do nevýhod může zařadit nepřesnou představu o potřebách organizace, žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase. [11]

2) Doporučení stávajícího pracovníka – umožňuje stávajícímu pracovníkovi, aby dal personalistovi či příslušnému vedoucímu tip na vhodného uchazeče, nebo informoval svého známého, o kterém je přesvědčen, že by byl vhodným pracovníkem na obsazované pracovní místo a sdělil mu, na koho se má v této záležitosti obrátit. Výhodou jsou nízké náklady a rychlost při obsazení místa, doporučený pracovník má již nějaké informace o organizaci od pracovníka, který ho doporučuje. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, možnost vytváření klik v organizacích. [9]

3) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – na vedoucí pracovníky jsou kladeny požadavky, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady a v případě potřeby tomuto pracovníkovi nabídl pracovní místo v organizaci. Výhodou této metody je, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odborného i osobního profilu. Nevýhodou je, že tito lidé si více uvědomují svoji cenu, kvalitu odváděné práce, zkušeností a kladou vysoké požadavky na pracovní podmínky a zejména pak na odměnu. Jistou nevýhodou je, že tito uchazeči o pracovní místo ve většině případů nemají možnost okamžitého nástupu na danou pracovní pozici. [11]

4) Vývěsky – relativně nenáročná a levná metoda způsobu získávání pracovníků. Vývěsky bývají umístěny v organizaci tam, kde všichni zaměstnanci mají přístup a kudy procházejí, popřípadě umístění mimo organizaci, tak, aby si jich všimla veřejnost. Výhodou jsou nízké náklady. Nevýhodou je, že informace si všimnou jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí, tj. lidé z blízkého okolí organizace. Tato metoda je spíše vhodná k získávání pracovníků u dělnických profesí. [11]

5) Inzerce ve sdělovacích prostředcích – patří k nejrozšířenějším metodám získávání pracovníků, především v místních tiskovinách zabývajících se inzercí práce, včetně odborných periodik, inzerování v rozhlase či televizi. Tato metoda je oblíbená z důvodu, že o volném pracovním místě se dozví mnohem větší množství lidí, inzerát se dostane poměrně rychle k adresátovi, lidé si inzeráty rádi čtou. Vyšší cena a snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu se stává nevýhodou jako nástroje získávání pracovníků. [9]

6) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků z příslušného oboru. Škola provádí často pro organizaci jakýsi předvýběr a doporučuje vhodného studenta či absolventa. Nevýhodou je nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy v průběhu celého roku. [11]

7) Spolupráce s úřady práce – úřady práce slouží jak osobám hledající zaměstnání, tak i organizacím, které hledají pracovníky. Jedná se o bezplatnou metodu získávání pracovníků, úřady práce si samy zjišťují potřené informace o uchazeči. Omezený výběr z uchazečů a do značné míry osoby s nižší kvalifikací patří k nevýhodám této metody. [9]

8) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – jejich služby zahrnují vyhledávání, předvýběr a výběr vhodného kandidáta, možnost inzerování pod hlavičkou personální agentury – vhodné pro organizace, které chtějí zůstat v anonymitě, při diskrétním obsazování pracovního místa. Výhodou je větší znalost trhu práce a vlastní databáze potenciálně vhodných uchazečů, oproti tomu je vyšší cena za tyto služby. [4]

9) E-recruitment – využití internetu – v posledních letech nejrozšířenější metoda získávání pracovníků, kde organizace mohou umístit svou nabídku zaměstnání. Tyto adresy slouží i jedincům, kteří hledají zaměstnání. Řada organizací umisťuje inzeráty o volných pracovních místech na svých vlastních internetových stránkách, nebo na specializované servery (např. www.jobs.cz). Relativně nízká cena a operativnost patří k výhodám této metody, naopak nedostatkem je, že nezahrnuje všechny kategorie pracovníků. [9]

Tato metoda je účinná za předpokladu, že uchazeči mají přístup k internetu a jsou zvyklí jej využívat a především orientovat se v nabídce. [4]

Dle Susan M. Heathfield vyhledávání nových pracovníků pomocí vlastních internetových stránek patří do deseti nejúčinnějších metod. Mezi nesporné výhody této metody, je operativnost, nízké náklady, uchazeč si vytvoří lepší představu o volné nabízené pozici. [18]

„Uchazeč o zaměstnání je náš rovnocenný partner, který nám vyšel vstříc tím, že reagoval na naši nabídku zaměstnání. Není to žádný prosebník žebrající o almužnu. A to ani tehdy, jestliže se přichází informovat na možnost zaměstnání v naší firmě ze své vlastní iniciativy. Je to tedy někdo, koho si musíme vážit a dát mu to také najevo.“ [10, s. 103]

2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru pracovníků. Mezi požadované dokumenty patří: doklady o vzdělání, doklady o dosavadní praxi, životopis, hodnocení či reference z předchozích pracovišť, vyplnění speciálního dotazníku organizace (kde organizace získává informace o uchazeči), někdy organizace požaduje výpis rejstříku trestů (jen u některých druhů pracovních míst), lékařské osvědčení o zdravotním stavu a průvodní dopis (uchazeč vysvětluje, proč se o pracovní místo zajímá). [9]

2.8 Předvýběr uchazečů

Předvýběr slouží ke shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů, a z nich vyřadit ty uchazeče, kteří nesplňují dané kritéria na požadované místo a vybrat pouze ty uchazeče, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Tento předvýběr spočívá v porovnávání způsobilosti uchazeče vyplývajícího z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Uchazeči se nikdy neporovnávají mezi sebou, to je až činností vlastního výběru pracovníků.

Uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předvýběrem, můžeme rozdělit do tří skupin:

1. *velmi vhodní* – uchazeči musejí být pozváni k výběrovým procedurám

2. *vhodní* – uchazeči jsou zařazeni do dalších procedur výběru, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující

3. *nevhodní* – uchazečům se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci [11]

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Pro přehlednost o uchazečích je vhodné si sestavit seznam uchazečů, kteří mají zájem o volné pracovní místo v organizaci.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z ucháčů prošlých sítem předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejlépe odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.“ [10, s. 105]

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáže předpovědět efektivnost pracovníka.“ [8, s. 138]

Základním předpokladem správného výběru pracovníků je, aby zajišťoval nejen krátkodobé, aktuální, ale především perspektivní potřeby organizace. [16]

3.1 Kritéria výběru pracovníků

Celoorganizační kritéria se týkají takových vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné, důležité a ovlivňující posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně. V posledních letech se v organizacích stále více vyžaduje od uchazeče schopnost přijmout kulturu organizace a přispět k jejímu rozvoji. Kritéria nebývají výslovně uváděna, ale jedná se spíše o intuitivní a často i subjektivní kritéria.

Útvarová kritéria (týmová) jak již vyplívá z názvu, jedná se o vlastnosti jedince pracovat v daném, konkrétním útvaru či týmu tzn., aby uchazeč svými odbornými vlastnostmi a svou osobností zapadl do daného týmu.

Kritéria pracovního místa specifikují pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti uchazeče. Trend současné doby je výběr pracovníka pro organizaci a tým, než pro pracovní místo. [11]

3.2 Metody výběru pracovníků

Metod výběru je celá řada, mohou se používat jak samostatně tak i pro větší přesnost se mohou kombinovat. K nejběžnějším metodám výběru pracovníků patří:

3.2.1 Dotazník

Vyplňují uchazeči o zaměstnání, měl by být sestaven k danému pracovnímu místu. Dotazník pomáhá odhalit určité rysy osobnosti uchazeče, jeho postoje a názory. Dotazník by měl být používán v kombinaci s pohovorem. [9]

3.2.2 Zkoumání životopisu

Životopis patří k nejpoužívanějším metodám výběru pracovníku s kombinací jinými metodami. Při posuzování uchazeče na základě životopisu jsou posuzovány zejména informace vypovídající o dosavadním vzdělaní a praxi uchazeče tj. strukturovaný životopis, ale mnohdy prozradí i o osobnosti uchazeče tj. nestrukturovaný životopis (obsah a formu určuje uchazeč, jde o souvislý text chronologicky popisující dosavadní život uchazeče). [9]

Životopis je přehled pracovního života dané osoby, avšak stručnost formuláře umožňuje skrýt mezery v jejich pracovní historii a přitom upoutat pozornost na nejzajímavější aspekty uchazečova vzdělání a praxe. Z těchto důvodu řada organizací požaduje od uchazečů, aby své životopisy doplnili o průvodní dopis, kde vysvětlí, proč jsou přesvědčení, že by dané místo měl právě obsadit. [3]

Životopis vytváří náměty a otázky pro výběrový pohovor. [8]

3.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy bývají považovány za doplňkový nástroj při výběru pracovníků. Pokoušejí se měřit uchazeči jak duševní a fyzické schopnosti, tak i znalosti, dovednosti, zájmy, temperament, postoje chování apod.

Mezi nejčastější druhy testů patří:

- testy znalostí a dovedností (mají za úkol prověřit rozsah a hloubku znalostí či odborných návyků, které uchazeč zná a které jsou potřebné pro výkon práce na obsazované pozici např., do jaké míry umí uchazeč pracovat s určitým přístrojem či programem, aj.)

- testy inteligence slouží k posuzování schopnosti uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, prostorové vidění, rychlost vnímaní, apod.)

- testy schopnosti jsou zaměřeny nejen na mechanické a psychomotorické schopnosti, ale i na manuální zručnost, schopnost něco se naučit, prostorovou orientaci atd. Používají se dva typy testů:

a) test získaných schopností – měří schopnosti, které již člověk získal vzděláním a praxi (test psaní na počítači či stroji).

b) test potenciálních schopností – snaží se předvídat potenciál, předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání práce na pracovním místě a jaký má rozvojový potenciál pro vykonávání náročnější práce.

- testy osobnosti skupina různě nazvaných testů různého záběru. Test by měl ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, aj. [9] a [11]

3.2.4 Assessment centre

Assessment centrum je metoda hodnocení vnějších i vnitřních uchazečů na určitou, zpravidla důležitou pracovní pozici (výběrový assessment centre), nebo stanovení tréninkových požadavků nezbytných pro výkon stávající nebo budoucí pozice (rozvojový assessment centre). [17, s. 36]

Assessment centre není místo, ale je to metoda pro výběr budoucích pracovníků pomocí souboru úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka. [3]

Assessment centre nabízí komplexní přístup k výběru pracovníků, poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. V těchto centrech pozorují např. chování uchazečů v různých situacích, probíhá zde řada testů a strukturovaných pohovorů, poskytují uchazeči možnost se vcítit do organizace a jejich hodnot a tím umožňují i uchazeči, zda by jim práce v organizaci vyhovovala či nikoliv. [1]

Předností využívání těchto center je v souběžném posouzení více osob několika hodnotiteli. Úkoly bývají prováděny jak jednotlivě, tak i skupinově z různých odvětví např. se zaměřením na odborné znalosti, zvládání sociálních situací a problémů, zvládání skupinové spo-

lupráce a rozhodování, schopnost vést a motivovat ostatní, aj. Nevýhodou je vysoká časová i finanční náročnost. [17]

3.2.5 Pohovor s uchazečem

Pohovory patří k nejčastěji používaným a klíčovým metodám výběru pracovníků a přináší spoustu výhod oproti jiným metodám výběru.

Pohovor má tři hlavní cíle:
- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní
- posoudit osobnost uchazeče [11]

Individuální pohovory typu 1+1

Tento typ pohovoru patří k nejběžnější metodě, jedná se o diskusi mezi čtyřma očima a poskytuje oběma stranám k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem vedoucí pohovor a uchazečem. [1]

Nevýhodou toho typu pohovoru může být, že se posuzovatel nechá unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi k určitému typu lidí; pohovor sklouzne k tématům, která nesouvisejí s prací na pracovním místě. [4]

Pohovorové panely

Tento pohovor vede skupina dvou a více lidí s uchazečem, nejčastěji personalista a linioví manažer. Výhoda tohoto typu pohovoru spočívá ve sdílení informací a nedochází zde k výskytu překrývajících se otázek. [1]

Výběrová komise

Jedná se o větší pohovorový panel svolaným a pověřeným orgány podniku, z důvodu existence více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru uchazeče. Výhodou toho pohovoru je porovnávání si poznatků o uchazeči s ostatními účastníky komise. Ze strany uchazeče je tato metoda nepříjemná a mnohdy stresující. [1]

3.2.6 Zkoumání pracovních posudků a referencí

Pracovní posudek je oficiální dokument, který shrnuje poznatky či názor organizace na schopnosti, osobnost, pracovní výsledky, pracovní a sociální chování daného jedince. Do-

kument vyhotovuje přímý nadřízený společně s personalistou, při odchodu nebo povýšení pracovníka.

