

Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY

Andrea Řeháková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea ŘEHÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M10313**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

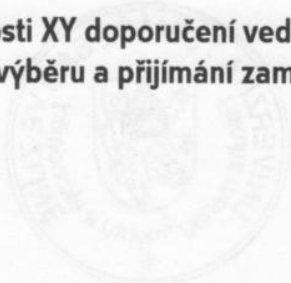
I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte společnosti XY doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th pub. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

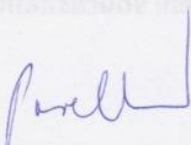
KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.


KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně 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 vzdělávacímu 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

2.5.2013

Běhalková

⁴ 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:

- (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

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části je charakterizovat proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců do společnosti a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je analýza současného stavu přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. V rámci analýzy současného stavu přijímání zaměstnanců ve společnosti XY je využita analýza interních dokumentů společnosti XY, interview s personalistkou, zaměstnanci společnosti XY a vlastní šetření. V závěru bakalářské práce jsou zhodnoceny přednosti a nedostatky systému získávání, výběru, přijímání a procesu adaptace ve společnosti XY. Následně jsou pro společnost XY navržena doporučení na zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců.

Klíčová slova: zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, proces přijímání zaměstnanců, proces adaptace, metody získávání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on the analysis of employee recruitment in company XY. The goal of the theoretical part is to characterize the process of employee acquirement, selection, recruitment and the following process of employee adaptation into company, and then formulate a theoretical basis for the processing practical. The practical part is the analysis of the current state of employee recruitment in company XY. The analysis itself is based on internal company documents, an interview with a human source department employee and individual employees, followed by own research. The work is concluded by an evaluation of strong and weak points in the company process of acquirement, selection and recruitment processes and the process of employee adaptation into the company itself. This benefits and deficiencies analysis is followed by suggestions, given to the company to increase the current state of topics mentioned.

Keywords: Employees, Human Resource Management, Employee Recruitment Process, Adaptation Process, Employee Acquirement Process, Resources for Employee Acquirement

Tímto způsobem bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za cenné rady a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti XY za možnost zpracovávat práci právě pro tuto organizaci. V neposlední řadě mé poděkování patří personalistce a zaměstnancům společnosti XY za poskytnuté informace, trpělivost a čas, který mi všichni věnovali.

Motto:

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 ZÁKLADNÍ PRVKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 OBSAZENÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	14
1.3.1 Vedoucí zaměstnanci (manažeři)	14
1.3.2 Personální útvar (personalisté)	14
1.3.3 Poskytovatelé personálních služeb	15
2 VYTVÁŘENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	16
2.1 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	16
2.2 PRACOVNÍ MÍSTO	16
2.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	17
2.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	17
2.5 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	17
2.6 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	18
2.6.1 Mechanistický přístup	18
2.6.2 Motivační přístup	19
2.6.3 Biologický přístup	20
2.6.4 Percepční přístup	20
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1 POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
3.2.1 Interní zdroje	22
3.2.2 Externí zdroje	23
3.3 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.4 POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE	27
3.5 DŮLEŽITÉ DOKUMENTY	27
4 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
4.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	28
4.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	29
4.2.1 Dotazník	29
4.2.2 Zkoumání životopisu	29
4.2.3 Testy pracovní způsobilosti	29
4.2.4 Assessment centre	29
4.2.5 Výběrový (přijímací) pohovor	30
4.2.6 Zkoumání referencí	30
4.2.7 Lékařské vyšetření	31
4.2.8 Přijetí zaměstnance na zkušební dobu	31
4.3 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
4.3.1 Vznik pracovního poměru	31
4.3.2 Změny pracovního poměru	32

4.3.3	Ukončení pracovního poměru	32
4.3.4	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	33
5	PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	34
5.1	ADAPTAČNÍ PROCES	34
5.1.1	Informování.....	35
5.1.2	Odborné zapracování.....	35
5.1.3	Sociální začlenění.....	35
5.2	PRŮBĚH ADAPTACE	35
5.2.1	Nepříznivý průběh adaptace.....	36
5.2.2	Příznivý průběh adaptace.....	36
6	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	37
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
7	PROFIL SPOLEČNOSTI XY	40
7.1	VÝVOJ SPOLEČNOSTI XY.....	40
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY.....	41
7.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	42
8	VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	44
8.1	MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	45
8.2	INDEX STABILITY ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	47
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	49
9.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ VE SPOLEČNOSTI XY	49
9.2	VYTVÁŘENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST VE SPOLEČNOSTI XY	50
9.3	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	51
9.3.1	Zdroje získávání zaměstnanců	51
9.3.2	Metody získávání zaměstnanců ve společnosti XY	52
9.3.3	Požadované dokumenty	53
9.4	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	54
9.4.1	Metody výběru zaměstnanců ve společnosti XY	54
9.4.2	Přijímání zaměstnanců ve společnosti XY	54
9.4.3	Důležité kroky po přijetí zaměstnance	55
9.5	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	56
10	ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	57
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	59

11.1	PERSONÁLNÍ ÚTVAR SPOLEČNOSTI XY	59
11.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	59
11.3	DOKUMENTY POŽADOVANÉ SPOLEČNOSTÍ XY PO UCHAZEČÍCH O ZAMĚSTNÁNÍ.....	61
11.4	PŘEDVÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	62
11.5	PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK	70

ÚVOD

Oblast řízení lidských zdrojů prochází neustálým vývojem. V dnešním světě už se tento obor nezabývá pouze administrativními činnostmi, jak tomu bylo dříve. Čím dál více se organizace snaží věnovat pozornost tomu nejdůležitějšímu, co každá organizace má a tím jsou právě její zaměstnanci. V dnešní době mohou být právě zaměstnanci velkou konkurenční výhodou organizace. Je velmi důležité mít loajální, vzdělané a zodpovědné zaměstnance, protože právě jejich píle, úsilí a dobře odvedená práce pohání organizaci dopředu.

Management každé organizace by se měl tedy snažit vytvořit svým zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky, zejména příjemné pracovní prostředí a zázemí. Organizace by také neměla zanedbávat jedno z nejvíce diskutovaných témat poslední doby, a tím je proces adaptace (nových) zaměstnanců. Je velmi důležité, aby se nový zaměstnanec cítil v organizaci dobře, byl seznámen s prostředím a bez problémů zvládal vykonávání určité pracovní pozice. V neposlední řadě je také důležité začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu. Velký důraz je také kladen na vzdělání zaměstnanců a jejich kariérní růst. Těmto skutečnostem by měla být v organizacích věnována dostatečná pozornost.

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části bude zpracování informací zaměřených na proces získávání, výběru, přijímání a následného procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti pomocí literární rešerše odborné literatury. Budou důkladně popsány jednotlivé procesy celého systému přijímání zaměstnanců a také budou rozebrány nejrůznější metody, které usnadňují proces získávání či výběru zaměstnanců. Na základě teoretické části budou formulována teoretická východiska pro zpracování praktické části bakalářské práce.

V praktické části bude nejdříve představena společnost XY a poté bude provedena analýza vývoje počtu zaměstnanců v této organizaci. Následovat bude analýza současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a zhodnocení jeho předností a nedostatků. V závěru práce budou společnosti XY navržena doporučení pro zlepšení současného systému získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

Oblast řízení lidských zdrojů mě vždy připadala zajímavá, a proto jsem si toto téma vybrala pro zpracování mé bakalářské práce. Důvodem také bylo rozšíření znalostí a poznatků v této problematice. V odborné literatuře se uvádí, že lidé – zaměstnanci – jsou to nejdůležitější, co organizace má. Z tohoto důvodu jsem se začala zajímat o to, jak je tomu ve skutečné realitě a jakým způsobem je se zaměstnanci jednáno a zacházeno.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů není považováno za soubor jednoznačných pouček a přesně definovaných vzorců. Tento termín je charakterizován souborem určitých zásad a postupů, tzv. best practices a je definován jako logicky promyšlený a strategický přístup, který se zabývá tím nejcennějším, a tím jsou zaměstnanci společnosti. Protože právě tito lidé velmi velkou vahou přispívají k dosahování cílů společnosti a to buď kolektivně, nebo týmovou prací. (Armstrong, 2007, s. 27; Dvořáková, 2012, s. 4)

Řízení lidských zdrojů je poměrně mladá disciplína, o které jsou vedeny neustálé debaty mezi akademiky a odborníky z praxe, které činnosti pod tento obor skutečně spadají a které ne. (John, 2009, s. 3)

1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Ve vyspělých zemích, je možno vývoj řízení lidských zdrojů rozdělit do několika různých etap, které jsou důsledkem nejen neustále se vyvíjející úrovně teoretického zkoumání daného problému ale také díky vyvíjející se podnikové praxi. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 17)