Reference poskytují doplňující či potvrzující informace o uchazeči ze strany bývalých zaměstnavatelů, kdy uchazeč v dotazníku či životopisu uvádí jména, adresy popřípadě telefonní čísla osob, které mohou o něm podat informace. [9]

3.3 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku na zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. [11]

3.3.1 Formální náležitosti přijímání pracovníka do pracovního poměru

- Podpis pracovní smlouvy – jedná se o dvoustrannou záležitost. Před podpisem pracovní smlouvy má pracovník, kterého se tato smlouva týká, právo vyjednávat o podmínkách pracovní smlouvy. [9]
- Zajištění vstupní lékařské prohlídky
- Zařazení pracovníka do personální evidence – tj. založení osobního spisu zaměstnance (osobní identifikační údaje, dotazník, mzdový výměr, pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele apod.)
- Založení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění – nutné podat přihlášku do 8 dnů od vzniku pracovního poměru
- Podepsání daňového prohlášení zaměstnancem
- Podepsání dohody o hmotné zodpovědnosti (pokud vzniká)
- Seznámení pracovníka s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci BZPO a požární ochrany PO – oba tyto dokumenty musí být vyhotoveny písemně a zaměstnanec je musí podepsat
- Uvedení a seznámení pracovníka s jeho nadřízeným a spolupracovníky

- Zavedení pracovníka na místo výkonu jeho práce, předání nezbytných zařízení potřebných k výkonu jeho práce a přidělení prvních pracovních úkolů [4]

3.3.2 Adaptace pracovníků

Adaptační proces nových pracovníků bývá zpravidla individuální a jeho konkrétní podoba a obsah závisí na pozici, na kterou nový (může se jednat i o pracovníka, který mění pozici v organizaci) pracovník nastupuje. Tento plán stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení a osobní setkání by měl absolvovat, a s jakými činnostmi v organizaci by se měl seznámit. Důležitým krokem je rozložení těchto informací v čase a stanovení odpovídajících způsobů učení a získávání nových dovedností. [17]

Pro každého nového pracovníka jsou významné sociální aspekty práce, orientaci a seznámení se s novou prací, pochopit styl a organizaci práce, vztahy ke spolupracovníkům, k nadřízeným a podřízeným, pocit sounáležitosti s pracovním prostředím, které od první chvíle vedou k získání oddanosti a stability, nebo právě naopak můžou vést k demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací a strachu ze zvládání pracovních úkolů. Během procesu adaptace je důležité vyjasnit si pracovní očekávání obou stran a od začátku nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci a spolupráci. Součástí procesu adaptace je i zahájení formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a loajality k zaměstnavateli. [19]

Hlavním smyslem adaptačního procesu je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu i organizace, adaptoval se na styl práce v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci a ztotožnil se s cíli organizace. Pokud organizace chce postupovat co nejefektivněji, měl by být tento proces adaptace řízen a měl by být vyhotoven v písemné formě. [11]

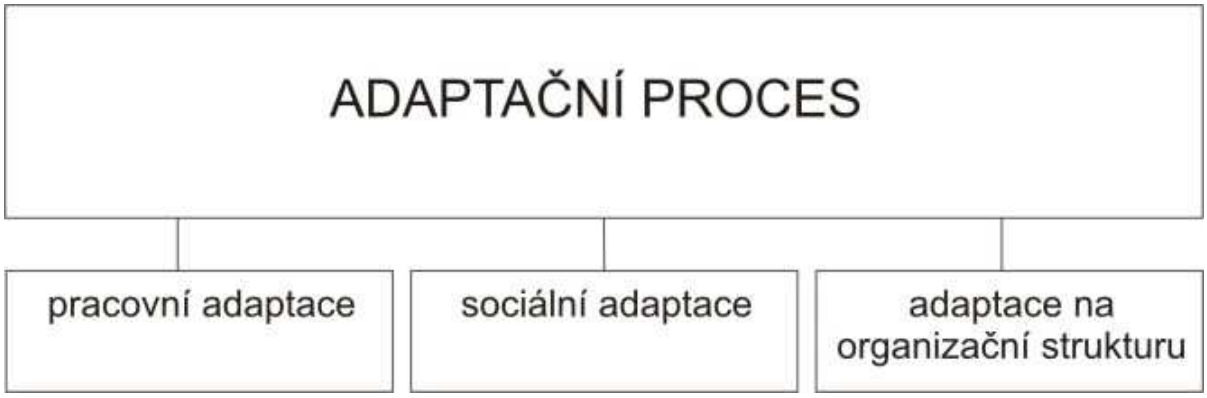
Cílem adaptačního procesu je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti nových pracovníků při uplatňování jejich teoretických vědomostí a praktických dovedností v praxi a nalezení nejvhodnějšího uplatnění. [5]

Efektivitu adaptačního procesu zajistí řízení tohoto procesu. Účelem řízení adaptace je snížení nákladů na fluktuaci nových pracovníků, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. [8]

Smyslem adaptačního procesu nového pracovníka není zformovat všechny pracovníky podle jedné představy, jde pouze o snahu vyhnout se extrémům v pracovním chování nebo v přístupech k pracovním úkolům, a tak vyloučit extrémně slabé výkony. [13]

V průběhu adaptačního procesu by si měl pracovník ověřit soubor základních znalostí a získat zkušenosti pro výkon práce, včetně seznámení se s prostředím, spolupracovníky a pracovním týmem. V celém období tohoto procesu probíhá hodnocení, z něhož by měly vyplynout perspektivy uplatnění na daném pracovišti a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné i osobnostní stránce. [2]

3.3.3 Adaptační proces z obsahového hlediska



Obr. 3 Adaptační proces z obsahového hlediska (Kachaňáková, 2008, str. 111)

Pracovní adaptace - závisí od konkrétních podmínek na pracovní místo, na které byl pracovník přijatý a na jeho připravenosti vykonávat danou práci.

Sociální adaptace – jejím cílem je dosáhnout zařazení nového pracovníka do existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti a i v organizaci. Tento sociální kontext je třeba zohlednit již při samotném výběru pracovníků tj. vybrat takového pracovníka, který dokáže optimálně spolupracovat ve skupině, a kterého budou akceptovat spolupracovníci.

Adaptace na organizační strukturu – pomoct novým pracovníkům orientovat se v existujících sociálních normách, standardech a přizpůsobit se jim. Organizační kulturu tvoří systém společných hodnot a norem, které se rozvinuly v organizaci a mají velký vliv na jednání a vystupování pracovníků. [7]

3.3.4 Příručka pracovníka

Jedná se zpravidla o tzv. informační balíček, který by měl obsahovat vše, co nový pracovník potřebuje znát např.:

- stručné informace o organizaci, její historii a vývoji, seznámení se s portfoliem výrobků a služeb, organizační struktura
- pracovní - podmínky, doba, dovolená, odměňování
- popis pracovního místa a informace o cílech
- organizační směrnice a disciplinární postupy
- možnosti zvyšování osobní kvalifikace a výcviku
- pravidla pro telefonování a používání elektronické pošty
- možnosti stravování v organizaci a mino ni
- seznam podnikových svátků, popř. celopodnikové dovolené
- zaměstnanecké výhody organizace
- pravidla ochrany zdraví a bezpečnosti práce, zdravotní péče a první pomoc
- náhrady cestovného a stravného, aj. [1]

3.3.5 Časový plán adaptačního procesu

Novému pracovníkovy nemůžeme veškeré informace předat najednou, všechny informace by měli být předem utříděné a sestavené dle jednotlivých priorit a sdělovat je pracovníkovy po částech a to jak ústní tak i písemné informace. Proces by měl být dobře naplánovaný a prováděný pomocí vhodných metod s přihlédnutím jak k povaze pracovního místa, ale i k osobnosti pracovníka procházejícího adaptačním procesem a v průběhu tohoto procesu by měl být i soustavně vyhodnocován. Po celé období adaptačního procesu by pracovník měl být kontaktován během prvního týdne alespoň dvakrát a v průběhu dalších týdnů aspoň

jedenkrát týdně. Na adaptaci nových pracovníků by se měl podílet jak přímí nadřízený, tak i spolupracovníci nového pracovníka za účasti personálního útvaru. [11]

3.3.6 Stabilizace pracovníků

Každá organizace si přeje, aby měla stabilní počet pracovníků, který je dobře zaškolený, adaptovaný na pracovní prostředí a podával kvalitní výkon, který organizace od něj očekává a především pomáhá organizaci uskutečňovat své cíle. Pro každého pracovníka je důležitá komunikace, spravedlivé zacházení, motivace, zpětná vazba a uznání, které jsou základem úspěchu v prevenci fluktuace. Proto, abychom měli stabilní pracovníky, musíme je vtáhnout do děje v organizaci, do jejího života a vštípit pracovníkům pocit sounáležitosti a loajality. [20]

Problém stabilizace je velmi důležitý u nových pracovníků, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin pracovníků. [8]

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Před příjmem nového pracovníka do organizace, je potřeba podniknout několik kroků, které jsou popsány v teoretické části.

V úvodu teoretické části bylo zmíněno o řízení lidských zdrojů, které se stávají nedílnou součástí strategického řízení organizace, o personálních činnostech a jeho hlavních aktivitách, mezi které mimo jiné patří získávání, výběr, příjem a následná adaptace těchto pracovníků.

Prvním krokem organizace při vyhledání nových pracovníků je definice požadavku na tyto pracovníky, tj. požadované dovednosti, schopnosti a kvalifikace. Organizace musí vytvořit takový popis pracovního místa, který uchazečům vytvoří reálnou představu o nabízené pozici. Následně se musí rozhodnout, komu to dá na vědomí, zdali se zaměří při získávání pracovníků na interní či externí lidské zdroje. Je třeba také zhodnotit, jaké druhy metod nebo jejich kombinace budou využity při náboru pracovníků s cílem oslovit dostatečný počet uchazečů. Je nutné také rozhodnout, na základě kterých dokumentů provede organizace prvotní předvýběr vhodných uchazečů.

Při procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, prověřuje se spolehlivost, předvídá se budoucí pracovní výkon uchazeče, aj. Podstatné je, najít a zvolit metody (osobní pohovor, assessment centra, test pracovní způsobilosti), které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry zvolený uchazeč vyhovuje požadovaným kritériím na obsazované pracovní místo. K výběru vhodného uchazeče se používají kombinace různých metod.

Po ukončení výběrových procedur se organizace rozhodne, kterého z uchazečů osloví se svojí nabídkou. Výběr je oboustranná záležitost, kdy na jedné straně si organizace vybírá pracovníka, a na druhé straně si uchazeč vybírá organizaci. Jakmile oslovený uchazeč akceptuje nabídku, zahájí organizace přijímací řízení.

Na první den nástupu nového pracovníka musí být organizace řádně připravena, tj. připravené pracovní místo, připravený orientační balíček se základními informacemi o organizaci a jejím chodu, určeného mentora, který bude po celou dobu adaptace nového pracovníka doprovázet, než se nový pracovník adaptuje. Pro snadnější začlenění se do chodu organizace, slouží novým pracovníkům adaptační proces, který stanovuje s jakými informacemi a dokumenty by se nový pracovník měl seznámit.

První den nástupu nového pracovníka začíná nejprve na personálním oddělení, kde se s novým uchazečem vyřídí nezbytné administrativní náležitosti spojené s jeho nástupem. Následně je předán svému nadřízenému, který ho představí ostatním spolupracovníkům a především uvede nového zaměstnance na jeho nové pracovní místo.

4.1 Pracovní hypotézy pro analýzu

Pro zpracování praktické části je stanoveno několik hypotéz, jejichž platnost bude ověřena na základě dat získaných v analytické části.

1. *Předpokladem je, že společnost při vyhledávání nových pracovníků předem využívá interní zdroje a následně využívá kombinace různých metod externích zdrojů: personální agentury, inzerce na pracovních portálech, spolupráce s Úřadem práce, doporučení stávajícího zaměstnance.*

2. *Nepředpokládá se, že společnost spolupracuje se středními a vysokými školami.*

3. *Předpokladem je, že společnost při výběru pracovníků využívá životopis, osobní dotazník, pohovor a testy pracovní způsobilosti.*

4. *Předpokladem je, že jednotlivá oddělení mají pro nového zaměstnance sestavený adaptační proces.*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

5.1 Historie společnosti

K hlavním činnostem společnosti XY patří výroba a prodej kabelů, kabelové konfekce a kabelového příslušenství. Počátky firmy se datují od roku 1957, kdy byl ve Stuttgartu položen základní kámen její úspěšné budoucnosti.

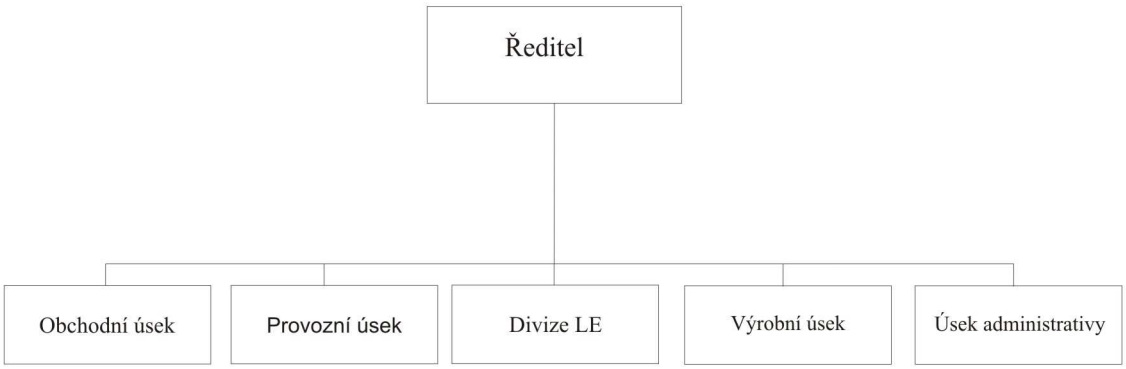
Společnost XY patří do skupiny XY, která po celém světě zaměstnává více než 2600 zaměstnanců ve 40 prodejních a 16 výrobních společnostech se stovkou zastoupení a tímto se řadí k předním světovým dodavatelům kabelů, vodičů, kabelového příslušenství, průmyslových konektorů a komunikačních technologií.

Až do roku 1993, kdy vzniklo první zastoupení firmy v České republice, byli čeští a slovenští zákazníci obsluhováni z centrály ve Stuttgartu. S cílem neustálého zvyšování kvality služeb poskytovaných zákazníkům bylo v tomto roce rozhodnuto o založení zastoupení firmy ve Zlíně, jejímž úkolem bylo zprostředkovávat prodej zboží ze Stuttgartu koncovým zákazníkům v České a Slovenské republice. V roce 1998 byla založena samostatná dceřiná společnost se sídlem v Holešově a vlastním skladem, takže došlo k výraznému zkrácení doby dodání zboží zákazníkovi. V roce 2003 byla založena samostatná dceřiná společnost na Slovensku.

Významným mezníkem rozvoje společnosti byl rok 2007, kdy díky úspěšnému rozvoji a dynamickému růstu byla zahájena výstavba nových administrativních, vývojových, výrobních a skladovacích prostor v Otrokovicích. Provoz nového administrativního a logistického centra byl slavnostně zahájen v květnu roku 2008. Zde jsou poskytovány služby nejen českým a slovenským zákazníkům, ale i klientům z celé Evropy. Jde o sledování a řízení skladových zásob v jiných pobočkách skupiny XY, poskytování zákaznické podpory v oblasti obsluhy německých zákazníků a činnost konstrukčního střediska, jehož hlavním úkolem je vyvíjet nové produkty pro celou skupinu XY. [22]

5.2 Organizační členění

Organizaci nyní zaměstnává celkem 148 lidí. Organizační strukturu znázorňuje Obr. 4.



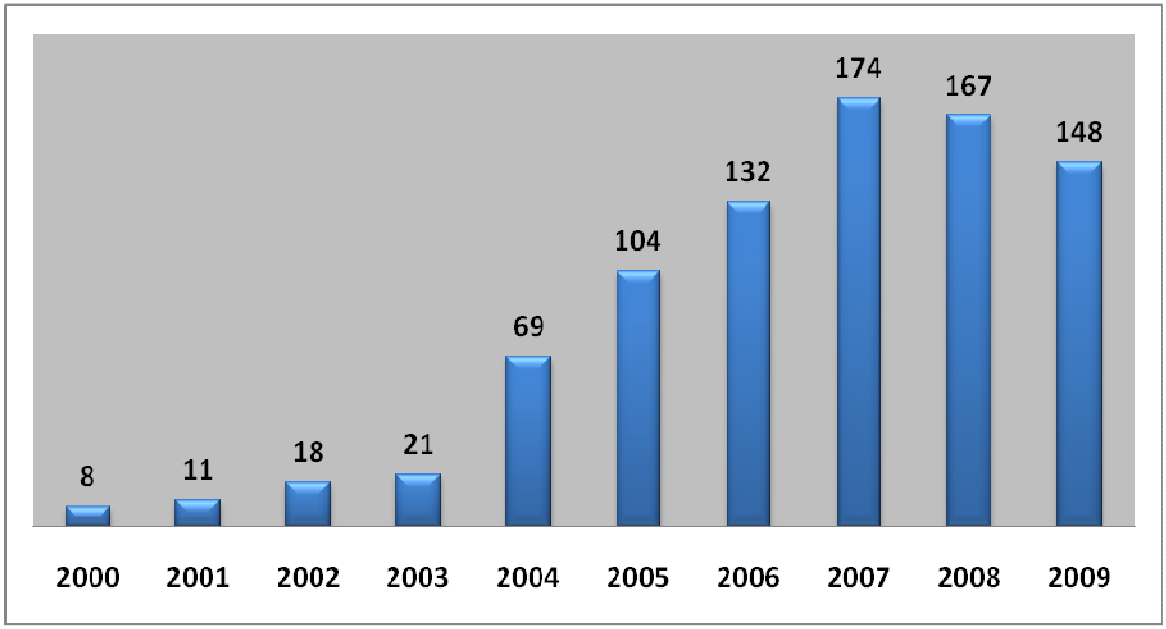
Obr. 4 Organizační struktura společnosti XY [vlastní zpracování]

5.3 Analýza stavu zaměstnanců ve společnosti XY k 31.12. 2009

5.3.1 Analýza vývoje počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování]

Rok	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Celkový počet zaměstnanců	8	11	18	21	69	104	132	174	167	148

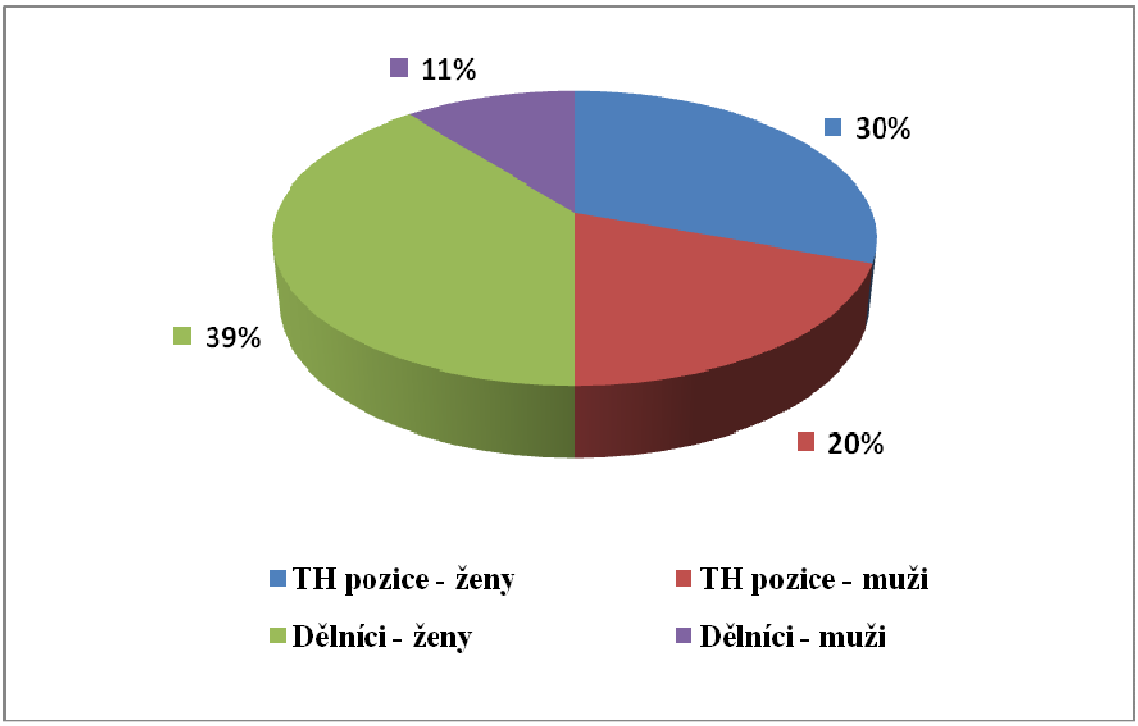


Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování]

Ve společnosti XY došlo k největšímu nárůstu počtu zaměstnanců v roce 2004, kdy byla otevřena výroba konfekciovaných kabelů v Holešově. Od roku 2004 se počet zaměstnanců navyšoval postupně podle schváleného ročního plánu a především v důsledku zvětšující se produkce. V roce 2007 dosáhla společnost největšího počtu zaměstnanců a to 174. Trend navyšování počtu zaměstnanců narušila celosvětová ekonomická krize, kdy došlo k nutnosti redukování počtu pracovních míst.

Tab. 2 Struktura zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování]

Rok 2009	TH pozice - ženy	TH pozice - muži	Dělníci - ženy	Dělníci - muži
Počet zaměstnanců	45	29	58	16

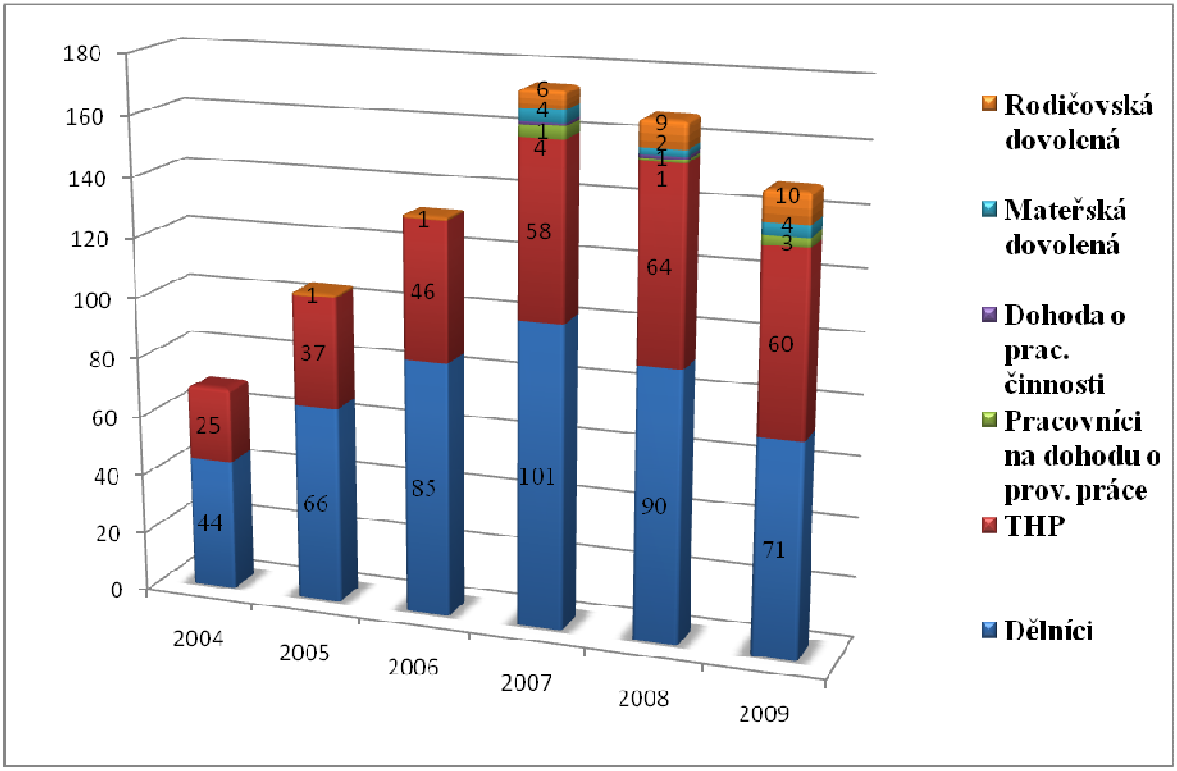


Graf 2 Struktura zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování]

V současné době společnost zaměstnává celkem 148 zaměstnanců (včetně zaměstnankyň na mateřské či rodičovské dovolené), z toho 74 technicko-hospodářských pracovníků a 74 dělníků. Převážná většina zaměstnanců jsou ženy a to i na dělnických pozicích. Výroba konfekciovaných kabelů není fyzicky náročná, proto je zde větší podíl žen.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009 [vlastní zpracování]

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Dělníci	44	66	85	101	90	71
THP	25	37	46	58	64	60
Pracovníci na dohodu o provedení práce	0	0	0	4	1	3
Dohoda o pracovní činnosti	0	0	0	1	1	0
Mateřská dovolená	0	0	0	4	2	4
Rodičovská dovolená	0	1	1	6	9	10
Celkem	69	104	132	174	167	148



Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009 [vlastní zpracování]

5.3.2 Analýza věkové struktury zaměstnanců k 31. 12. 2009

Průměrný věk všech zaměstnanců ve společnosti XY je 36,76 let, z toho průměrný věk u žen je 35,80 let a u mužů 38,49 let. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26 – 35 let, z tohoto údaje vyplývá, že společnost tvoří mladý kolektiv.

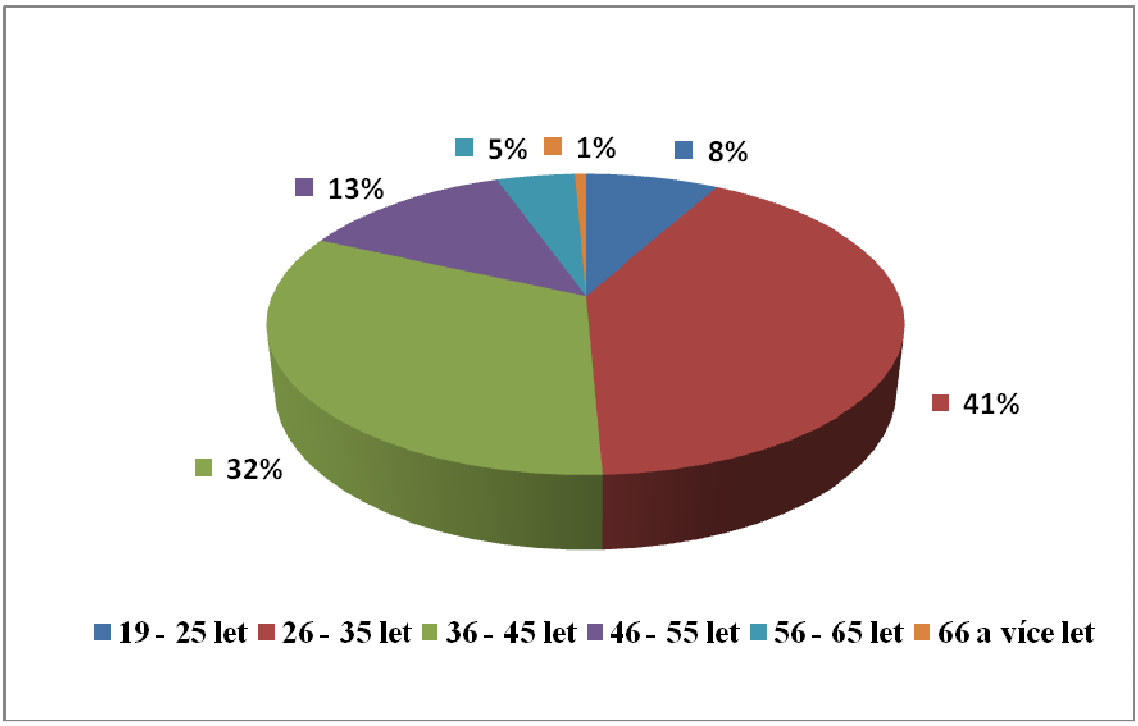
Ve věkové kategorii 26 - 35 je celkem 61 zaměstnanců, z toho 45 žen. Je nutné si uvědomit, že některé z těchto zaměstnankyň mohou v krátkém období odejít na mateřskou dovolenou, a z tohoto hlediska je nutné mít dobře propracovaný systém krátkodobého zástupu, než dojde k doplnění uvolněné pozice.

Svých dlouholetých zaměstnanců si společnost váží a má pro ně připravené odměny. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 5, 10, 15 a více let, obdrží věrnostní bonus.

Tab. 4 Složení zaměstnanců podle věku

k 31.12.2009[vlastní zpracování]

Věková kategorie	Počet žen	Počet mužů	% podíl
19 - 25 let	8	4	8%
26 - 35 let	45	16	41%
36 - 45 let	28	20	32%
46 - 55 let	9	10	13%
56 - 65 let	5	2	5%
66 a více let	0	1	1%
Celkem	**95**	**53**	**100%**

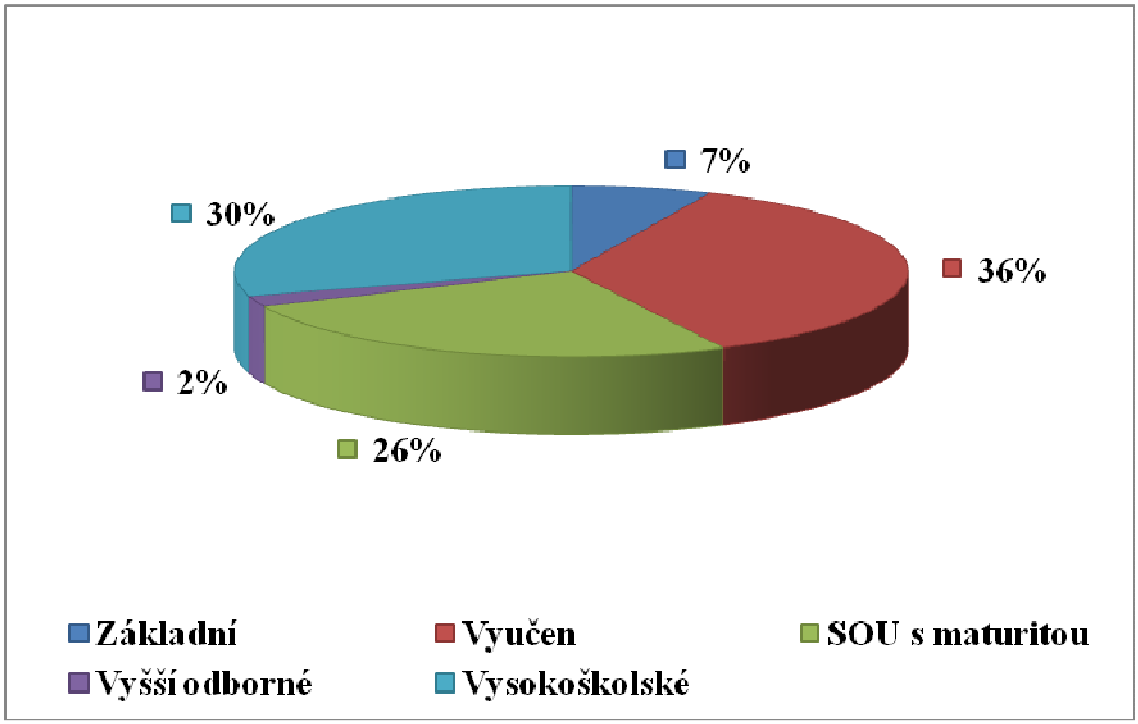


Graf 4 Složení zaměstnanců podle věku k 31.12.2009[vlastní zpracování]

5.3.3 Analýza struktury vzdělanosti zaměstnanců k 31.12.2009

Tab. 5 Složení zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2009[vlastní zpracování]

Typ vzdělání	Počet zaměst-nanců	% podíl
Základní	10	7%
Vyučen	53	36%
SOU s maturitou	38	26%
Vyšší odborné	3	2%
Vysokoškolské	44	30%
Celkem	148	100%



Graf 5 Složení zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2009[vlastní zpracování]

Lze konstatovat, že více než 50% zaměstnanců jsou středoškolského nebo vysokoškolského vzdělaní, což odpovídá faktu, že polovina zaměstnanců jsou TH pozice. Všichni vedoucí pracovníci jsou vysokoškolsky vzdělaní.