Lze říci, že 60. až 80. léta 20. století mohou být charakterizována jako období spojené s globalizací, velkým nárůstem konkurence, nemalého technického pokroku a také s elektronizací informací. Začala vznikat tzv. informační společnost. Díky těmto faktům a také v důsledku značného ekonomického rozvoje, došlo v tomto oboru k zásadním změnám. Personalistika se přestala zabývat pouze administrativními činnostmi a zaměřila se také na zaměstnance, které dříve považovala pouze jako pasivní pracovní sílu. Poskytuje expertní a různé poradenské podpory managementu a tím se snaží efektivněji řídit lidské zdroje, podporovat zaměstnance a zvyšovat neustále jejich motivaci, což je velmi důležitým faktorem pro dobrý chod společnosti. (Barták, 2010, s. 17)

1.2 Základní prvky řízení lidských zdrojů

Za nejzákladnější prvky či znaky managementu lidských zdrojů jsou považovány tyto skutečnosti: velký důraz je kladen na strategické řízení lidí, které dosahuje úspěchu mezi podniky a strategií; komplexní a ucelený přístup k poskytování vzájemně podpůrných politik zaměstnanosti a postupů, tj. rozvoj integrovaných lidských zdrojů, politik a postupů, důležitost (váha) kladená na získávání závazků k posláním a cenám organizace; zacházení

s lidmi jako s aktivy – jsou považovány za zdroj konkurenční výhody a lidský kapitál, které budou investovány do poskytnutí vzdělávání a rozvoje příležitostí; výkon a dodávky řízení lidských zdrojů jako přímá odpovědnost managementu. (Armstrong, 2003, s. 45) Velmi důležité je také sladění lidských zdrojů se strategiemi v organizaci tak, aby odpovídaly jejím požadavkům, cílům a potřebám. (Mayerová, 2000, s. 19)

1.3 Obsazení personálního oddělení

„Personalistiku v organizaci zabezpečují manažeři (vedoucí zaměstnanci), ve větších organizacích s větším počtem zaměstnanců zpravidla s podporou personalistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb.“ (Šikýř, 2012, s. 39)

Jsou rozlišovány tři základní skupiny osob, kteří zabezpečují personalistiku v podniku (Šikýř, 2012, s. 39): vedoucí zaměstnanci (manažeři), personální útvar (personalisté), poskytovatelé personálních služeb.

1.3.1 Vedoucí zaměstnanci (manažeři)

Manažeři vedou a řídí zaměstnance k vykonávání sjednané práce a tím se snaží o dosažení požadovaného výkonu. Vedoucí zaměstnanci mají za úkol zabezpečit, aby jejich podřízení využívali co nejlépe své zkušenosti a schopnosti, rovněž také oni sami musí podávat perfektní výkony, protože jedině tak zajistí dosažení požadovaných cílů organizace. Pokud tyto všechny předpoklady manažer zvládne, dá se říci, že zaměstnanec naplňuje úkol řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2012, s. 39)

Vedoucí zaměstnanci by měli ovládat a znát následující (Cejthamr, 2010, s. 18):

- plánování, organizování, motivování, rozhodování, vedení lidí, kontrolu,
- rozvíjení své osobnosti a schopností,
- práci s lidmi,
- potřebnou práci pro organizaci,
- pocit odpovědnosti.

1.3.2 Personální útvar (personalisté)

Personalisté se starají o administrativní záležitosti, které vyplývají z plnění povinností a předpisů zaměstnavatele v pracovně-právních vztazích. Dále zastávají analytické, koncepční a metodické činnosti, které souvisí s vedením zaměstnanců. Počet těchto zaměstnanců úzce souvisí s velikostí dané organizace. Není vytvořena žádná norma, podle které

by se musely podniky řídit, ale obecně se uvádí potřeba personalistu při 100 až 150 zaměstnancích. V malých podnicích se místo personalisty zpravidla nevyskytuje. Otázky z oblasti personalistiky si řeší většinou sám majitel firmy, popřípadě manažer.

Ve středních podnicích se již lze setkat s alespoň jedním místem personalisty, nebo personálním útvarem se dvěma až třemi zaměstnanci.

U velkých organizací se jedná o velice kvalitně strukturovaný útvar, který má jednoho vedoucího a několik dalších personalistů, kteří se zaměřují na různé činnosti řízení lidských zdrojů. Tento útvar se zodpovídá přímo generálnímu řediteli firmy a hlavní vedoucí je členem vedení organizace. (Šikýř, 2012, s. 41 - 42)

1.3.3 Poskytovatelé personálních služeb

Poskytovatelé zajišťují vybrané činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Zaměřují se na výběr a získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání, bezpečnost při práci, personální administrativu, zpracovávání mezd a další velmi důležité činnosti.

Spolupráce dané organizace s poskytovateli těchto služeb je součástí tzv. outsourcingu personálních činností. Jedná se o fakt, že firma využívá cizí zdroje pro zajištění některých personálních činností, které doposud zajišťovala pomocí vlastních zdrojů.

Hlavními důvody, proč firmy (organizace) využívají outsourcing, jsou (Šikýř, 2012, s. 42):

- orientace na hlavní personální činnosti – cizí zdroje využívá firma nepravidelně, například při výběru zaměstnanců, ale hlavní personální činnosti, které mají pro manažery i společnost určitou vypovídající hodnotu, zajišťuje pouze vlastními zdroji (hodnocení výkonu zaměstnanců).
- úspora nákladů nebo minimalizace rizik – pokud určitá personální činnost představuje pro společnost příliš vysoké náklady, využije cizí zdroje.
- přístup ke znalostem – firma využívá cizí zdroje při příliš technických a personálně náročných činnostech.

2 VYTVÁŘENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření volných pracovních míst má být formováno způsobem, kterým budou uspokojeny požadavky dané organizace zajišťující kvalitu nabízených výrobků a služeb. Důležitým faktorem je také zajištění potřeb a zájmů daného jedince. (Kocianová, 2012, s. 53)

Před tím, než bude pracovní místo vytvořeno, měla by být podnikem vytvořena analýza potřeby zaměstnanců, sestavena jasná definice postu, na kterém bude zaměstnanec působit, upřesnění činnosti a výsledku práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat.

Velmi důležitá je charakteristika člověka, který se na dané pracovní místo bude hodit, potřebné náklady související s inzercí, které budou do tohoto procesu vloženy a také následné zapracování zaměstnance do chodu firmy. (Člověk a obchod, 2007)

2.1 Proces vytváření pracovních míst

Za nejdůležitější analýzu procesu vytváření konkrétních pracovních míst, je analýza úkolů, které jsou v rámci dané pracovní pozice vykonávány, pomocí kterých je dosahováno stanovených cílů společnosti.

Základním úkolem organizace je sestavení jednotlivých úkolů dané pracovní pozice do kombinace pestrých pracovních činností, díky kterým by se měla vykonávaná práce stát pro zaměstnance dostatečně přitažlivou a zajímavou. (Kocianová, 2012, s. 53)

2.2 Pracovní místo

„Pracovní místo (work site, work place) je technologicky uspořádaný vymezený prostor, na kterém se (podle druhu prováděných činností) realizuje výroba, služby, neobchodní činnost apod.“ (Personalistika, 2005, s. 3)

Pracovní místo jedince je symbolizováno určitým zařazením zaměstnance do organizační struktury společnosti. S tímto místem jsou spojené různé pracovní úkoly, které je zaměstnanec zavázán vykonávat co nejlépe, určité povinnosti a pravomoci.

Zaměstnanec nese také plnou zodpovědnost za své chování a rozhodování. Musí dodržovat stanovené předpisy, které se k tomuto místu vztahují a také by měl disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi, dostatečným vzděláním a v neposlední řadě také potřebnou praxí. (Šikýř, 2012, s. 46)

2.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl obsahovat informace, které by uchazeče měly jasně informovat o tom, co si má pod touto pracovní pozicí představit.