Přesto, že na dělnické profese společnost požaduje minimálně výuční list, bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci tento požadavek nesplňují (jedná se o 10 zaměstnanců). Vzhledem k tomu, že se jedná o starší zaměstnance v předdůchodovém věku, společnost nepožaduje, aby si doplnili vzděláni.

5.3.4 Analýza fluktuace zaměstnanců

Společnost XY každý rok vypočítává fluktuaci zaměstnanců pomocí následujícího vzorce:

$$x = \frac{A}{B} * 100$$

A = počet ukončených pracovních poměrů v průběhu roku

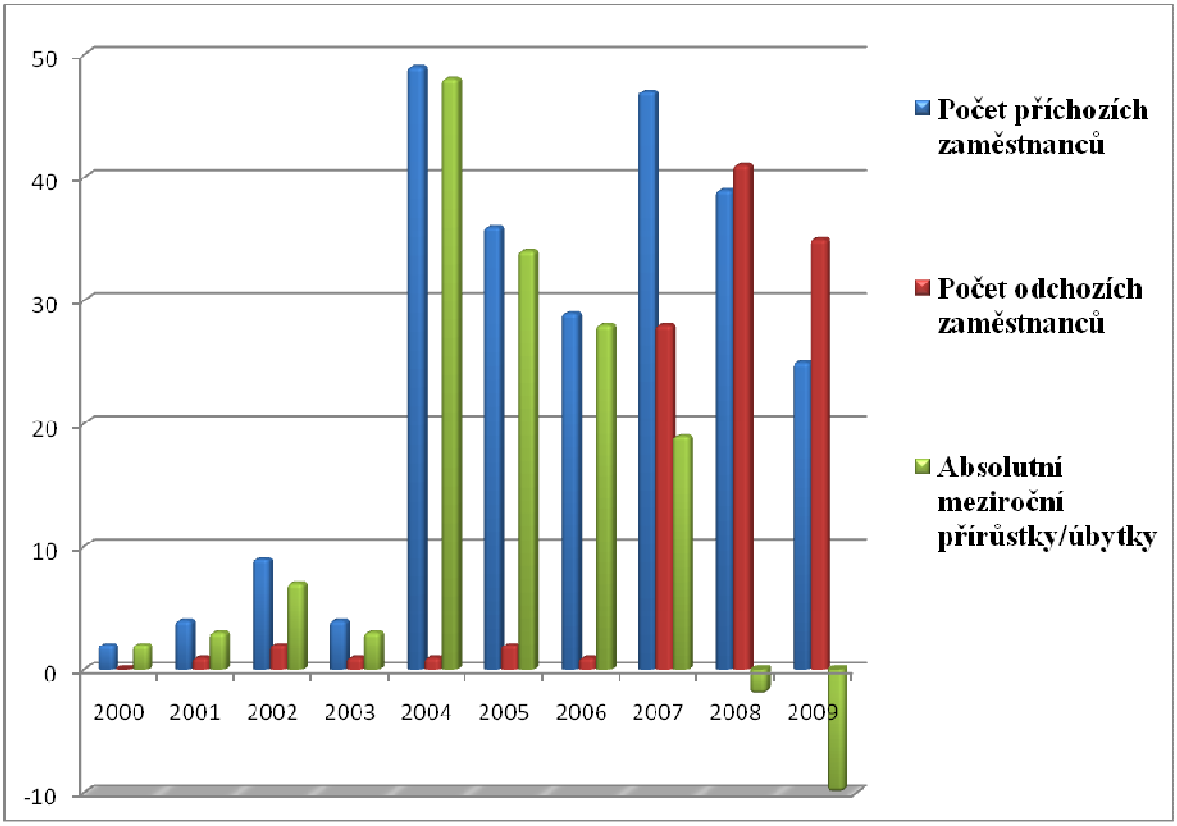
B = průměrný počet zaměstnanců během roku

V roce 2009 dosahovala fluktuace zaměstnanců ve společnosti 23,65 %. Tento vyšší počet odchodu zaměstnanců byl ve velké míře ovlivněn dopadem ekonomické krize na společnost a díky optimalizaci pracovních míst. Na tomto vyšším čísle fluktuace se podílí především zaměstnanci na dělnických profesích, kde početní stav zaměstnanců je závislý na množství zakázek.

Tento jev není ve společnosti dlouhodobý, a projevil se až s příchodem celosvětově zhoršené ekonomické situace (viz. Tab. 6).

Tab. 6 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti XY v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování]

Rok	Počet zaměstnanců	Počet příchozích zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Absolutní meziroční přírůstky/úbytky	Intenzita příchodů zaměstnanců	Intenzita odchodů zaměstnanců	Intenzita přírůstků počtu zaměstnanců
2000	8	2	0	2	25,00	0,00	25,00
2001	11	4	1	3	36,36	9,09	27,27
2002	18	9	2	7	50,00	11,11	38,89
2003	21	4	1	3	19,05	4,76	14,29
2004	69	49	1	48	71,01	1,45	69,57
2005	104	36	2	34	34,62	1,92	32,69
2006	132	29	1	28	21,97	0,76	21,21
2007	174	47	28	19	27,01	16,09	10,92
2008	167	39	41	-2	23,35	24,55	-1,20
2009	148	25	35	-10	16,89	23,65	-6,76



Graf 6 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti XY v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování]

5.4 Strukturovaný rozhovor s vedoucími oddělení společnosti XY

Na základě strukturovaného pohovoru s pěti vedoucími oddělení, kteří byli dotazování na 5 otázek, bylo zjištěno:

1. Jakým způsobem provádíte výběrový pohovor, a jakou formou tento pohovor vedete?

- všichni vedoucí odpověděli shodně, že struktura pohovoru s jednotlivými uchazeči není vždy stejná a mají sestavené jen základní otázky.

Jednotliví vedoucí nemají stejnou strukturu otázek u jednotlivých uchazečů. Tento způsob neumožňuje získat relevantní informace, které následně slouží k vyhodnocení jednotlivých uchazečů.

2. Jaké školení byste v rámci výběru a příjmu zaměstnanců uvítali, uveďte konkrétně která?

- všichni vedoucí odpověděli shodně, školení - Jak vést výběrový pohovor.

Vedoucí jednotlivých oddělení zodpovídají za výběr vhodného pracovníka, a z tohoto důvodu je nutné zvyšovat jeho kvalifikaci, aby nedocházelo k chybám při výběru uchazečů.

3. Pokud ano, manažerkou lidských zdrojů, nebo externím školitelem, zdůvodněte proč?

- jeden vedoucí odpověděl manažerkou lidských zdrojů, ostatní vedoucí se přikláněli k variantě školení externím školitelem z důvodu užší specializace a kompetentnosti.

Externí školitel není ovlivněn atmosférou firmy, poskytuje vyšší záruky za pozitivní přínos školení a přináší novou invenci.

4. Sestavujete adaptační plán na základě předešlých zkušeností nového zaměstnance?

- všichni vedoucí odpověděli shodně NE.

Sestavování adaptačního plánu je jen na základě potřeb daného oddělení, a není brán ohled na dosavadní zkušenosti a praxi nového zaměstnance.

5. Jak často hodnotíte zaměstnance po dobu adaptace?

   - tři vedoucí provádí 1x týdně hodnocení nových zaměstnanců, jeden vedoucí 1x měsíčně (a dle aktuální potřeby) a jeden vedoucí až před ukončením zkušební doby (a dle aktuální potřeby).

Systém adaptace je ve společnosti nastaven, ale průběžná zpětná vazba již není dodržována všemi vedoucími pracovníky.

5.5 Personální řízení ve společnosti XY

Oddělení lidských zdrojů má dva zaměstnance, a to manažerku lidských zdrojů, která je přímo podřízená řediteli společnosti a specialistku lidských zdrojů, která je podřízena manažerce lidských zdrojů. Manažerka lidských zdrojů absolvuje řadu školení a seminářů, které zvyšují její kvalifikaci.

Oblasti, za které je zodpovědná manažerka lidských zdrojů:

- poskytování strategického partnerství a profesionální podpory vedení společnosti, liniových manažerů a zaměstnanců ve všech aspektech personální politiky,
- tvorba a dodržování rozpočtu na personální politiku,
- personální plánování lidských zdrojů,
- optimalizace struktury zaměstnanců,
- zveřejňování informací o volném pracovním místě,
- nábor, výběr a příjem uchazečů,
- přemisťování a propouštění zaměstnanců,
- systém vzdělávání zaměstnanců a vyhodnocování jeho efektivity,
- systém odměňování,
- spolupráce s externími dodavateli personálních služeb,
- spolupráce s úřady,
- legislativa spojená s příslušnou oblastí.

Oblasti, za které je zodpovědná specialistka lidských zdrojů:

- vedení personální evidence zaměstnanců,
- systém benefitů,
- zajišťování školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- administrace nových nástupů,
- zajišťování lékařských prohlídek,
- organizace povinných školení ze zákona,
- správa personálního, docházkového a stravovacího systému,
- zpracovávání přehledů, výkazů a jiných materiálů týkajících se personálních činností.

Pracovníci lidských zdrojů při výkonu jednotlivých činností postupují dle zákonů a směrnic, které se vztahují k příslušné oblasti.

5.6 Systém vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XY

5.6.1 Identifikace potřeby nových zaměstnanců

Potřeba nových zaměstnanců plyne jak ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je schvalován vedením společnosti v SRN, tak i z aktuálních potřeb např. při změně pracovní pozice v rámci společnosti, odchodu ze společnosti, popřípadě na mateřskou dovolenou, nebo starobního důchodu.

V případě aktuálního požadavku na přijetí TH pracovníka podává vedoucí daného oddělení řediteli daného úseku návrh, který po přezkoumání veškerých známých skutečností potvrdí tento požadavek a jeho oprávněnost. Po schválení tohoto požadavku vedoucí oddělení kontaktuje manažerku lidských zdrojů s pokynem k zahájení procesů výběru nového zaměstnance a dohodnou se na způsobu zveřejnění této volné pracovní pozice a současně je předán požadavek na kvalifikaci a praxi.

U dělnických profesí se vychází především z aktuálních potřeb společnosti, ale také ze schváleného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je rovněž schvalován v SRN.

Požadavky na technicko-hospodářské pracovníky

U TH pracovníků je nutné:

Minimálně dokončené středoškolské vzdělání (asistentka, administrativní pracovníci)

- minimální roční praxe, (některé pozice jsou vhodné i pro absolventy)
- znalost práce na PC (MS Office – pokročilá úroveň, SAP výhodou),
- plynulá znalost německého nebo anglického jazyka dle specifikace požadavků na dané místo,
- velmi dobré komunikační schopnosti, zodpovědnost, samostatnost, flexibilita, loajalita a schopnost se dále vzdělávat.

Vysokoškolské vzdělání (ředitel úseku, ekonom, vedoucí oddělení)

- minimální pětiletá praxe,
- znalost práce na PC (MS Office – pokročilá úroveň, SAP výhodou),
- plynulá znalost německého nebo anglického jazyka,
- výborné komunikační a organizační schopnosti, samostatnost, reprezentativní vystupování, pozitivní přístup, zodpovědnost za své výkony a výsledky, velmi dobré komunikační schopnosti, samostatnost, flexibilita, loajalita, schopnost sebemotivace a motivace svých podřízených.

Požadavky na dělnické profese

Společnost požaduje, aby uchazeč o dělnickou profesi měl minimálně výuční list, byl manuálně zručný, spolehlivý a zodpovědný.

5.6.2 Zdroje potenciálních uchazečů

Společnost XY při doplnění, nebo změnou organizační struktury společnosti vyhledává uchazeče dle následujících způsobů:

1. Interní zdroje

Při obsazování pozic se společnost snaží nejprve čerpat z interních zdrojů pomocí interních výběrových řízen. Toto řízení probíhá dvěma způsoby:

- Uzavřené interní výběrové řízení - vedoucí daného oddělení si předem vytipuje daného zaměstnance a osloví ho s nabídkou na danou pozici
- Otevřené interní výběrové řízení - na internetových stránkách společnosti jsou uveřejněny nabídky na volná pracovní místa, na které se zaměstnanci mohou přihlásit, a následně probíhá klasický výběrový proces se zájemci o danou pracovní pozici.

Obsazování pracovních pozic z interních zdrojů je jednak politikou organizace, ale také zvyšuje motivovanost zaměstnanců. K přednostem tohoto způsobu obsazování pracovní pozice nesporně patří fakt, že zaměstnanec zná organizaci a její firemní kulturu a samotná doba adaptace na dané pracovní místo je mnohem kratší.

2. Uchazeči se nabízejí sami

Oddělení lidských zdrojů kontaktují a to buď osobně, nebo zasláním životopisu uchazeči o zařazení do databáze uchazečů o volné pracovní pozice. Ročně společnost kontaktuje max. 50 uchazečů o zaměstnání. Během posledních dvou let se tento počet zájemců o práci navýšil jednak z důvodu přestěhováním sídla společnosti, ale také z důvodu dopadu ekonomické krize a následným propouštěním zaměstnanců z ostatních společností.

Tato možnost je převážně využívána u dělnických profesí, kde nejsou kladeny vysoké požadavky na kvalifikaci. Kontakt na tyto uchazeče je postoupen přímo vedení úseku výroby.

3. Doporučení stávajícího zaměstnance

Společnost při hledání nových pracovníků upřednostňuje, pokud stávající zaměstnanec doporučí či přivede vhodného uchazeče. Nejčastěji tuto formu společnost využívá při hledání pracovníků do dělnických profesí, v menší míře na obsazování TH pozic. K výhodám této metody patří nízké náklady a fakt, že uchazeč již předem zná dění ve společnosti od stávajícího zaměstnance. Doporučení uchazeči bývají ve většině případů vhodní jak z odborné stránky, tak i z osobní stránky, protože stávající zaměstnanec si nechce pokazit pověst u společnosti doporučením nevhodné osoby.

4. Inzerce

Společnost nabízí svá volná pracovní místa na svých webových stránkách, kde veškeré informace jsou neustále aktualizovány manažerkou lidských zdrojů. Tento způsob inzerce se společnosti během posledních dvou let nejvíce osvědčil.

Dále společnost využívá některé inzertní pracovní portály, dlouhodobě se osvědčila inzerce na www.jobs.cz a www.prace.cz.

Dříve společnost využívala při obsazování TH pozic inzerování v deníku MF Dnes a Hospodářských novinách. S ústupem efektivity tohoto způsobu inzerování, společnost od této formy ustoupila.

5. Spolupráce s Úřadem práce

Služby Úřadu práce společnost využívá při získávání zaměstnanců především do dělnických profesí. Výhodou získávání zaměstnanců z Úřadu práce je bezplatnost této poskytované služby. Úřad práce sám zajišťuje veškeré potřebné informace o uchazeči a provádí sám předvýběr uchazečů tj. na základě podaných informací o vzdělání, praxi a specifických požadavcích, které by měl uchazeč splňovat. Úřad práce na základě tohoto předvýběru nabídne volné pracovní místo vhodným uchazečům a následně tyto uchazeče doporučí společnosti. Nahlášení Úřadu práce volného pracovního místa se provádí přes informační portál www.jobs.cz označením kolonky „automatické zaslání inzerátu do databáze Úřadu práce, nebo přímo na stránkách místně příslušnému Úřadu práce, kde si společnost vytvoří svoji inzertní nabídku práce, kterou dle svých potřeb aktualizuje. Ohlašování volných pracovních míst Úřadu práce vychází z povinnosti danou Zákonem o zaměstnanosti 68/2009 sb. Poptávku po uchazečích společnost stahuje, jakmile je pracovní pozice obsazená.

6. Personální agentury

Služby personálních agentur, mezi které patří např.: Manpower a Grafton společnost využívá pouze při obsazování TH pozic z důvodu vysoké nákladnosti za tuto službu.

Společnost XY využívá služeb personálních agentur při výběru zaměstnanců na pozice:

- vrcholový management

- střední management

- specialisté

Personální agentuře vždy společnost sdělí, jaké konkrétní požadavky a dovednosti od uchazeče očekává, a personální agentura zašle na základě našich požadavků vhodné kandidáty na tuto obsazovanou pozici. Služby personální agentury mají svou výhodu v tom, že agentura sama provede předvýběr z uchazečů, tj. vypracuje profil uchazeče, otestuje jeho odborné schopnosti, jazykové nebo psychologické předpoklady uchazečů, popřípadě provede testy manuální zručnosti, psychologické testy, assessment centra a další služby dle potřeb společnosti.

Na základě tohoto předvýběru manažerka pro lidské zdroje domluví s uchazečem termín pohovoru ve společnosti.

Pokud se společnost rozhodne přijmout uchazeče zprostředkovaného personální agenturou, pak za tuto službu zaplatí domluvenou cenu ve smlouvě, která se obvykle pohybuje od jednonásobku až po trojnásobek měsíční mzdy nového zaměstnance.

5.7 Systém výběrů zaměstnanců ve společnosti XY

Výběr vhodného, kvalitního a perspektivního zaměstnance velkou mírou přispívá k plnění cílů společnosti jak z krátkodobého hlediska, tak i z dlouhodobého výhledu. Z toho vyplývá, že na příjem nového zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky a nároky jsou kladeny i na přípravu procesu výběrového řízení, které připravuje manažerka lidských zdrojů ve spolupráci s daným vedoucím zaměstnancem, který má požadavek na nového pracovníka. Již při výběru nového zaměstnance se zjišťuje, zda je schopen na daném pracovním místě pracovat, případně zda je své znalosti a schopnosti schopen v co nejkratší době doplnit.

Při výběru zaměstnanců společnost využívá následující metody:

1. Zkoumání životopisů

Každý zájemce o TH pozici musí do společnosti zaslat svůj životopis se základními údaji na oddělení lidských zdrojů. Následně manažerka lidských zdrojů životopis prozkoumá tj. především dosažené vzdělání, délku praxe, logickou a časovou posloupnost těchto údajů, následně provede předvýběr na základě požadavků na obsazované místo a následné výsledky vyhodnocení předá vedoucím oddělení, kteří uplatnili požadavek na nového zaměstnance.

Manažerka pro lidské zdroje při pročítání životopisu především dbá mimo jiné na stylistickou úpravu tohoto dokumentu tj. strukturu a formu, všímá si rovněž, jestli uchazeč často střídal profese a jaké činnosti vykonával. Z těchto údajů dokáže již odhadnout typ osobnosti uchazeče a vhodnost tohoto uchazeče na dané volné pracovní místo, a roztřídí tyto uchazeče do tří skupin: velmi vhodní – jsou pozvání k výběrovým procedurám, vhodní a nevhodní.

U dělnických profesí není ve většině případů zaslání životopisu požadováno.

2. Testy pracovní způsobilosti

Nejčastějším druhem testu pracovní způsobilosti je prověření odborných dovedností uchazečů u dělnických profesí, které připravuje a vyhodnocuje vedoucí výroby.

3. Assessment centra

Společnost využívá při obsazování vrcholového managementu formu assessment center, která realizuje externí společnost na základě zadání. Mezi hodnotiteli je kromě psychologů také vždy zaměstnanec společnosti, nejčastěji manažerka lidských zdrojů a potenciální nadřízený daného kandidáta. Assessment centrum slouží k posouzení uchazeče např. chování uchazečů v různých situacích, simulace typických manažerských pracovních činností, při kterých se testuje pracovní způsobilost uchazeče na manažerskou pozici, využívá postupy zahrnující individuální a i skupinové pohovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů, testy osobnosti a schopností, aj.

4. Výpis z trestního rejstříku

Výpis z trestního rejstříku je požadován od uchazečů, kteří se hlásí na TH pozice s hmotnou zodpovědností a k jejímu výkonu je nezbytná trestní bezúhonnost.

5. Pohovor

Po prozkoumání životopisů a jejich následného roztřídění, se velmi vhodní kandidáti pozvou na osobní pohovor. Cílem pohovoru je poznat uchazeče osobně, získat bližší a podrobnější informace o uchazeči a o jeho předpokladech pro obsazení nabízeného místa. Uchazeč je pozván k výběrovému pohovoru telefonicky. Na osobní pohovory jsou zváni všichni uchazeči, kromě dělnických profesí.

Seznam otázek kladených uchazeči o volnou pracovní pozici je nahodilý a pohovory s uchazeči probíhají rozdílně. Struktura pohovoru se u jednotlivých uchazečů liší, a to dle druhu obsazované pozice.

Pohovory jsou ve společnosti XY rozděleny do dvou částí:

První kolo pohovoru

Na první kolo osobního pohovoru je pozváno 6 – 10 účastníků, přičemž pohovor s jedním účastníkem trvá v rozmezí 30 – 40 minut. Pohovor vede vedoucí příslušného oddělení, na které se uchazeč hlásí, někdy se tohoto pohovoru účastní i manažerka lidských zdrojů.

Po přivítání uchazeče a navození uvolněné atmosféry je ponechán čas uchazeči, aby prezentoval své dosažené vzdělání a odbornou kvalifikaci. Následně vedoucí oddělení poskytne uchazeči základní informace o společnosti, o požadavcích kladených na obsazované místo, pracovní podmínky, náplň práce, pracovní dobu a nabízené zaměstnanecké benefity.

Uchazeč je často dotazován, na důvod odchodu z dřívějšího zaměstnaní, jaké konkrétní úkoly řešil v předchozím zaměstnání, čím přispěl, nebo jak řešil určitý pracovní problém. Různým druhem otázek se snaží vedoucí zjistit, zda uchazeč bude schopen vykonávat danou práci, jestli je motivovaný, má o práci zájem a jestli se začlení do pracovní skupiny. Následně je ponechám uchazeči prostor pro případné dotazy a jsou mu sděleny informace o dalším postupu výběrového řízení.

Na pohovoru se mimo jiné posuzuje uchazečův celkový vzhled, vystupování, zda uchazeč splňuje kvalifikační požadavky na danou pozici, jeho komunikační dovednosti, zda přišel na pohovor v čas, aj.

Někdy se stane, že hned v prvním kole výběrového řízení je vybrán vhodný kandidát. Pokud ne, tak následuje druhé kolo výběrového řízení, kdy postupují 2 – 4 uchazeči.

Druhé kolo pohovoru

Na toto kolo pohovoru je přizván přímý nadřízený vedoucího (popřípadě specialista, pokud to daná pozice vyžaduje), který prováděl první kolo pohovoru.

Délka pohovoru trvá 20 – 30 minut.

V tomto kole se posuzuje odbornost a kvalifikovanost uchazeče, jeho vhodnost zařazení se do pracovní skupiny, jeho ambice, aj. Součástí druhého kola může být, pokud to daná pozice vyžaduje test odborných znalostí či pracovní způsobilosti.

5. Reference

Možnosti ověření pravdivosti údajů v životopise uchazeče pomocí referencí využívá společnost pouze tehdy, pokud se posuzovatel nemůže rozhodnout mezi dvěma vhodnými uchazeči, kteří prošli kolem osobních pohovorů, a tyto skutečnosti si ověřuje sám u předchozích zaměstnavatelů.

5.8 Oznámení uchazečům o přijetí či nepřijetí

Po ukončení pohovorů a ostatních metod výběru uchazečů, vedoucí pracovník ve spolupráci s manažerkou pro lidské zdroje provedou vyhodnocení uchazečů a vyberou nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici. Zpravidla se vybere ještě druhý vhodný uchazeč v případě odmítnutí prvního uchazeče. Oznámení uchazečům o rozhodnutí provedou zpravidla do 10 dnů od posledního kola výběru. Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky a je vyrozuměn s rozhodnutím společnosti o jeho výběru na danou pozici a je mu ponechána 2 denní lhůta na akceptaci či odmítnutí dané nabídky na zaměstnání ve společnosti. Jakmile nejvhodnější uchazeč příjme nabídku na zaměstnání ve společnosti, manažerka lidských zdrojů se s ním domluví na dalším postupu.

Uchazeči, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, jsou vyrozuměni s výsledky elektronicky (případně písemně) po ukončení celého procesu výběrového řízení.

5.9 Příjem pracovníků ve společnosti XY

Po úspěšném výběru nového zaměstnance a jeho akceptace naší nabídky na zaměstnání ve společnosti je s ním sepsána pracovní smlouva, která je vyhotovena ve dvou provedeních, kdy jeden výtisk si ponechá nový zaměstnanec a druhý si založí manažerka pro lidské zdroje do jeho osobní evidenční složky.

5.9.1 Požadované dokumenty od nového zaměstnance

Společnost od nových zaměstnanců vyžaduje:

- předložení občanského průkazu,
- zápočtový list,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- bankovní spojení pro zasílání mzdy,
- srážky ze mzdy,
- potvrzení o studiu dětí,
- rodné listy dětí.

Během prvního týdne musí nový zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře společnosti.

5.9.2 Personální evidence zaměstnanců

Každý zaměstnanec společnosti má svůj osobní spis, který obsahuje:

- pracovní smlouvu a dodatky k ní,
- mzdový výměr,
- smlouvu o hmotné zodpovědnosti,
- dohody o srážkách ze mzdy,
- funkční pokyny pro danou pracovní pozici,
- výsledky vstupní lékařské prohlídky a preventivních prohlídek,
- záznamy o hodnocení zaměstnance,

- výpis z Rejstříku trestů (u zaměstnanců, u kterých tento požadavek vyplývá z povahy práce).

5.9.3 Uvedení zaměstnance na pracoviště

První den nového zaměstnance začíná na personálním oddělení, kde předá veškeré dokumenty a doklady požadované personálním oddělením. Na oddělení lidských zdrojů obdrží zaměstnanec svou osobní kartu, která slouží k pohybu ve společnosti, tj. ke vstupu a odchodu ze společnosti a na jednotlivá pracoviště, a zároveň i k objednávání obědů v místní kantýně.

Během prvního dne jsou novému zaměstnanci předány základní dokumenty a předpisy o pracovních procesech a pravidlech chování ve společnosti, vnitropodnikové směrnice a dále je seznámen s historií společnosti prostřednictvím natočeného dokumentu. Následně přímý nadřízený provede nového zaměstnance firmou a představí ho kolegům z jiných oddělení, ale především ho představí novým spolupracovníkům v daném oddělení a ukáže mu jeho nové pracoviště.

Oddělení lidských zdrojů zabezpečí během prvního týdne novým zaměstnanců jak na TH pozicích tak i dělníků školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, které provádí externí technik. Záznamy o proškolení jsou evidovány v prezenčních listinách o provedených školeních, které noví zaměstnanci stvrzují svým podpisem.

Pokud je přijat dělník, je mu předán pracovní oděv, skříňka a osobní karta. Přímý nadřízený zavede nového zaměstnance na jeho pracoviště a seznámí ho s technologickými postupy, obsahem práce a přímými spolupracovníky.

5.9.4 Informační brožura pro nové zaměstnance

Společnost má pro nového zaměstnance vždy předem připravené tištěné informační materiály, které obsahují základní údaje o společnosti a její historii, strategii a vizích, směrnice, interní předpisy a používané zkratky, organizační schéma, Dress Code, aj.

5.9.5 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces je období, které slouží novému zaměstnanci pro postupné seznamování se s pracovními úkoly, osvojením si nových pracovních dovedností, včlenění se do pracovního týmy a sociálního systému společnosti, a ztotožnil se záměry a cíli společnosti.

Pro nové TH zaměstnance je připraven individuální adaptační plán, který je sestaven podle dané pracovní pozice, a má za cíl co nejrychleji nové zaměstnance seznámit s prostředím a procesy uvnitř organizace do které vstupují. V adaptačním procesu se zaměstnanci dozví, na koho a s jakým problémem se konkrétně obrátit. Délka adaptačního plánu závisí od dané pracovní pozice a většinou je v rozmezí jednoho až tří měsíců. Jednotlivé adaptační plány sestavuje přímý nadřízený. V průběhu adaptačního plánu nový zaměstnanec udělá tzv. „kolečko“ během kterého navštíví jednotlivé oddělení společnosti a je ve stručnosti obeznámen s chodem těchto oddělení.