Jedná se o název pracovního místa, kategorii pracovní pozice, organizační zařazení, místo vykonávané práce, účel a cíl pracovního místa, hlavní úkoly, nároky na kvalifikovanost zaměstnanců, provázanost s dalšími místy v organizaci, normy výkonu, organizační záležitosti (pracovní podmínky, odměny, zaměstnanecké výhody) a také datum aktuálního popisu pracovní pozice. (Barták, 2010, s. 66 - 67)

2.4 Analýza pracovních míst

Tato analýza je považována za jednu z klíčových činností v organizaci. Kvalita jejího provedení a následné výstupy z této analýzy jsou základním stavebním kamenem pro další personální činnosti, které bez informací z analýzy vyplývajících nemohou být prakticky vykonávány. Za hlavní cíl je považováno zpracování veškerých informací popisujících daná pracovní místa. Tyto informace jsou nadále použity ke konkrétní specifikaci pracovní pozice či místa v podobě nejrůznějších dokumentů. (Kocianová, 2012, s. 51; Personalistika, 2005, s. 4)

2.5 Metody analýzy pracovních míst

Tyto metody jsou sestaveny z několika osobitých postupů a posuzování veškerých údajů. Za výchozí metodu je považována analýza dokumentů, jejichž výhody i nevýhody spolu s ostatními metodami jsou popsány v následující tabulce (Tab. 1). (Šikýř, 2012, s. 56)

Tab. 1. Metody analýzy pracovních míst (Šikýř, 2012, s. 57)

Použitá metoda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentů	Tyto dokumenty tvoří výchozí materiály pro rozhovory a dotazníky. Snadné získání informací o podmínkách a požadavcích určitého pracovního místa.	Tato metoda vyžaduje doplnění jednou z ostatních metod analýzy pracovních míst. Není zaručená aktuálnost uvedených informací.
Rozhovor	Je založen na základě předem přichystaných otázek, díky kterým dochází k získání potřebných údajů.	Vyskytuje se zde riziko nepřesných či neúplných odpovědí. Při této metodě je vyžadována určitá zkušenost osoby realizující rozhovor.
Dotazník	Díky dotazníkům je možné během krátké doby oslovit několik respondentů a získat tak potřebné informace.	Podstupuje se zde riziko nízké návratnosti. Náročné na realizaci i samotné kvalitní a srozumitelné zpracování.
Pozorování	Je považováno za relativně snadné získávání podrobných informací o dané pracovní pozici.	Velmi časově náročná metoda. Předpokládá se plná soustředěnost pozorovatele.
Vlastní výkon	Díky této metodě je možné získat okamžitou představu o veškerých předpokladech, týkajících se pracovního místa.	Jsou zde zahrnuty pouze základní úkoly. Tuto metodu nelze využít při náročnějších úlohách.

Z výše uvedené tabulky (Tab. 1) lze říci, že mezi základní metody analýzy pracovních míst patří analýza dokumentů, rozhovor, dotazník, pozorování či vlastní výkon zaměstnance.

2.6 Přístupy k vytváření pracovních míst

V běžné podnikové praxi jsou pracovní místa vytvářena na základě subjektivních pocitů nebo mínění vedoucích zaměstnanců. Do tohoto procesu by však měli být zahrnuti také technici a zaměstnanci, kteří doposud danou pracovní funkci zastávali, protože právě jejich postřehy a zkušenosti mohou být velkým přínosem právě pro vrcholový management.

Přístupů, které jsou používány při vytváření pracovních míst v organizaci je mnoho. Každý z přístupů je charakterizován odlišnými cíly, výhodami a samozřejmě také jistými nevýhodami. Za nejnámější jsou považovány mechanistický, motivační, biologický a percepční přístup. (Koubek, 2007, s. 52 - 53)

2.6.1 Mechanistický přístup

Tento přístup je doporučován využívat v organizacích, které vyrábí velké objemy výrobků, jednotlivé pracovní úkoly se opakují a jsou vykonávány podle přesně stanovených postupů.

Smyslem tohoto přístupu je zvyšovat produktivitu a efektivitu práce, optimálně vyžívat suroviny, stroje a čas. Pracovní úlohy se stávají jednoduššími a jejich vykonávání je pro zaměstnance každodenní rutinou. Vzdělávání zaměstnanců není pro podnik v tomto případě považováno za nezbytně důležité. (Koubek, 2007, s. 53; Šikýř, 2012, s. 49)

Snadnější získávání zaměstnanců, které je zapříčiněno nižší kvalifikovaností a ne příliš velkými odbornými znalostmi zaměstnanců, které pro tento druh práce nejsou vyžadovány, je považováno za velkou přednost tohoto přístupu. S tím také úzce souvisí snižování nákladů daného podniku. (Šikýř, 2012, s. 50)

Naopak nízká motivace zaměstnanců, snižující se spokojenost s určitou prací a především dopady na zdravotní stav zaměstnance, který vykonává neustále stejnou činnost a tím zatěžuje stále stejné části těla, jsou považovány za velké nedostatky. (Koubek, 2007, s. 63)

2.6.2 Motivační přístup

Motivační přístup je naprostým opakem mechanistického přístupu. Motivace je považována za základní podnět, který zaměstnance posouvá dopředu v jeho výkonech a kvalitě. Za základní zásady, které přispívají k vytvoření motivujících pracovních míst, jsou (Šikýř, 2012, s. 50):

1. komplexnost vykonávané práce – zaměstnanec vykonává komplexní práci se zjevným výsledkem.
2. rozmanitost vykonávané práce – zaměstnanec ke své práci využívá několik postupů, různé nástroje, veškeré znalosti a zkušenosti.
3. významnost vykonávané práce – zaměstnanec zastává práci, která je velmi důležitá a přínosná.
4. autonomie vykonávané práce – zaměstnanec samostatně jedná a rozhoduje.
5. zpětná vazba – zaměstnanci je poskytována informace o kvalitě vykonané práce.

K přiměřenému splnění všech těchto zásad je dosahováno pomocí (Šikýř, 2012, s. 51 - 52):

- rotace práce – jedná se o přesun zaměstnanců z jedné pracovní pozice na druhou. Jedná-li se o přesun v rámci dne či týdne, tato rotace je označována za krátkodobou. Pokud je přesun realizován na dobu několika týdnů či měsíců je nazývána dlouhodobou.

- rozšiřování práce – tento pojem se vyznačuje tím, že zaměstnanec zastává různé pracovní úkoly či povinnosti s podobnou náročností a pracovními postupy.
- obohacování práce – v tomto případě se jedná o spojování úkolů s různou náročností či odlišnou mírou zodpovědnosti. Bývá uskutečňováno dvěma způsoby:
 - a) delegování pravomocí – zaměstnanec vrcholového managementu převede část svých úkolů na svého podřízeného.
 - b) posilování pravomocí – zvýšení pravomocí na určitých pracovních pozicích.

2.6.3 Biologický přístup

Tento přístup se snaží o vytvoření takového pracovního prostředí, ve kterém se bude zaměstnanec cítit dobře. Důležitým úkolem je vytváření tlaku na organizace, které by měly věnovat svou pozornost pracovním místům, ve kterém zaměstnanci působí, a tím snižovaly možnosti výskytu nejrůznějších úrazů, onemocnění a zvyšovaly bezpečnost.

Tento přístup je velice úzce propojen s ergonomií, proto se může vyskytovat v literatuře i pod názvem ergonomický přístup. Za hlavní cíl je považováno eliminovat fyzickou zátěž, bolest a zdravotní potíže zaměstnanců, čehož je možné dosáhnout na základě důsledného zodpovězení a následného zhodnocení základních otázek (Koubek, 2007, s. 60 - 61):

- Jak velkou fyzickou sílu práce vyžaduje?
- Je zátěž rozmístěna do celého těla, nebo je zatěžována stále stejná strana?
- Je možné střídat pracovní polohy? Jaká je doba zátěže?
- Jsou podmínky pro sezení optimální?
- Jsou dodržovány klimatické podmínky, kvalita ovzduší či povolená výše hluku?
- Jsou dodržovány povinné přestávky a pracovní režim?

2.6.4 Percepční přístup

Tento přístup je zcela odlišný od předchozích tří přístupů tím, že je zde kladen značný důraz na psychický stav zaměstnanců, na jejich duševní schopnosti a také hranice. Za hlavní cíl se považuje zjednodušení práce, protože přetěžování zaměstnanců vede k častým chybám a snižuje kvalitu vykonávané práce. (Koubek, 2007, s. 61)

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Poté, co byla v organizaci provedena analýza pracovních míst a byly zodpovězeny důležité otázky, týkající se tvorby a následného obsazení pracovní pozice, přichází na řadu samotné získání požadovaného zaměstnance. (Ludlow, 1995, s. 55)

Získávání zaměstnanců je proces, za jehož hlavní úkol se považuje zabezpečit dostatek vhodných uchazečů s odpovídajícími schopnostmi, kteří budou mít zájem o vytvořená místa v konkrétním podniku ve stanoveném termínu. Jde tedy především o získávání informací o uchazečích, výběr vhodného zdroje, pomocí kterého bude firma podávat informace o pracovních místech a také o samotné nabízení pracovních pozic s následným přesvědčováním o výhodnosti právě této pracovní pozice v daném podniku. (Koubek, 2007, s. 117)

Získávání zaměstnanců neboli jinými slovy nábor zaměstnanců se stará nejen o zajištění potřebného počtu pracovních sil, ale snahou tohoto procesu je také získávat zaměstnance, kteří jsou motivováni, kteří mají totožné zájmy se zájmy organizace, preferují stejné či podobné hodnoty a ztotožňují se s kulturou organizace.