Během procesu adaptace společnost zjistí, jestli nový zaměstnanec je ten pravý na danou pozici a i ze strany zaměstnance tato adaptační doba ukáže, zdali tato práce splňuje jeho představy a očekávání.

6 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost při obsazování volného pracovního místa upřednostňuje vlastní zaměstnance, před externími uchazeči. Jedná se o finančně nenáročnou metodu, kdy společnost nemusí vynakládat finanční prostředky na inzerci, popřípadě poplatky personálním agenturám za vyhledání vhodného uchazeče. Nezanedbatelná je i úspora času jak manažerky lidských zdrojů, která by vykonávala výběrové řízení, tak odpadá i čas a finanční prostředky potřebné na zaškolení a adaptaci nového zaměstnance. Podstatným kladem této metody je i zvyšování motivace vlastních zaměstnanců. Pokud společnost neobsadí volné pracovní místo z řad vlastních zaměstnanců, využívá služeb personálních agentur, internetových pracovních portálů a Úřadu práce.

Na základě zaslaného životopisu provede manažerka lidských zdrojů předvýběr a uchazeči, kteří splňují požadavky na danou pracovní pozici, jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Rozhodnutí o výběru z řad uchazečů provádí vedoucí oddělení po konzultaci s manažerkou lidských zdrojů, která provádí i příjem nového zaměstnance, podepisuje s ním pracovní smlouvu a zakládá jeho osobní spis.

V den nástupu je pro každého nového zaměstnance připravena informační brožura, která obsahuje např.: základní údaje o společnosti a její historii, interní předpisy, používané zkratky aj. V průběhu prvního dne je nový zaměstnanec představen ostatním spolupracovníkům.

6.1 Ověření pracovní hypotézy

Hypotéza č.1: Předpokladem je, že společnost při vyhledávání nových pracovníků předem využívá interní zdroje a následně využívá kombinace různých metod externích zdrojů: personální agentury, inzerce na pracovních portálech, spolupráce s Úřadem práce, doporučení stávajícího zaměstnance.

Tato hypotéza je pravdivá. Společnost při vyhledávání nových pracovníků se snaží nejprve čerpat z interních zdrojů. Tento způsob je finančně nenáročný a zvyšuje se motivovanost stávajících zaměstnanců. Pokud pracovní místo není obsazeno z interních zdrojů, společnost využívá kombinace jednotlivých metod. Při obsazování do dělnických profesí společnost využívá doporučení od stávajících zaměstnanců, a spolupráci s Úřadem práce. U obsa-

zování TH pozic, využívá společnost služeb personálních agentur a inzerci na pracovních portálech.

Hypotéza č.2: Nepředpokládá se, že společnost spolupracuje se středními a vysokými školami.

Tento předpoklad byl správný, společnost nespolupracuje se středními a ani vysokými školami.

Hypotéza č.3: Předpokladem je, že společnost při výběru pracovníků využívá životopis, osobní dotazník, pohovor a testy pracovní způsobilosti.

Hypotéza je z části pravdivá. Společnost požaduje, aby uchazeči o TH pozice nejprve zaslali životopis, na jehož základě provede manažerka lidských zdrojů předvýběr. Následně je s jednotlivými uchazeči proveden pohovor. U dělnických profesí není životopis vyžadován. Výběr do dělnických profesí probíhá na základě krátkého pohovoru, popřípadě testu pracovní způsobilosti. Osobní dotazníky společnost nevyužívá.

Hypotéza č.4: Předpokladem je, že jednotlivá oddělení mají pro nového zaměstnance sestavený adaptační proces.

Předpoklad je pravdivý, jednotlivá oddělení mají pro nové zaměstnance sestavený adaptační proces, který je sestavován dle potřeby daného oddělení. Délka adaptačního plánu je v rozmezí jednoho až tří měsíců, dle potřeb daného oddělení.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

7.1 Projekt vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XY

7.1.1 Zdroje potenciálních uchazečů

1. Interní zdroje uchazečů

Společnost upřednostňuje obsazování volných pracovních pozic z interních zdrojů. Na základě této skutečnosti, bylo společnosti doporučeno rozšíření interní informovanosti o volných pracovních pozicích na místní vývěsce, ke které má každý zaměstnanec přístup. Veškerá volná pracovní místa jsou pouze zveřejňována na webu společnosti, ale každý zaměstnanec nemá přístup k internetu.

Dále bylo společnosti navrženo, aby zaměstnanci, který doporučí vhodného uchazeče a společnost ho následně příjme, aby tomuto zaměstnanci byla vyplacena odměna po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance.

2. Externí zdroje uchazečů

- Spolupráce s vysokými školami – více využívat neplacenou formu uveřejňování informací o volných pracovních místech na vysokých školách technického a ekonomického zaměření.

  Soustředit se na získávání absolventů a jejich následné vychování pro společnost s důrazem na jejich stabilizaci a loajalitu, které může být prováděno formou účastni na Veletrzích pracovních příležitostí či prezentacemi na vysokých, ale i středních školách v regionu.

  Studenti vysokých škol by mohli vykonávat ve společnosti povinnou odbornou školní praxi, kde by měli možnost uplatnit získané teoretické poznatky v praxi, popřípadě společnost by mohla nabízet studentům vysokých škol možnost spolupráce během studia formou placených brigád.

  Dále bylo společnosti navrženo, aby uveřejňovala na svých webových stránkách témata na zpracování bakalářských nebo diplomových prací.

- Spolupráce s Úřadem práce – společnost by měla více spolupracovat s Úřadem práce nejen při obsazování dělnických pozic, ale i při obsazování TH pozic. Jedná se o

bezplatnou inzerci a Úřad práce na základě specifikace pracovního místa sám zajišťuje veškeré informace o uchazečích, a následně provede předvýběr vhodných uchazečů.

- Inzerce v novinách - při obsazování TH pozic využívat nejčtenější celorepublikový deník MF Dnes a regionální Zlínský deník.

  - v případě obsazování dělnických profesí inzertní deník Infoservis.

7.1.2 Zaslání motivačního dopisu

Společnost v současnosti nevyžaduje, aby uchazeči o volnou TH pozici společně s životopisem zasílali motivační dopis. Prostřednictvím motivačního dopisu se společnost více dozví o daném uchazeči, a proč právě reagoval na obsazovanou pozici. Motivační dopis by měl být nedílnou součástí každého zaslaného životopisu. Motivačním dopisem navíc uchazeč ukazuje, že o pozici v této společnosti má zájem, a pro danou pozici má odpovídající předpoklady k výkonu práce.

V motivačním dopise by měl uchazeč vyzvednout své dovednosti, schopnosti a pracovní zkušenosti, které mají souvislost s daným pracovním místem, vyjádřit se k tomu, jaké výjimečné zkušenosti má za sebou, co ovládá a co očekává od pracovního místa. Tento dopis by měl být krátký, pozitivní, jasný a výstižně formulován.

7.2 Projekt výběru zaměstnanců ve společnosti XY

7.2.1 Pozvání k výběrovému řízení

Uchazeče o TH pozice, kteří prošli předvýběrem, manažerka pro lidské zdroje kontaktuje telefonicky a sjedná termín pohovoru. Uchazečům by měla být zasílána oficiální pozvánka s potvrzení termínu pohovoru (elektronicky, popřípadě písemně) s uvedením data, času, místa konání výběrového řízení a kontakt na osobu, která s ním bude pohovor uskutečňovat a na kterou se má obracet v případě dotazu či potřeby změny konání pohovoru. Návrh pozvánky k výběrovému řízení je uveden v příloze diplomové práce viz příloha P I.

Uchazeči o dělnickou profesi by měli zasílat svůj životopis, dle kterého vedoucí výroby provede předvýběr a následně si pozve vhodné uchazeče na krátký pohovor.

7.2.2 Osobní dotazník

Doporučuje se, aby společnost nechala každého uchazeče o TH pozici, který byl pozván k osobnímu pohovoru, vyplnit v úvodu výběrového řízení osobní dotazník. Vyplněný osobní dotazník by sloužil k porovnávání uchazečů a následně při rozhodování mezi více vhodnými uchazeči.

Každý uchazeč o volnou pracovní pozici ve společnosti zasílá předem svůj životopis (na základě, kterého manažerka lidských zdrojů učiní předvýběr), mnohdy se stává, že životopis uchazeče neobsahuje všechny údaje, které společnost zajímá a vyžaduje. Pro tyto účely by sloužil osobní dotazník, který by tyto informace před samotným pohovorem doplnil.

Dotazník by měl obsahovat kromě základních identifikačních údajů (jméno, příjmení, adresa bydliště, datum narození) i údaje, které by doplnili životopis, formulář osobního dotazníku je uveden v příloze P II.

Uchazeči, který bude pozván na osobní pohovor, bude po náležitém přivítání ponechán čas pro vyplnění dotazníku. Skutečnosti uvedené v tomto dotazníku považuje společnost za důvěrné, a v případě nepřijetí uchazeče s nimi nebude dále nakládat a ani je poskytovat třetím stranám.

7.2.3 Testy ze znalostí německého/anglického jazyka

Společnost vyžaduje u TH pozic, kde je nutná každodenní komunikace s německy/anglicky hovořícími odběrateli či dodavateli výbornou znalost tohoto jazyka. Osobní pohovory jsou z části vedeny v německém/anglickém jazyce, ale nepoukazují např.: na schopnost uchazeče porozumět psanému textu. Společnosti bylo navrženo, aby každému uchazeči po konverzaci byl předložen krátký text, který se vztahuje k dané pozici k přeložení do českého jazyka.

7.2.4 Výběrový pohovor

Jakmile uchazeč o volnou TH pozici vyplní osobní dotazník, bude následovat nejnáročnější fáze výběrového řízení a to výběrový pohovor. Tento pohovor by měl vést vedoucí daného oddělení a manažerka lidských zdrojů.

Každý vedoucí oddělení vede výběrové pohovory, a z těchto důvodů se doporučuje, aby byli vedoucí oddělení proškoleni manažerkou lidských zdrojů, nebo externím školitelem jak správně vést výběrový pohovor, jaké otázky pokládat uchazečům a následně jak veškeré informace, které jsme o uchazečích získali vyhodnotit, aby nedocházelo k možným chybám při výběru uchazečů např.: přijímání lidí, kteří mají podobné znaky jako tazatel, stereotypizace, efekt kontrastu aj.

Vedení pohovoru strukturovaným způsobem přispívá k cíli, abychom zjistili dostatek informací o všech uchazečích. Všem uchazečům bude poskytnuta příležitost odpovědět na stejnou sadu otázek, což umožní získat relevantní informace pro výběrové rozhodnutí a dává porovnání detailů mezi uchazeči. Obsah otázek pro strukturovaný pohovor by měl být vytvořen v návaznosti na specifikaci a popis pracovního místa, tj. vytvořit otázky vztažené k úkolům, znalostem a dovednostem. [5]

Společnosti se doporučuje, aby si vedoucí daného oddělení ve spolupráci s manažerkou pro lidské zdroje předem pohovor naplánovali tj. seznam a strukturu otázek, a důkladně zrekapitulovali požadavky na danou pozici. Popisy pracovních míst hrají důležitou roli při formulaci požadavků na uchazeče, a z toho důvodu je velmi důležité tyto popisy pokaždé před zahájením výběrových procedur aktualizovat. Důležité je do seznamu otázek včlenit takové otázky, které jsou stěžejní pro výkon dané práce (min. 5 otázek).

Ke každé otázce by si měl vedoucí pracovník dělat poznámky, které mu následně poslouží k vyhodnocení uchazeče.

Po seznámení se s uchazečem a navozením uvolněné atmosféry, vedoucí, který vede pohovor, by měl sdělit uchazeči postup a čas potřebný k vyplnění osobního dotazníku, a čas potřebný k samotnému pohovoru.

U absolventů škol se vynechá část otázek týkajících se předchozího zaměstnáním.

Seznam otázek pokládaných uchazečům o TH pozice

Otázky týkající se výběru společnosti XY:

1. Proč máte zájem o vypsanou pozici?
2. Proč jste se rozhodl/a zareagovat na náš inzerát?
3. Máme mnoho uchazečů o tuto pracovní pozici, proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
4. Co očekáváte od práce, o kterou se ucházíte?

Otázky týkající se posledního/ současného zaměstnání:

1. Proč se chystáte opustit Vaše současné zaměstnání? Proč jste opustil/a Vaše předchozí zaměstnání?
2. Co z Vaší pracovní náplně Vás nejvíce baví/lo a co nejméně?
3. Jak vypadal typický den ve Vašem posledním zaměstnání?
4. Jaká byla/je Vaše náplň práce a konkrétní pravomoci?
5. Co z Vašeho předešlého zaměstnání souvisí s prací, o kterou se ucházíte?
6. Co bylo ve Vašem posledním zaměstnání nejsložitější nebo naopak nejjednodušší?
7. Na co jste nejvíce hrdý/á z toho, co jste dosud vykonal/a?

Otázky týkající se dosaženého vzdělání:

1. Proč jste se rozhodl/a studovat na vysoké škole? Proč jste nepokračoval/a dále ve vzdělávání?
2. Co ovlivnilo Vaši volbu oboru?
3. Co Vás ve škole nejvíce bavilo a proč?
4. Jak studium na vysoké škole přispělo k Vašemu osobnímu rozvoji?
5. Jaký byl Váš nejoblíbenější předmět ve škole a naopak nejméně oblíbený předmět?

Otázky týkající se osobnosti uchazeče:

1. Kdybychom požádali vaše přátelé, aby nám popsali Váš charakter, co by o Vás asi řekli?
2. Jaké jsou Vaše tři nejsilnější stránky?
3. Kdybychom požádali vaše přátelé, aby zmínili nějakou vaši slabost, co si myslíte, že by řekli?
4. Jaké jsou Vaše hlavní schopnosti a dovednosti?
5. Jaké máte pracovní a osobní cíle?
6. Upřednostňujete práci v týmu nebo pozici samostatného experta?
7. Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?
8. Narazil/a jste někdy na nečekané překážky v práci? Jak jste na ně reagoval/a?
9. Pokud byste mohl/a něco změnit na své dosavadní kariéře, co by to bylo?
10. Jste odolný/á vůči stresu?
11. Jak reagujete na kritiku?
12. Co Vás motivuje?
13. Co je pro Vás důležitější: peníze nebo postavení?
14. Co očekáváte od svého potencionálního zaměstnavatele?
15. Jakým způsobem si zvyšujete Vaši profesní kvalifikaci?

Otázky týkající se kariéry uchazeče:

1. Jak si představujete Vaši budoucí kariéru?
2. Popište, jak si představujete Vaše ideální zaměstnání?
3. Čeho chcete v kariéře dosáhnout?

Otázky týkající se společnosti:

1. Co víte o naší společnosti, našich produktech a službách?
2. V čem vidíte Váš přínos pro naši společnost?
3. Jaké vlastnosti by měl mít Váš nadřízený?
4. Jaké jsou Vaše představy o výši platu?
5. V případě, že bychom si Vás vybrali, kdy by, jste mohl/a nastoupit? [6]

7.2.5 Hodnocení výběrového řízení

Po ukončení výběrového pohovoru s uchazečem bylo společnosti doporučeno vyhotovit vyhodnocení uchazeče na základě pohovoru, osobního dotazníku, životopisu a motivačního dopisu. Tento dostatečný počet shromážděných informací umožní vedoucímu si udělat objektivní náhled na uchazeče. Vyhodnocení uchazečů by mělo vždy konzultováno s manažerkou pro lidské zdroje.

Bez předem jasně definovaných požadavků tj. požadavky, které jsou zásadní a které jsou výhodou, nemůže společnost provést objektivní hodnocení uchazeče. Mělo by platit jednoduché pravidlo – cokoliv se dá naučit, není zásadním požadavkem, cokoliv se naučit či změnit nedá, zásadním požadavkem je. [21]

Při hodnocení uchazeče je důležité si stanovit způsob hodnocení při pohovoru. Nejobjektivnější a nejrychlejší způsob je bodové hodnocení otázek a psaní si stručných poznámek.

Otázky týkající se specifikace na pracovní místo by měly ukázat, zdali uchazeč dané kritéria splnil či nesplnil. Při celkovém hodnocení by mělo být preferováno kritérium kvality uchazeče před potřebou obsadit konkrétní pracovní místo za každou cenu.

V případech, kdy uchazeči dosáhnou shodného hodnocení, je potřebné zajistit, aby konečné rozhodnutí bylo spravedlivé a kandidát nebyl diskriminován z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, včetně těhotenství či mateřství, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, politického názoru, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

7.3 Návrhy opatření ke zlepšení systému příjmu zaměstnanců ve společnosti XY

Proces příjmu a adaptace pro nové zaměstnance má společnost zavedený, přesto bylo navrhnuto doplnění a zlepšení stávajícího systému.

7.3.1 Informační brožura

Informační brožura je novému zaměstnanci předána hned první den nástupu do zaměstnání na oddělení lidských zdrojů. Informační brožura by měla být doplněna o telefonní seznam společnosti, základní pravidla dodržování pracovní doby, organizační strukturu TH zaměstnanců s fotografií, která by usnadnila novému zaměstnanci identifikovat jednotlivé zaměstnance, se kterými bude v kontaktu. Během prvního dne přímí nadřízený seznámí zaměstnance se všemi kolegy, ale ne vždy jsou všichni přítomni a nový zaměstnanec si nedokáže všechny jména a funkce kolegů zapamatovat.

Dosud byl vždy informační balíček novému zaměstnanci předán, aby si ho sám prostudoval. Bylo navrženo, aby veškeré informace, které jsou obsaženy v informačním balíčku, specialistka lidských zdrojů s každým novým zaměstnancem probrala a vysvětlila jeho obsah a náležitosti z toho plynoucích.

O pravidelnou aktualizaci a doplňování informační brožury před nástup nového zaměstnance by se mělo starat oddělení lidských zdrojů.

7.3.2 Adaptační proces

Adaptační proces umožňuje novým zaměstnancům se rychleji včlenit do pracovního procesu, ale bezpochyby má zásadní vliv na vývoj vztahu zaměstnance ke společnosti, na jeho budoucí stabilizaci a výsledky.

Jednotlivá oddělení mají sestavený adaptační program pro nového zaměstnance, který se skládá z rotací po jednotlivých odděleních, seznamem činností, se kterými se má nový zaměstnanec obeznámit a s mentorem, který ho bude průběhem adaptační doby doprovázet. Mentorem je osoba, či osoby z řad zkušených zaměstnanců. Adaptační proces zahrnuje i vstupní školení zaměstnance jako je BZOP a PO, která jsou povinná ze zákona pro každého nového zaměstnance. Pravidla procesu adaptace jsou jasně definované, odpovědnosti jsou vymezeny, nicméně ne vždy je proces adaptace dodržován z celé části.

Doporučuje se společnosti, aby adaptační proces byl vždy sestaven individuálně nejen podle potřeby daného oddělení a na povaze pracovního místa, ale nesmí se opomíjet potřeby daného zaměstnance. Při sestavování adaptačního plánu je třeba vycházet z toho, že obsah plánu musí být závislý dle pracovní pozice, ale také respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe nového zaměstnance. Dále je důležité neopomínat, zdali je nový zaměstnanec sociálně vyzrálý a na základě těchto skutečností a možností by měl být obsah adaptačního plánu přizpůsoben. Podstatné je i rozložení nových informací v adaptačním plánu tak, aby nový zaměstnanec nebyl zahlcen přísunem nových informací.

Doporučuje se, aby jednotlivé adaptační plány sestavoval přímý nadřízený ve spolupráci s manažerkou pro lidské zdroje.

Kontrola průběhu adaptačního procesu

Součástí adaptačního plánu nového zaměstnance by měla být kontrola a jeho systematické monitorování a následné průběžné vyhodnocování. Účinnost adaptačního procesu bude jen tehdy, pokud novému zaměstnanci budeme neustále poskytovat zpětnou vazbu.

Nadřízený nového zaměstnance by měl hned druhý den informovat nového zaměstnance o harmonogramu a systému hodnocení adaptačního plánu. Toto hodnocení respektive zpětná vazba, by měla probíhat v pravidelných časových intervalech a to 1x týdně, nebo dle potřeby. Pravidelné hodnocení adaptačního procesu poskytuje prostor pro vyjasnění si očekávání ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany nového zaměstnance. Toto hodnocení poskytuje oběma stranám představu o tom, jaké podniknout kroky, které by směřovaly k efektivnímu rozvoji pracovníka při vykonávání svěřených úkolů.

Cílem průběžné kontroly je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, jak jejich práci vnímá jeho nadřízený a ostatní spolupracovníci.

Vyhodnocení procesu adaptace

Před ukončením adaptačního procesu je důležité provést celkové hodnocení efektivity tohoto procesu. Novému zaměstnanci by měla být poskytnuta příležitost, aby se vyjádřil k adaptačnímu procesu a jeho účelnosti.

Cílem konečného zhodnocení procesu adaptace je zjistit, zda výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním.

To, že zaměstnanec po ukončení adaptačního procesu je zcela samostatný, má dobré pracovní výsledky a rozhodl se dál setrvat ve společnosti, svědčí o tom, že proces adaptace je správně nastaven.

7.4 Nákladová analýza

7.4.1 Náklady na inzerci TH pozic v deníku MF Dnes

MF Dnes patří k nejčtenějším a nejseriozněji deníkům v České republice.
Inzerát bude zveřejněn vždy ve čtvrtek po dobu jednoho měsíce (4x) v regionální příloze Zlínský kraj.
Formát inzerátu 1/8 strany: - výška 100 mm, šířka 90 mm
- cena za 1 mm/1 sloupec = 25 Kč
Výpočet ceny inzerce: 90 x 25 x 4 = 9.000,- Kč.
Sleva – 25% za uveřejnění dvou shodných inzerátů v regionální příloze Zlínský kraj:
9.000 – 2.250 = 6.750,- Kč

Celková fakturovaná částka s DPH (20%) 8.100,- Kč.

7.4.2 Náklady na inzerci TH pozic ve Zlínském deníku

Inzerát bude zveřejněn v páteční příloze
Formát inzerátu 1/8 strany: - výška 100 mm, šířka 90 mm

Cena za jedno vydání: 4.600,- Kč.
Akční cena 1+1: 1 vydaní inzerátu + 1 vydaní inzerátu zdarma = 4.600,- Kč
Celková fakturovaná částka s DPH (20%) 5.520,- Kč.

7.4.3 Náklady na inzerci dělnických pozic v inzertních novinách Infoservis

Inzerát bude zveřejněn v pondělí (2x), ve středu (1x) a v pátek (2x).
Formát inzerátu 1/8 strany: - výška 55 mm, šířka 124 mm

Cena za jedno vydání: 2.592,- Kč.
Výpočet ceny inzerce: 5 x 2.592 = 12.960,- Kč.
Sleva – 10% za uveřejnění pěti a více shodných inzerátů: 12.960 – 1.296 = 11.664,- Kč.

Celková fakturovaná částka s DPH (20%) 13.997,- Kč.

7.4.4 Náklady na vyhledávání zaměstnanců personálními agenturami

Náklady spojené s vyhledáním zaměstnance personální agenturou se pohybují od jednonásobku až po trojnásobek měsíční hrubé mzdy nového zaměstnance.

7.4.5 Náklady na proškolení vedoucích oddělení

Náklady spojené s proškolením vedoucích pracovníků „Jak vést přijímací pohovor“ manažerkou lidských zdrojů, by činily pouze náklady spojené s její mzdou.

Pokud by bylo školení provedené externí školící agenturou, činily by tyto náklady až do výše 30.000,- Kč.

7.5 Analýza rizik projektu

Realizace každého projektu nese se sebou řadu rizik, které je nutné si dopředu uvědomit a snažit se jim předcházet. Důležité při realizaci projektu je i kvalifikované předvídání, monitorování a omezování důsledků vzniku rizikových událostí. Při realizaci projektu nemůžeme opomenout rizika, která hrozí z neuskutečnění projektu.

Rizika, která mohou nastat při realizaci projektu, jsou následující:

- překročení plánovaných nákladů,
- špatně zvolená periodika,
- nízký počet uchazečů, kteří budou reagovat na inzeráty v navržených periodikách,

- nevhodně sestavené otázky u výběrového pohovoru,
- uvádění nepravdivých údajů v osobním dotazníku,
- nedůvěra ze strany oddělení lidských zdrojů v realizaci projektů,
- neochota vedoucích pracovníků měnit systém adaptace.

Rizika, která mohou nastat v případě, kdy se projekt nebude realizovat:

- nedůvěra zaměstnanců ve vedení společnosti, v důsledku neschopnosti zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců,
- vysoká míra fluktuace a odchodu zaměstnanců od společnosti,
- nízká míra produktivity práce,
- klesající hospodářský výsledek společnosti,
- špatné vztahy mezi zaměstnanci.

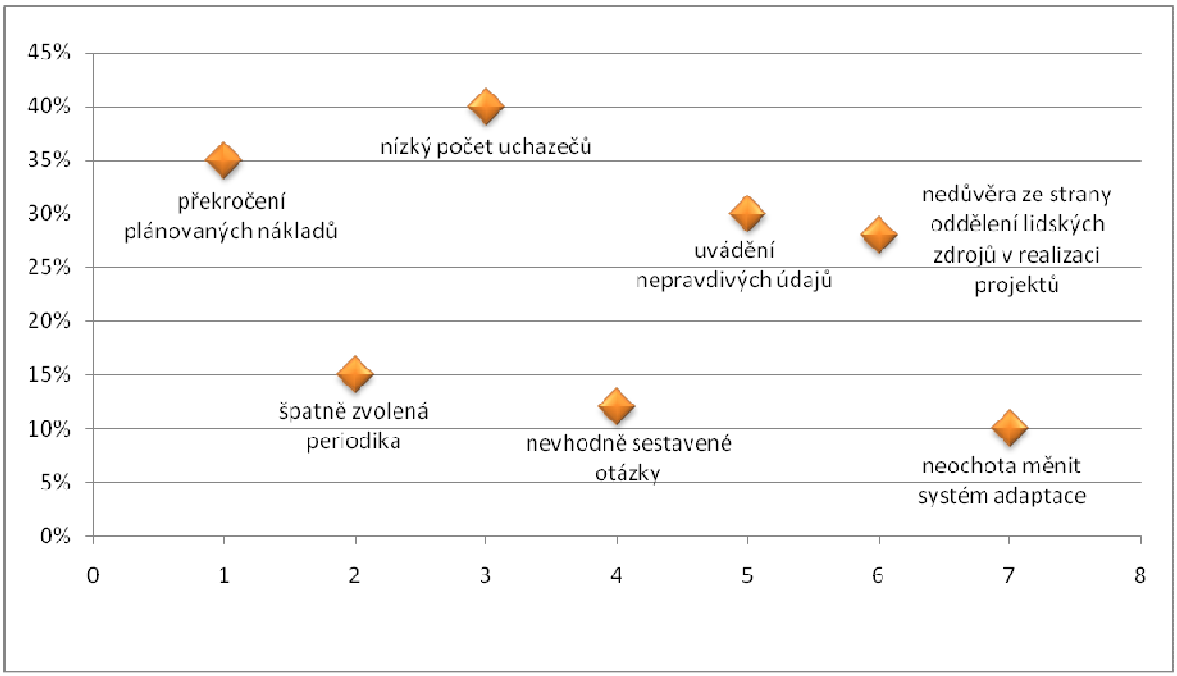
Vyjmenovaná rizika a jejich pravděpodobnost vzniku z pohledu významu dopadu na realizaci projektu je vyhodnocen v tabulce 7. Výška rizika a pravděpodobnost jejich výskytu je vyhodnocena procentuálně.

Tab. 7 Stupnice výskytu rizika [vlastní zpracování]

Stupeň pravděpodobnosti	**Stupnice**
Nízká pravděpodobnost	1
Střední pravděpodobnost	2
Vysoká pravděpodobnost	3

Tab. 8 Rozdělení rizika podle významu a pravděpodobnosti vzniku[vlastní zpracování]

Možná rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika v %
překročení plánovaných nákladů	3	35
špatně zvolená periodika	2	15
nízký počet uchazečů, kteří budou reagovat na inzeráty v navržených periodikách	3	40
nevhodně sestavené otázky u výběrového pohovoru	3	30
uvádění nepravdivých údajů v osobním dotazníku	3	28
nedůvěra ze strany oddělení lidských zdrojů v realizaci projektů	2	8
neochota vedoucích pracovníků měnit systém adaptace	2	10



Graf 7 Analýza rizikovosti projektu [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že nejrizikovějším faktorem je nízký počet uchazečů, kteří budou reagovat na inzeráty v navržených periodikách. Dalším rizikovým faktorem, je překročení naplánovaných nákladů, abychom se tomuto vyvarovali, je důležité v průběhu realizace tohoto projektu provádět průběžné kontroly.