Při tomto procesu proti sobě vystupují dvě strany. Na jedné straně stojící podnik se svou současnou potřebou zaměstnanců a na straně druhé uchazeči, hledající vhodné a odpovídající pracovní místo. Zajištění plynulého informačního toku mezi oběma protistranami je také jedním z úkolů procesu získávání zaměstnanců. Odezvu, která je uchazeči poskytována dané organizaci, ovlivňuje mnoho skutečností, kterými mohou být vnější či vnitřní podmínky, ve kterých se organizace nachází, ale také samotný obsah či uveřejnění pracovní nabídky. (Koubek, 2007, s. 118)

3.1 Postup při získávání zaměstnanců

V dnešní době je již považován za velmi dokonale propracovaný postup, který je stále více doporučováno dodržovat. Podniky takto mohou ušetřit spoustu času, vyvarovat se tak nežádoucím ztrátám či době, po kterou není pracovní pozice obsazena. Za nejlepší je považován postup, sestávající se z těchto kroků (Koubek, 2000, s. 185):

1. identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
2. popis a vymezení obsazované pracovní pozice,
3. zvážení možných variant,

4. volba charakteristik popisu a vymezení pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a následný výběr zaměstnanců,
5. identifikace eventuelních zdrojů uchazečů,
6. výběr nejlepších metod pro získávání zaměstnanců,
7. volba potřebných dokumentů a informací o uchazečích,
8. správná formulace nabídky zaměstnání, optimální uveřejnění nabídky práce,
9. shromažďování veškerých dokumentů a informací, předvýběr uchazečů,
10. sestavení předběžného seznamu osob, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

3.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Jelikož byly potřeby zaměstnanců i jejich potřebné schopnosti definovány při procesu vytváření volných pracovních míst v podniku, následuje tedy rozhodnutí, z jakých zdrojů budou uchazeči vybíráni. Tento krok závisí čistě na rozhodnutí každé organizace. Zdroje získávání zaměstnanců se dělí na externí a interní. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 72; Kocianová, 2012, s. 82)

3.2.1 Interní zdroje

Za interní zdroje jsou považováni zaměstnanci organizace, kteří jsou převedeni na jinou pracovní pozici, zaměstnanci, kteří díky novým technologiím a technickému pokroku ztratili využití na svém původním pracovním místě a také zaměstnanci, jejichž schopnosti nejsou na stávajícím pracovním místě dostatečně využity. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 72)

Pokud jsou organizací upřednostňováni vlastní zaměstnanci, vypovídá to o personální politice dané společnosti. Kariérní postup a jistota pracovní pozice jsou pro zaměstnance důležitými faktory, které ovlivňují jejich setrvání ve společnosti. Za velké výhody je považováno právě posilování pocitu jistoty jednotlivých zaměstnanců, znalost jejich schopností či dovedností, znalost prostředí dané organizace a ostatních zaměstnanců. V neposlední řadě také značná úspora nákladů, které by musely být vynaloženy při získávání zaměstnance z externích zdrojů. Naopak velkou nevýhodou je omezený výběr ze stávajících zaměstnanců, možná rivalita mezi zaměstnanci, vznikající na základě povýšení či přeřazení jednotli-

vých zaměstnanců na jinou pracovní pozici či náklady na vzdělání a rozvoj. (Kocianová, 2012, s. 82 - 83)

3.2.2 Externí zdroje

Za externí zdroje získávání zaměstnanců jsou považováni volné pracovní síly na trhu práce, absolventi středních či vysokých škol, nebo jiných vzdělávacích institucí, dále pak také zaměstnanci jiných organizací. (Kocianová, 2012, s. 84)

Získávání pracovní síly ze zahraničí se považuje za nákladné, obzvláště pro malé a střední podniky, je třeba tedy zvážit, zda firma disponuje dostatečnými finančními prostředky, které by bylo možné použít na ubytování, povolení atd. Osoby staršího věku či studenti jsou považováni za pomocnou či doplňkovou pracovní sílu organizace. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 73)

Za výhody využívání externích zdrojů jsou pokládány: možnost většího výběru zaměstnanců na danou pracovní pozici, získání již hotového zaměstnance, který nebude muset být dále zaškolen a zejména vnesení nových zkušeností a poznatků, které mimo organizaci získal. Naopak je tento výběr spojen s většími náklady, adaptace každého nového pracovníka trvá podstatně déle, protože nezná chod organizace a dané pracoviště. Proces externího výběru zaměstnanců bývá časově velmi náročný. Také hodnocení uchazečů vedoucími zaměstnanci se stává složitějším, protože jsou odkázáni pouze na informace, které jsou uchazeči poskytnuty. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 73)

3.3 Volba metod získávání zaměstnanců

Ve velkých organizacích jsou používány nejrůznější metody pro získávání zaměstnanců. U malých podniků tomu tak již není. Tyto podniky musí více zohledňovat finanční náklady spojené s tímto procesem. Stanovení, která metoda při získávání zaměstnanců je tou nejoptimálnější, vzhledem k obsazovanému místu, závisí čistě na rozhodnutí organizace. (Dvořáková, 2012, s. 147)

Důležitými skutečnostmi, na kterých závisí správná volba metod pro získávání zaměstnanců, jsou stanovené požadavky na pracovní pozici, povaha pracovní pozice, využití externích či interních zdrojů, aktuální situace na trhu práce, počet potřebných uchazečů, výše nákladů a čas, který má firma k dispozici (Koubek, 2000, s. 192)

Metod pro získávání zaměstnanců je velmi mnoho, organizace většinou využívají kombinaci jednotlivých metod nebo se zaměřují na ty nejvíce používané, kterými jsou:

- uchazeči nabízející se sami

Tuto metodu využívají zejména malé organizace. Poskytnou uchazečům lukrativní pracovní nabídku s výhodnou personální i sociální politikou a čekají na reakci uchazečů. Touto cestou žádají o zaměstnání zejména čerství absolventi vysokých škol či studenti. Tato metoda je považována spíše za doplňkovou, pomocí níž je vhodné hledat zaměstnance například na sezónní manuální práce apod. Patří k nejlevnějším, ale je také charakteristická velkou řadou nevýhod, zejména náhodnou nabídkou ze strany uchazečů, která je zapříčiněna nedostatečnou informovaností ze strany společnosti a s tím související následný omezený výběr zaměstnanců. (Koubek, 2000, s. 192)

- doporučení vlastních zaměstnanců

Stálý zaměstnanec organizace, zná velmi dobře náplň své práce i schopnosti, kterými musí člověk na tomto místě disponovat. Zároveň tento zaměstnanec může být obklopen stejně schopnými lidmi, které firmě sám doporučí. Zaměstnanci, kteří jsou na pracovní místo dosazení tímto způsobem, se snaží práci vykonávat nad rámec svých možností, aby nepoškodili a nezklamali důvěru zaměstnance, který je na určitou pracovní pozici doporučil. Tato metoda není považována za vhodnou pro výběr zaměstnanců do vrcholového managementu. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 79)

- oslovení vyvoleného jedince

Tato metoda je založena na přímém sledování zaměstnance. Velký důraz je kladen na jeho nápaditost, pracovitost, schopnosti, jednání a znalosti v oboru. Pokud se jeví zaměstnanec jako vhodný kandidát pro vykonávání organizací zvolené pozice, jednoduše je osloven vedením firmy, které mu místo nabídne. (Koubek, 2000, s. 193)

- vývěsky a letáky

Jedná se o plakáty, které bývají umístěny na autobusových a tramvajových zastávkách, v dopravních prostředcích, na nástěnkách organizací nebo škol, na informačních tabulích či plochách k těmto účelům určeným. Zkrátka se vyskytují na místech, kde se vyskytuje nejvíce osob. Informace pro uchazeče obsahují dostatek informací o pracovním místě. Inzerce formou letáků, které jsou donášeny prostřednictvím doručovatelů lidem do schránek, je velmi účinná. Ve většině případů si lidé těchto nabídek všimnou a věnují jim pozornost. Obě tyto cesty, které mají dostat pracovní místa do podvědomí obyvatel, nejsou finančně náročné a jsou účinné. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 77)

- sdělovací prostředky

Tato technika je jednoznačně považována za nejrozšířenější. Drtivá většina obyvatel čte časopisy, noviny, deníky či různá regionální periodika nebo poslouchá rozhlasové stanice. Právě tyto prostředky organizace využívá k propagaci a nabídce pracovních pozic. Nejvyužívanější bývá regionální způsob inzerce, který umožňuje zrychlit informační tok mezi organizací a adresáty. (Koubek, 2000, s. 195)

- personální agentury

Obsahem práce personální agentury je vyhledat pracovní pozici pro fyzickou osobu, která se o zaměstnání uchází a naopak vyhledat vhodné zaměstnance pro organizace, která vyhledává nové zaměstnance. (Jouza, 2005, s. 18)