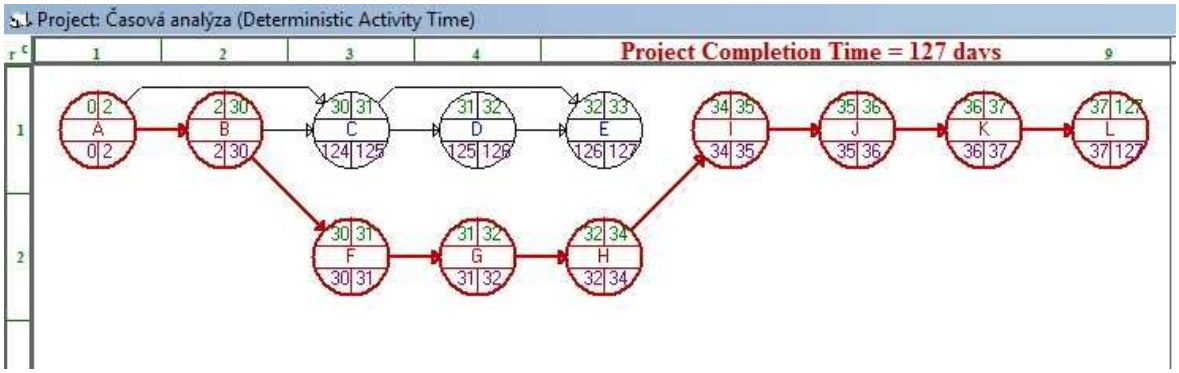
Rizika, která vycházejí z nerealizování projektu, jsou z hlediska dopadu na společnost závažnějšího charakteru, než rizika plynoucí z realizace projektu.

7.6 Časová analýza

Při sestavování projektu je třeba brát ohled na faktor času, proto byla sestavena časová analýza od vyhledávání až po samotnou adaptaci nového zaměstnance.

Tab. 9 Doba trvání jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnosti
A	Specifikace požadavků na uchazeče od vedoucích pracovníků, vytvoření inzerátu, výběr medií	2	-
B	Vyhotovení a objednání inzerce	28	A
C	Proškolení vedoucích pracovníků – Jak vést pohovor	1	A
D	Sestavení osobního dotazníku	1	C
E	Vypracování seznamu otázek pro uchazeče	1	C, D
F	Shromáždění a vyhodnocení dokumentů od uchazečů	1	B
G	Pozvání všech uchazečů k výběrovému pohovoru	1	F
H	Pohovory s uchazeči	2	G
I	Vyhodnocení uchazečů	1	H
J	Příprava adaptačního plánu pro nového zaměstnance	1	I
K	Příjem nového zaměstnance	1	J
L	Adaptace nového zaměstnance	90	K



Graf 8 Síťový graf kritické cesty – řešení pomocí WinQSB

Z grafu 8, který byl proveden na základě časové analýzy pomocí WinQSB je patrné, že kritická cesta - tedy procesy, které po sobě následují, se nemohou zpozdit, aniž by došlo k opoždění celého projektu je jen jedna.

Kritická cesta:

A → B → F → G → H→I → J → K→L.

Tab. 10 Kritická cesta projektu – řešení pomocí WinQSB

04-25-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	F
4	G
5	H
6	I
7	J
8	K
9	L
Completion Time	127

Tab. 11 Výpočet časových rezerv – řešení pomocí WinQSB

04-25-2010 17:32:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	28	2	30	2	30	0
3	C	no	1	30	31	124	125	94
4	D	no	1	31	32	125	126	94
5	E	no	1	32	33	126	127	94
6	F	Yes	1	30	31	30	31	0
7	G	Yes	1	31	32	31	32	0
8	H	Yes	2	32	34	32	34	0
9	I	Yes	1	34	35	34	35	0
10	J	Yes	1	35	36	35	36	0
11	K	Yes	1	36	37	36	37	0
12	L	Yes	90	37	127	37	127	0
	Project	Completion	Time	=	127	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Jak je zřejmé z tabulky, časové rezervy jsou u činností:

- C (Proškolení vedoucích pracovníků – Jak vést pohovor) – 94 dnů.
- D (Sestavení osobního dotazníku) - 94 dnů.
- E (Vypracování seznamu otázek pro uchazeče) - 94 dnů.

Činnosti C, D a E se mohou zpozdit o 94 dnů, aniž by zpoždění ovlivnilo celou délku projektu.

Nejkratší doba trvání zavádění projektu je 127 dnů.

ZÁVĚR

Společnost, která usiluje o úspěch v současném období plném globálních změn, potřebuje mít kvalifikované, flexibilní a loajální zaměstnance, kteří reagují na měnící se požadavky trhu. Získat potřebné množství kvalifikovaných zaměstnanců a udržet si je, patří k základním úkolům řízení lidských zdrojů. Společnost potřebuje získat takové zaměstnance, kteří se svým přístupem budou zvyšovat konkurenceschopnost společnosti. Zaměstnanci naopak hledají společnost, která jim umožní osobní rozvoj a zvýší sociální jistoty.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat analýzu současného stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti XY, a na základě této analýzy navrhnout zefektivnění stávajícího systému.

V teoretické části byly popsány nejnovější poznatky v oblasti lidských zdrojů a personálního řízení, které sloužily pro získání potřebných informací k porozumění dané problematiky.

Na základě interních zdrojů byla provedena analýza současného stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XY. Společnost využívá při vyhledávání nových zaměstnanců interní i externí zdroje, mezi které patří např. služby personálních agentur, spolupráce s Úřadem práce a inzerce na webových portálech. Výběr uchazečů probíhá na základě zaslaných životopisů, testů pracovní způsobilosti, assessment center, výpisu z trestního rejstříku, osobních pohovorů a referencí. Kombinací těchto metod se společnost snaží získat toho nejvhodnějšího zaměstnance.

Projektová část je zaměřena na vytvoření projektu systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců vedoucího k zvýšení efektivnosti tohoto procesu. Společnosti bylo doporučeno pro vyhledávání nových TH zaměstnanců o doplnění stávajících metod inzercí v deníku MF dnes, Zlínském deníku, na vývěsce ve společnosti, spolupráce s vysokými školami a Úřadem práce. Při vyhledávání do dělnických profesí inzerování v novinách Infoservis a zveřejněni inzerce na vývěsce ve společnosti.

Zlepšení systému bylo navrženo v oblastech: pro zlepšení systému předvýběru TH zaměstnanců bylo navrženo, aby uchazeči současně se životopisem zasílali motivační dopis, zasílání oficiálních pozvánek k výběrovému pohovoru, vyžívání dotazníků pro uchazeče o zaměstnání, vedení výběrového pohovoru (seznamu otázek, které budou pokládány ve stejném pořadí všem uchazečům), v oblasti hodnocení výběrového pohovoru, test ze znalos-

tí německého/ anglického jazyka, doplnění informačního balíčku pro nové zaměstnance, zlepšení procesu adaptace a hodnocení tohoto procesu.

Diplomová práce bude sloužit pro doplnění standardů oddělení lidských zdrojů a bude také přínosem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

[1] ARMSTROG, Michael. *Personální management*. 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] DALE, M. Vybíráme zaměstnance : Základní znalosti personalisty. 1. vyd. Brno : Computer press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

[4] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava-Přívoz : KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

[5] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

[6] HODGSON, Susan. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijmacího pohovoru : Příručka pro ty, co chtějí uspět*. první vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 192 s. ISBN 978-80-247-1742-5.

[7] KACHAŇÁKOVÁ, Anna; NACHTMANNOVÁ, Oľga; JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s r.o., 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

[8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[9] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky* . Praha : Linde nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

[10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

[11] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[12] LUDLOW, Ron; PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

[13] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

[14] PALÁN, Zdeněk . *Lidské zdroje výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení* . 1. Praha : Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

[15] PRAŽSKÁ, Lenka; JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání : Retail management*. 1. Praha : Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4

[16] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : Montanex, a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

[17] URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 236 s. ISBN 80-7357-019-X.

Internetové zdroje:

[18] HEATHFIELD, Suzane M. *Human Resources* [online]. 2006-2010 [cit. 2010-04-05]. Recruiting Stars: Top Ten Ideas for Recruiting Great Candidates. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/cs/recruiting/a/candidatepool.htm>.

[19] KULÍKOVÁ, Anna . *Gastroprace* [online]. 2006-2010 [cit. 2010-04-05]. Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Dostupné z WWW: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>.

[20] VRONSKÝ, Jiří. *Foodservice* [online]. 14. 8. 2009 [cit. 2010-04-06]. Fluktuace zaměstnanců a jak se s ní vypořádat. Dostupné z WWW: http://www.foodservice.cz/management/fluktuace-zamestnancu-a-jak-se-s-ni-vyporadat.htm>.

Seriálová publikace:

[21] SVĚDÍNKOVÁ, Olga. Nábor spojený s firemní kulturou nese ovoce. *Hrm : Human resource management*. 2009, 6, s. 10-12. ISSN 1801-4690.

Speciální zdroje:

[22] Interní zdroje společnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment centra

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Procesy řízení lidských zdrojů a personální činnosti (Pražská, Jindra 1997, s.461) 14
Obr. 2 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (Koubek, 2000, str.183) 23
Obr. 3 Adaptační proces z obsahového hlediska (Kachaňáková, 2008, str. 111) 33
Obr. 4 Organizační struktura společnosti XY [vlastní zpracování] 40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování] 40
Tab. 2 Struktura zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování] 41
Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009 [vlastní zpracování] 42
Tab. 4 Složení zaměstnanců podle věku k 31.12.2009[vlastní zpracování] 44
Tab. 5 Složení zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2009[vlastní zpracování] 45
Tab. 6 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti XY v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování] 47
Tab. 7 Stupnice výskytu rizika [vlastní zpracování] 74
Tab. 8 Rozdělení rizika podle významu a pravděpodobnosti vzniku[vlastní zpracování] 75
Tab. 9 Doba trvání jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování] 77
Tab. 10 Kritická cesta projektu – řešení pomocí WinQSB 78
Tab. 11 Výpočet časových rezerv – řešení pomocí WinQSB..... 79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování] 41
Graf 2 Struktura zaměstnanců ve společnosti [vlastní zpracování] 42
Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009 [vlastní zpracování] 43
Graf 4 Složení zaměstnanců podle věku k 31.12.2009[vlastní zpracování] 44
Graf 5 Složení zaměstnanců podle vzdělání k 31.12.2009[vlastní zpracování] 45
Graf 6 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti XY v letech 2000 – 2009 [vlastní zpracování] 47
Graf 7 Analýza rizikovosti projektu [vlastní zpracování] 76
Graf 8 Síťový graf kritické cesty – řešení pomocí WinQSB 78

SEZNAM PŘÍLOH

P I Pozvánka k výběrovému řízení

P II Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

P III Závěrečné hodnocení procesu adaptace nového zaměstnance

PŘÍLOHA P I: POZVÁNKA K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ

Pan/í
XY
Tyršova 1272
755 01 Vsetín

VYŘIZUJE: Hana Novotná
TEL.: 123 456 789
FAX: 123 456 789
E-MAIL: jmeno@domenafirmy.cz

DATUM: 13. března 2010

Pozvánka k výběrovému řízení

Vážený pane/paní

s odkazem na Váš životopis si Vás dovolujeme pozvat na výběrové řízení na pozici ……, které se koná dne … v … hod., v sídle společnosti …… .

Těšíme se na setkání s Vámi.

(vlastnoruční podpis)

Hana Novotná

Manažerka lidských zdrojů

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Veškeré Vámi poskytnuté údaje budou považovány za důvěrné a využívány pouze za účelem výběrového řízení. Po ukončení výběrového řízení budou údaje skartovány.

Název pracovní pozice, o kterou se ucházíte:

Příjmení, jméno, titul:

Telefon:

Současné bydliště:

E-mail:

Nejvyšší dosažené vzdělání	**Název školy/ obor**	**Rok ukončení**

Druh kurzu, osvědčení	**Organizátor**	**Délka**	**Rok a forma ukončení**

Jazykové znalosti	**Začátečník**	**Mírně pokročilý**	**Středně pokročilý**	**Pokročilý**
Anglicky				
Německy				
Jiné				

Průběh dosavadních zaměstnání:

Zaměstnavatel:	**Pracovní zařazení**	**Oblast působnosti**	**od - do**

Další znalosti:

Znalos práce na PC	**Úroveň**
Informační systémy: MS Office:	
SAP:	
Jiné:	

Máte řidičský průkaz? ano – ne; skupina:

Reference na Vaši osobu (pokud je možno uveďte jméno, vztah k Vaší osobě, telefonní kontakt):

Co považujete za svůj dosavadní největší pracovní úspěch?

Co se Vám nejvíce líbilo ve Vašem posledním zaměstnání a které pracovní úkoly Vás přitahovaly?

Co se Vám naopak nelíbilo ve Vašem posledním zaměstnání a které pracovní úkoly jste neměl(a) rád(a)?

Co víte o pracovním místě, o něž se ucházíte, a jak si představujete svou práci na něm?

Jak by, jste odůvodnil-la svůj zájem o změnu zaměstnání?

Jak jste se o naší nabídce dozvěděl(a)?

Jak si představujete svou pracovní dobu?

Jaké jsou Vaše mzdové požadavky? (Základní mzda + odměny; brutto)?

Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)?

Datum možného nástupu:

Další údaje, které považujete za nezbytné o své osobě uvést, a nejsou součástí dotazníku:

Tento dotazník slouží pouze pro vnitřní potřebu skupiny XY. Jeho vyplnění nezakládá nárok na budoucí zaměstnání v těchto obchodních společnostech. V případě zájmu Vás budeme sami kontaktovat.

<u>Prohlášení:</u> Souhlasím s tím, aby společnost XY moje výše uvedené osobní údaje spravovala, zpracovávala a uchovávala v rozsahu nezbytném pro účely vedení databáze uchazečů o zaměstnání (až do mého písemného odvolání), případně dál jako o svém zaměstnanci. Zároveň potvrzuji, že uvedené údaje jsou přesné a pravdivé.

Datum: ……

Podpis: …….

PŘÍLOHA P III: ZÁVĚŘEČNÉ HODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení:	Datum nástupu:
Pracovní zařazení:	Oddělení:

Kritéria hodnocení	**Stupnice** (nejlepší hodnocení 1 / nejhorší 5)
Dodržování pracovní doby	1 2 3 4 5
Kvalita práce	1 2 3 4 5
Postoj k práci	1 2 3 4 5
Samostatnost při práci	1 2 3 4 5
Schopnost učit se	1 2 3 4 5
Účast při řešení problémů	1 2 3 4 5
Začlenění se do kolektivu	1 2 3 4 5
Komunikativnost	1 2 3 4 5
Vzhled pracovníka	1 2 3 4 5
U vedoucích pracovníků	
Schopnost vést a motivovat své podřízené	1 2 3 4 5

Celkové hodnocení:

Návrhy na zlepšení:

Hodnocení adaptačního systému zaměstnancem:

Podpis zaměstnance **Podpis hodnotitele**

…….. **…….**