Vyhledávání zaměstnanců pomocí agentur je finančně velmi náročné, proto byly zpočátku tyto agentury využívány pouze zahraničními podniky. Tyto instituce najdou pro organizaci vhodné zaměstnance, ale dále se jimi zabývají a vyberou pouze ty nejvhodnější kandidáty. Některé agentury jsou známé tím, že poskytují za jimi vybrané uchazeče záruku a popřípadě možnost výběru dalšího uchazeče. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 79)

- úřady práce

Využívání služeb úřadu práce je pro podniky velmi výhodné, protože jim přináší úsporu času i finančních prostředků. Organizace se nemusí starat o žádné materiály, vše potřebné je zajištěno pracovníky úřadu. Patří k levným metodám avšak s omezeným výběrem uchazečů, protože mnoho lidí volí jinou cestu k získávání zaměstnání, která nevede právě přes úřad práce. (Koubek, 2000, s. 196)

- Internet

V dnešní době, kdy je Internet považován za součást života každého obyvatele, je nabízení pracovních míst touto cestou nejlepší možnou variantou. Existuje mnoho internetových stránek, kde se vyskytují pracovní nabídky jednotlivých firem. Jsou zde vytvořeny také nejrůznější databáze uchazečů, včetně jejich životopisů, které jsou všem firmám k dispozici a urychlí tak a zefektivní získávání zaměstnanců. Pomocí internetu je možné velmi rychle předávat informace a také informace měnit či neustále rozšiřovat. Nachází se zde nejrůznější pracovní pozice, od pozic ve vrcholovém managementu až po manuální práce. (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 76,77)

3.4 Požadavky na zaměstnance

Podobně jako při vytváření pracovních míst i u procesu získávání zaměstnanců si musí organizace předem stanovit určité požadavky, které budou od uchazečů očekávány. Zaměstnanec musí mít odborné schopnosti (znalosti, dovednosti), měl by zastávat postoje a chování v souladu s kulturou organizace, důležitá je také účast na školeních a nejruznějších přípravách. Velmi důležité jsou zkušenosti a potřebná praxe získaná v oboru. Organizace může mít také mimořádné a ostatní požadavky na zaměstnance, kterými může být například zavádění nových technologií, průzkum trhu, nezvyklá pracovní doba, dojíždění za prací, přesuny po jednotlivých pracovištích atd. (Armstrong, 2007, s. 344)

3.5 Důležité dokumenty

Dokumentům, které jsou uchazeči poskytovány dané organizace je velice důležité, věnovat velkou pozornost, protože informace uváděné samotnými uchazeči bývají často zkreslené či nepravdivé. O samotném uchazeči nevypovídá pouze obsah jednotlivých dokumentů, ale také forma, jakou jsou zpracovány. Za základní dokumenty jsou považovány (Kocianová, 2012, s. 99 - 100):

- dotazník – součástí bývají firemní i osobní dotazníky, které poskytují základní informace o uchazečích a na základě odpovědí, které organizaci poskytl vlastní zaměstnanec, bývá sestaven tzv. ideální profil pro posuzování uchazečů
- strukturovaný životopis – tento dokument je logicky uspořádaný a přehledný, podává základní informace o samotném uchazeči, dosaženém vzdělání, dosavadní praxi a předchozích zaměstnáních
- motivační dopis – podává informace o osobnosti uchazeče, měl by zaujmout posuzovatele svou formou a obsahem
- písemné či ústní reference, posudky – jedná se o informace poskytnuté předchozím zaměstnavatelem uchazeče. Nejsou považovány za důvěryhodné. Nemusejí totiž odrážet pouze zaměstnancovy schopnosti a dovednosti, ale mohou být ovlivněny vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a to jak pozitivně tak negativně.
- výpis z trestního rejstříku – v dnešní době je běžné, že tento výpis uchazeč předkládá. Letošní průzkum odhalil, že téměř 50 % zaměstnavatelů, neposkytne práci již odsouzeným uchazečům na žádnou pracovní pozici. (Personalista.com, 2013)

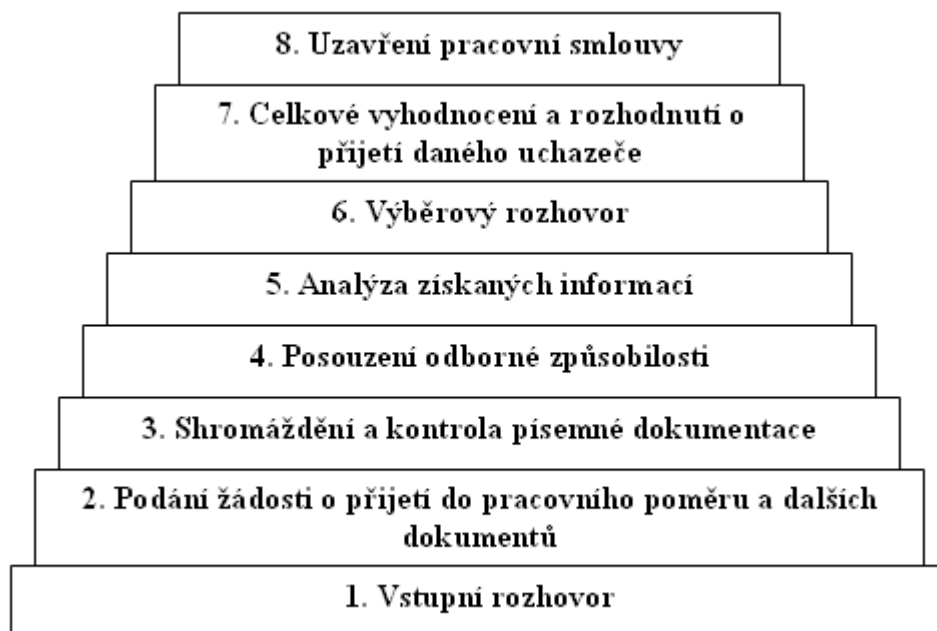
4 VÝBĚR A PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ

Žádná organizace není schopna udělat přijímací pohovory se všemi uchazeči, kteří stojí o nabízenou pracovní pozici. Proces, který předchází samotnému výběru nejvhodnějších zaměstnanců je nazýván předvýběr. Je založen na prozkoumání písemných informací, které byly poskytnuty samotnými uchazeči. Ze základního množství všech uchazečů si organizace vybere skupinu kandidátů, kterými se bude dále zabývat. (Foot, 2002, s. 85)

4.1 Proces výběru zaměstnanců

Hlavním úkolem procesu výběru zaměstnanců je odhalit, jaký uchazeč, který již samozřejmě prošel tzv. předvýběrem, bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat požadavkům organizace, který přispěje nejlépe svým přístupem podniku a k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Hledá zaměstnance, který se dokáže přizpůsobit a má velký rozvojový potenciál. Nejvhodnějšího uchazeče je třeba posuzovat ze všech stran, nejen po odborné ale také po lidské stránce. (Koubek, 2007, s. 156)

Proces výběru zaměstnanců je sestaven z osmi na sebe navazujících kroků, které jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Jednotlivé stupně procesu výběru zaměstnanců (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 94)

Jednotlivé kroky na sebe navazují a je velmi důležité dodržet jejich pořadí, tak je prezentuje obrázek (Obr. 1). Proces je zahájen vstupním pohovorem, následuje předání a prozkoumání dokumentace, na základě které jsou vybraní uchazeči pozváni k výběrovému rozhovoru. Po těchto krocích je uchazeč celkově zhodnocen a v případě úspěchu, je mu nabídnuta pracovní smlouva.

4.2 Metody výběru zaměstnanců

Existuje několik metod výběru zaměstnanců, avšak žádná není považována za naprosto spolehlivou a nedokáže zaručit, že právě vybraný zaměstnanec bude tím nejlepším pro danou organizaci. (Koubek, 2007, s. 156)

4.2.1 Dotazník

Obsahuje velké množství informací, které slouží organizaci k vytvoření určitého profilu uchazeče. Tento dokument je možné použít kdykoli. Po přijetí uchazeče do zaměstnání, se stává součástí jeho osobního spisu. (Koubek, 2007, s. 164)

4.2.2 Zkoumání životopisu

Patří k metodám, které jsou mezi organizacemi využívány, ale musejí být doplněny jednou další z metod pro výběr zaměstnanců. Za nejdůležitější informace, které se v životopisu nacházejí, jsou považovány: dosažené vzdělání a praxe uchazeče. (Koubek, 2007, s. 164)

4.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Existuje velmi mnoho druhů těchto testů a jejich používání začíná být určitým trendem poslední doby. Nejsou považovány za plnohodnotnou metodu, ale spíše jako podpůrný prostředek pro výběr zaměstnanců. Patří sem například testy inteligence, schopností, znalostí, dovedností a osobnosti. (Koubek, 2007, s. 164 - 165)

4.2.4 Assessment centre

Jedná se o program, který je sestavený z několika metod pro výběr zaměstnanců. Doba trvání tohoto programu je různá, odvozuje se od množství metod, které se organizace rozhodne využít. Uchazeč zde plní jak individuální, tak kolektivní úkoly s dalšími členy skupiny. Vrcholové vedení může sledovat, jak se jedinec projevuje, jak jedná s ostatními, zda je rázný či naopak zakřiknutý. Posuzuje se zde také, jak dokáže uchazeč řešit problémy pod tlakem, jaké má jednání a přístup k zadané práci. Pomocí nejrůznějších testů je také

firmě umožněno nahlédnout, jakou je uchazeč osobností. Následují pohovory s jednotlivými uchazeči a samotné vyhodnocení. (Koubek, 2007, s. 166)

4.2.5 Výběrový (příjímací) pohovor

Předpokladem pro kvalitní pohovor je aktuální popis nabízené pracovní pozice. Mohla by nastat situace, při které uchazeč zjistí, že má vykonávat úkoly, o kterých doposud nevěděl a to už může jeho přístup a chování jistě do značné míry ovlivnit. (Townsend, 2006, s. 50)

Za hlavní cíle výběrové pohovoru jsou považovány, tři následující skutečnost (Koubek, 2007, s. 168):

- zajistit potřebně hlubší informace o kandidátovi,
- poskytnout uchazeči dostatek potřebných informací o společnosti,
- zhodnotit uchazeče jako osobnost.

Velmi důležitý je první dojem, který uchazeč udělá na zaměstnance vedoucího pohovor. Většina personalistů si pevně stojí za názorem, že vhodného uchazeče pro danou organizaci pozná již po několika minutách. Pokud člověk nezapůsobí hned zpočátku, naopak vyvolá v člověku negativní pocity, v průběhu pohovoru půjde taková situace těžce zvrátit. (Lorenz, 2005, s. 49)

Při pohovoru jsou uchazeči pokládány nejrůznější otázky, které by ho měly charakterizovat a napovědět vedení organizace zda on je vhodným kandidátem či ne. Příručky uvádějí mnoho otázek, které se mohou při pohovoru vyskytnout. Následující výčet poukazuje na otázky, se kterými si spousta uchazečů neumí poradit (Matějka, 2002, s. 63 - 67):

- Proč bychom měli na této pracovní pozici zaměstnat právě Vás?
- Vaše plány do budoucna?
- Co je pro vás momentálně největší životní hodnotou?
- Co je Vaší výhodou oproti ostatním uchazečům?

4.2.6 Zkoumání referencí

Na základě referencí si může organizace zjistit, jak se zaměstnanec choval ve svém bývalém zaměstnání a s jakou kvalitou plnil své pracovní povinnosti. Zaměstnavatel by se měl snažit o kvalitní a objektivní vypracování těchto dokumentů, aby opravdu vypovídaly

o zaměstnancových schopnostech a dovednostech. V České republice není považován tento dokument jako důvěryhodný, naproti tomu v USA dodržují společnosti morální kodex a píšou pravdivé posudky. (Koubek, 2007, s. 172)

4.2.7 Lékařské vyšetření

Je velmi důležitou metodou a je používána zejména na místech, kde by mohl být ohrožen zdravotní stav ostatních osob. (Koubek, 2007, s. 172)

4.2.8 Přijetí zaměstnance na zkušební dobu

Tato metoda je považována za jednu z nejefektivnějších, poněvadž nejlépe práci může uchazeč zaměstnavateli dokázat své kvality a přesvědčit ho, že on je tím nejlepším, který se pro tuto práci hodí. (Koubek, 2007, s. 172)

4.3 Proces přijímání zaměstnanců

Tento proces navazuje na výběr zaměstnanců, při němž byl vybrán nejvhodnější kandidát, který splnil veškeré požadavky podniku a pracovní nabídku poskytnutou organizací přijal. Hlavním úkolem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovně-právního vztahu s potenciálním zaměstnancem. (Šikýř, 2012, s. 91)

4.3.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr je pracovně-právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve kterém se zaměstnanec zavazuje zaměstnavateli, že bude pro něj vykonávat určitou práci a zaměstnavatel se zavazuje, že bude zaměstnanci za tuto práci platit mzdu či plat.

Je zakládán pomocí pracovní smlouvy a vzniká dnem nástupu do práce uvedeným v pracovní smlouvě.

Organizace musí zaměstnance seznámit s pracovním řádem organizace, jejími právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a vnitřními předpisy společně s kolektivní smlouvou. Seznámení se stávajícími zaměstnanci organizace je také velmi důležité, aby se nový zaměstnanec co nejdříve začlenil do pracovního kolektivu. Dále je zaměstnavatel povinen nahlásit nového zaměstnance příslušné zdravotní pojišťovně a to do osmi dnů od vzniku pracovního poměru a samozřejmě také okresní správě sociálního zabezpečení. (Šikýř, 2012, s. 92 - 93)

Pracovní smlouva se stává neplatnou, pokud na ni není uvedena jedna z podstatných náležitostí: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mezi ostatní a nepovinné náležitosti pracovní smlouvy patří: informace o zkušební době, doba trvání pracovního poměru, platové podmínky, pracovní pohotovost informace o dovolené, pracovních cestách, atd. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013)

4.3.2 Změny pracovního poměru

Obsah pracovně-právního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jde změnit pouze po vzájemné dohodě obou dvou zúčastněných stran. Změna pracovního poměru může být zapříčiněna (Šikýř, 2012, s. 97 - 98):

1. změnou druhu práce – zaměstnavatel je povinen převést zaměstnance na jinou pracovní pozici z důvodu jeho nevyhovujícího zdravotního stavu, či úrazu, který mu znemožňuje vykonávání práce na příslušném pracovním místě. Zaměstnavatel může převést zaměstnance na jinou pracovní pozici v případě, že zaměstnanec nespĺňuje předpoklady stanovené pro danou pracovní pozici.

Veškeré tyto přesuny je povinen zaměstnavatel se zaměstnancem konzultovat, sdělit mu, proč k těmto změnám došlo a na jak dlouho dobu se ho tato změna bude týkat. Pokud problémy, díky nimž tato situace vznikla, zmizí, zaměstnanec by měl být zařazen zpět na svou původní pracovní pozici.

2. změnou místa výkonu práce – zaměstnavatel může zaměstnance vyslat na pracovní cestu, přeložit ho do jiného místa výkonu práce, nebo může být dočasně přidělen k jinému zaměstnavateli.

4.3.3 Ukončení pracovního poměru

Způsoby, pomocí kterých lze ukončit pracovní poměr jsou (Neščáková, 2013, s. 22 – 23):

- dohoda – musí mít písemnou formu, pracovní poměr bude ukončen sjednaným dnem mezi oběma stranami.
- výpověď – musí být písemná, v tomto případě pracovní poměr zaniká uplynutím výpovědní doby.
- okamžité zrušení – důvody, díky kterým dochází k okamžitému zrušení pracovního poměru, vymezuje zákoník práce, poměr v této situaci zaniká doručením písemného oznámení o zrušení pracovního poměru.

- zrušení ve zkušební době – zaměstnavatel i zaměstnanec mohou bez udání důvodu rozvázat pracovní poměr.
- uplynutí sjednané doby – jedná se o pracovní poměr uzavřený na dobu určitou, který po uplynutí této doby zaniká.
- smrt.
- hromadné propouštění – z důvodů krize či velkém snížení stavů.

4.3.4 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Tyto dohody musí být uzavřeny písemně. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci tzv. odměna z dohody, která nesmí klesnout pod hranici minimální mzdy. (Šikýř, 2012, s. 107)

Jedná se o dohodu o provedení práce. Zaměstnanec nesmí odpracovat více jak 300 hodin za jeden kalendářní rok. Jedinou podstatnou náležitostí je uvedení doby, na kterou se dohoda uzavírá.

Dále se také jedná o dohodu o pracovní činnosti, kde odpracovaná doba zaměstnance nesmí přesáhnout hodnotu v průměru hodnotu poloviny stanovené týdenní pracovní doby. Tato dohoda je uzavírána na dobu určitou či neurčitou. Podstatnými náležitostmi jsou sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou je dohoda uzavírána. (Šikýř, 2012, s. 107 - 108)

5 PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Na kapitolu týkající se přijímání zaměstnanců navazuje poslední etapa procesu získávání či obsazování pracovních míst a tou je adaptace zaměstnanců.

„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.“ (Šikýř, 2012, s. 109)

Formální adaptace pod vedením manažera, pověřeného zaměstnance nebo zkušeného spolupracovníka vede nového zaměstnance systematickou cestou adaptačního programu. Naopak adaptace neformální probíhá pod vedením spolupracovníka spontánně a to pod vlivem sociálního okolí. (Šikýř, 2012, s. 109)

5.1 Adaptační proces

Adaptací se rozumí způsob a rychlost, jakými jsou noví zaměstnanci schopni se přizpůsobit nejrůznějším změnám, reformám a novým názorům. (Evangelu, 2009, s. 53)

Při tomto procesu dochází k seznámení zaměstnance s pracovním místem, cílem organizace, jejich pravidly, zásadami a také se spolupracovníky firmy. Vše by mělo vést k získání plnohodnotného, kvalitního a stabilizovaného zaměstnance. Tento hlavní cíl každé společnosti můžeme ještě rozdělit podrobněji do třech částí (Kachaňáková, Joniaková, 2008, s. 110):

- seznámení se prací – cílem je dosáhnout v co nejkratším čase kvalitních výsledků,
- vytváření a udržování dobrých vztahů se spolupracovníky,
- snažit se o spolupráci mezi jednotlivými články firmy a pracovat jako tým.

Obsah adaptačního programu je uveden na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Obsah adaptačního programu (Šikýř, 2012, s. 109)

5.1.1 Informování

Může být prováděno personalistou, manažerem či určeným zaměstnancem dvěma způsoby. Ústní formou pomocí rozhovoru nebo formou písemnou, většinou pomocí orientační brožury, ve které je shrnuto vše podstatné, co zaměstnanec potřebuje. Informování zahrnuje skutečnosti, které jsou podstatné pro činnost zaměstnance v organizaci a jsou důležité pro výkon práce na daném pracovním místě. Jedná se například o informování o cílech, postupech a zásadách, které se v organizaci dodržují, dále pak o požadavcích, podmínkách práce, předpisech o bezpečnosti a ochrany práce na pracovišti, systému hodnocení, odměňování, možnostech vzdělávání, atd. (Šikýř, 2012, s. 109)

5.1.2 Odborné zapracování

Má za úkol pomoci novému zaměstnanci zvykat si na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace. Tento postup vede zaměstnance k rychlejšímu vykonávání sjednané práce a vede ho k dosahování požadovaného výkonu. Zapracování vede manažer či určený spolupracovník pomocí metod, které pak využívá na vzdělávání přijatého zaměstnance. Na pracovišti se používá instruktáž, asistování, rotace práce, pověření úkolem a mimo pracoviště seminář, demonstrování, případová studie, porada. (Šikýř, 2012, s. 109)

5.1.3 Sociální začlenění

Znamená navyknutí nového zaměstnance na podmínky organizace a požadavky pracovního místa tak, aby dosahoval požadovaného výkonu a vykonával dobře a co nejrychleji sjednanou práci. Začlenění zabezpečuje manažer, za podpory spolupracovníků nového zaměstnance vytvářením a udržováním pracovních vztahů na daném pracovišti. (Šikýř, 2012, s. 109 - 110)

5.2 Průběh adaptace

Adaptační program začíná dnem nástupu nového zaměstnance do pracovního procesu a končí například uplynutím sjednané zkušební doby, dohodou či výpovědí z pracovního poměru. Průběh pracovní adaptace nebývá vždy bez problémů a nesnází. Zdrojem těchto potíží mohou být tyto skutečnosti (Mayerová, 2000, s. 74):

- školní odborná příprava je příliš obecná nebo neodpovídá požadavkům organizace. Nový zaměstnanec si osvojuje velmi pomalu a těžko odborné znalosti a dovednosti, které jsou velmi důležité a nepostradatelné při zvládnání pracovních úkolů.

- dosavadní zkušenosti z jiné pracovní pozice či z jiného pracoviště jsou sice dobré, ale novému pracovnímu zařazení neodpovídají a nedají se zde použít. V tomto důsledku může docházet k nepříznivému střetnutí mezi osvojenými dovednostmi a návyky a požadavky na činnost zaměstnance. Náročné přecvičování zaměstnance bývá z pravidla daleko těžší než zaškolení úplně neznalého člověka.
- představy přijatého zaměstnance o pracovním místě a organizaci neodpovídají skutečnosti či jsou dokonce v rozporu. V tomto případě je pracovní adaptace velmi složitá a zaměstnanec má pak tendence hledat možnosti úniku.
- možnosti a perspektivy, které organizace poskytuje, se neshodují s aspiracemi nového zaměstnance.

5.2.1 Nepříznivý průběh adaptace

Vede nového zaměstnance do sociální izolace, která má negativní dopad pro jeho prožívání a motivaci. Často hledá řešení v mimopodnikovém prostředí, kde si vytvoří vazbu na osoby z jiných pracovišť. Tímto se odtahuje od úkolů, které dostal od organizace a v krajním případě může vést až k odchodu zaměstnance z organizace. V rámci firem je důležité dělat opatření, která ovlivňují proces adaptace nového zaměstnance. Opatření by se měla týkat i kontaktu personálního oddělení s novým zaměstnancem a to hned po jeho nástupu do firmy. (Mayerová, 2000, s. 75 - 76)

5.2.2 Příznivý průběh adaptace

Nově přijatého zaměstnance se projevuje v jeho adaptovanosti na pracovní úkoly a celou organizaci. Myslí se tím stav, kdy zaměstnanec pocítuje, že dobře zvládl stanovené úkoly a stal se přijímaným členem celé skupiny. Jedná se o stav, kdy z tzv. „nováčka“ spadla počáteční tréma a nejistota a kdy na pracovišti v podstatě zdomácněl. (Mayerová 2000, s. 75 - 76)

6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů prošlo za dobu svého vývoje velkými změnami. Za nejdůležitější je považován zlepšený přístup k tomu nejcennějšímu, co každá organizace má a tím jsou její zaměstnanci. Řízení lidských zdrojů v dnešní době již nepředstavuje pouze nutnou administrativu související se získáváním a přijímáním zaměstnanců, ale zaměřuje se především na aktivity spojené s rozvíjením a komunikací se svými zaměstnanci, což přispívá k dobrým výkonům jednotlivých zaměstnanců a především prosperitě společnosti.

Proces přijímání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících složitých a důkladně propracovaných procesů, které v organizacích zabezpečují buď samotní manažeři, nebo personální útvar.

V první řadě si musí organizace pomocí analýzy pracovních míst zjistit, kolik nových míst ve skutečnosti potřebuje vytvořit, poté se zamyslet nad pracovní náplní jednotlivých pracovních pozic a v neposlední řadě s tím související požadované nároky, schopnosti a dovednosti na zaměstnance.

Pokud má společnost jasnou představu o potřebě nových zaměstnanců, přichází na řadu samotné získávání zaměstnanců. Podniky mohou využít jak zaměstnanců uvnitř organizace, tak pracovní síly z externích zdrojů, například absolventů vysokých škol, osoby s výučním listem či zaměstnance z jiných společností. Důležité je také rozhodnutí, jakou metodou bude společnost zaměstnance získávat. Zda dá přednost doporučení stávajících zaměstnanců, nebo uchazečům z úřadu práce, inzerování pomocí vývěsek či letáků, atd.

Od takto vybraných uchazečů má společnost k dispozici jimi požadované dokumenty, na základě kterých se provádí tzv. předvýběr zaměstnanců. Jednotlivé dokumenty jsou pečlivě probrány a posouzeny pověřenými zaměstnanci, vyberou několik jedinců, kteří se zúčastní samotného výběrového řízení, které má různou podobu a vyznačuje se odlišnými stupni náročnosti podle každé organizace.

Pokud zaměstnanec uspěje u přijímacího řízení, je mu nabídnuta pracovní smlouva, je seznámen se svými právy a povinnostmi, dále s bezpečnostním řádem firmy a samotnou organizací. Poslední fází procesu přijímání zaměstnanců je adaptace zaměstnanců. Každý podnik si tento adaptační proces tvoří sám na základě vlastních zkušeností a také náročnosti vykonávané práce. Je však pravdou, že stále více společností v dnešní době využívá nej-

různějších školení a kurzů pro zaměstnance, kde jsou zaměstnancům poskytnuty potřebné informace, nebo jim přiřazují zkušenější kolegy, kteří jim s výkonem práce pomáhají.

Vzhledem k náročnosti výrobních postupů, které společnost XY k výrobě produktů využívá, předpokládám, že systém pro výběr a přijímání zaměstnanců, bude velmi dobře propracovaný a časově náročný. Obtížnost přijímacího řízení se dle mého názoru bude odvíjet od náročnosti pracovní náplně obsazované pozice. Domnívám se, že jako většina podniků se i společnost XY bude snažit o upřednostňování vlastních zaměstnanců před kandidáty zvenčí, avšak ne vždy je to možné, bude záležet opět na požadovaných zkušenostech a pracovních předpokladech.

Předpokládám, že společnost XY bude k inzerování volných pracovních míst využívat především Internet či spolupráci s personálními agenturami, hledající ideální uchazeče na určité pracovní pozice. Bylo by dobré, kdyby se společnost XY zaměřila také na spolupráci se školami technického zaměření, kde by mohla dle mého názoru získat novou, vyučenou a velmi zručnou pracovní sílu a ušetřit tak nemalé náklady, které musí následně investovat do zaškolování nových zaměstnanců.

Velmi zásadní je také následné adaptování zaměstnance na určité pracovní pozici. Předpokládám, že základními pomůckami pro zaměstnance budou podrobné manuály a materiály pro obsluhu jednotlivých výrobních strojů a zařízení. Velký přínos pro společnost XY by mohl představovat profesně starší a zkušenější kolega, který by novému zaměstnanci předával určitou dobu své zkušenosti a rady. Proces adaptace by trval podstatně kratší dobu a byl by dle mého názoru o mnoho efektivnější.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování informací týkajících se přijímacího řízení od samotného získávání, přes výběr a přijímání zaměstnanců, až po jejich adaptaci v organizaci pomocí dostupných literárních zdrojů a potom stanovení teoretických východisek pro vypracování části praktické.

Na základě výše uvedených faktů se domnívám, že cíl teoretické části mé bakalářské práce byl splněn.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je výrobní společností, která se zabývá především výrobou přesných kovových rámových konstrukcí a zpracováním plechů s navazujícími kompletními montážními činnostmi. Společnost XY se specializuje především na malé výrobní série s velkým množstvím vstupujících komponent. Své zákazníky má po celém světě a nechybí mezi nimi mnoho významných firem. Její předností je spojení odbornosti, zkušeností a nízkých nákladů. Dokáže velmi pružně reagovat na poptávku a snaží se své výrobní postupy neustále inovovat.

Postupy jsou pod neustálou kontrolou managementu kvality, který se snaží o zachycení případných chyb již v prvotním stádiu výroby. Velký důraz je zde kladen také na logistiku a plánování výroby, které zajišťují požadovanou kvalitu související s náročností a komplexností výroby. Společně se svými partnery se snaží poskytnout zákazníkům nejlepší výrobky a servis. Soustřeďuje se nejen na vlastní výrobu, ale také na zakázky dělané na míru. Základem firemního úspěchu jsou vynikající pracovní výkony a osobní přístup ke všem zákazníkům, snaží se jim být co nejbližší a zároveň s nimi spolupracovat na inovacích a vývoji nových výrobků. (Výroční zpráva společnosti XY, 2012)

Základní oblasti výroby, ve kterých společnost XY působí (Internetové stránky společnosti XY, 2013):

- strojní díly na míru,
- zpracování plechu,
- kovové rámy,
- funkční moduly,
- speciální technologie,
- modulové sestavy.

7.1 Vývoj společnosti XY

Kritické období mezi roky 2005 až 2009 společnost XY překonala a od roku 2009 vykazuje kladný výsledek hospodaření. Je to dáno tím, že společnost XY dokázala zefektivnit výrobní procesy a zaměřila se na plnění svých strategických firemních cílů.

Stabilní portfolio nabízených výrobků se společnost XY bude snažit i nadále rozšiřovat především na rozvíjející se trhy, zejména v medicínském průmyslu, který bude neustále

nové a kvalitnější přístroje potřebovat a vyhledávat. Společnost XY se snaží používat strategii, která spočívá v rozproštění výrobního portfolia mezi větší množství zákazníků a zamezit tak skutečnosti, že by se stala závislou na odběru největšího zákazníka. Vazba na jediného odběratele je pro společnost velmi riskantní a v případě odstoupení tohoto zákazníka od smlouvy, by firmě mohla způsobit nemalé finanční problémy a komplikace. (Výroční zpráva společnosti XY, 2012)

7.2 Organizační struktura společnosti XY

Organizační struktura společnosti XY je dobře propracovaná, což je možno vidět na následujícím obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Organizační schéma společnosti XY (Interní dokumenty společnosti XY, 2013)

Každému oddělení je přiřazen zaměstnanec s příslušnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, který zodpovídá za dobrý chod oddělení a dobře vykonanou práci svých podřízených. Organizační schéma společnosti XY je tvořeno odděleními, kterými jsou:

- finance,
- personální oddělení,

- nákup, podpora, zařízení,
- logistika, kvalita,
- výroba kovů, výroba a montáž.

7.3 SWOT analýza společnosti XY

Pomocí SWOT analýzy uvedené v tabulce (Tab. 2) je analyzován současný stav společnosti XY a uvedeny její silné a slabé stránky a na následně příležitosti, kterých by mohla v budoucnosti využít. V neposlední řadě také na faktory, které mohou postavení společnosti XY mezi ostatními organizacemi na trhu ohrožovat. Pomocí této analýzy může společnost XY zjistit veškeré nedostatky, na kterých by měla pracovat a následně se je snažila odstranit.

Ke zpracování SWOT analýzy bylo využito informací z interních zdrojů společnosti XY a také názory a myšlenky, které jsem získala při návštěvě (vlastním pozorování) společnosti XY a také při interview s personalistkou a zaměstnanci společnosti XY.

Tab. 2. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky. • Výroba na zakázku. • Osobní přístup k zákazníkům. • Nízké náklady na výrobu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké nároky na vzdělání na určité pracovní pozice. • Závislost na včasném dodání komponentů vstupujících do výroby. • Nevyhovující systém zaměstnaneckých výhod.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nového dodavatele na trh dodávajícího potřebné komponenty pro výrobu. • Inovace a rozvoj výrobních postupů a technologií. • Vznik nového portfolia zákazníků na trhu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zhoršení ekonomické situace. • Vstup nové konkurence na trh. • Zvyšování nákladů souvisejících s výrobou.

Společnost XY má dobré postavení na trhu, působí zde dlouhou dobu a je každému velmi dobře známá. Za velkou výhodu společnosti XY lze považovat výrobu velmi kvalitních výrobků s následně poskytovanou montáží a servisem. Konkurenční firmy zastihuje poskytovanou výrobou na zakázku, kterou zákazníci hojně využívají. Nespornou výhodou společnosti XY je také osobní přístup k jejich zákazníkům a také spolupráce s ostatními partnerskými firmami, s jejichž pomocí se jim daří poptávku odběratelů uspokojit. Neustále se také společnost XY snaží o snižování svých výrobních nákladů.

Na základě interview se zaměstnanci společnosti XY jsem se dověděla, že na určité pracovní pozice jsou kladeny vysoké nároky, což může mnoho uchazečů o zaměstnání ve společnosti XY odradit, aby se zde o dané pracovní místo či pozici ucházeli. Dále se domnívám, že je ve společnosti XY nepříliš motivující systém zaměstnaneckých výhod. Výroba společnosti XY se vyznačuje velkým množstvím vstupujících komponent do výrobního procesu. Některé komponenty si společnost XY vyrábí sama, ale velké množství odebírá od společností, se kterými spolupracuje. Je tedy do jisté míry závislá na včasném dodání potřebných komponentů od svých dodavatelů, aby nemusela výrobu omezit nebo v nejhorším případě i zastavit. Společnost XY by si měla zajistit více partnerských firem, aby v případě nedodání potřebných součástí, mohla využít jiného dodavatele a ve výrobním procesu pokračovat bez omezení.

Za příležitost pro společnost XY by se dal považovat vstup nového dodavatele potřebných komponentů pro výrobu na trh, který by společnosti XY mohl nabídnout výhodnější ceny jednotlivých komponentů či dokonce přinést nové prvky do současné výroby a tím jejich stávající nabídku ještě rozšířit. Neustálé inovace a rozvoj výrobních postupů a technologií, by se mohl stát pro společnost XY novou příležitostí, prorazit na doposud nezjištěné trhy a tím získat nové portfolio potenciálních zákazníků.

Hrozbou každé společnosti je možné zhoršení ekonomické situace v zemi, kterou bohužel společnosti nemohou žádným způsobem ovlivnit. V neposlední řadě by mohla být pro společnost XY hrozba vstup nové konkurenční společnosti na trh, která by při dobré nabídce svých produktů a nižším cenám mohla společnost XY připravit o zákazníky či dobré postavení na trhu. Dále může dojít ke zvýšení nákladů na výrobu společnosti XY – nárůst může být zapříčiněn zvyšováním cen pohonných hmot nebo například zvyšováním cen energií potřebných pro chod výrobních strojů a zařízení.

8 VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Jak bylo uvedeno, společnost XY se vyznačuje složitými výrobními postupy, a tudíž potřebuje mnoho zručných a vyškolených zaměstnanců. Společnost XY zaměstnává především muže, kteří zastávají nejrůznější pracovní pozice ve výrobě. Zde je potřeba, aby zaměstnanci vlastnili výuční listy z oblasti zámečnictví, strojírenství či jiných oborů.

Pro působení na pracovní pozici, kde je vykonávána montáž, není vyžadováno vysoké vzdělání ani vyučení zaměstnanců v oboru, protože každému zaměstnanci jsou poskytnuty podrobné manuály, podle kterých se při montáži řídí. Muži také zastávají pozice řidičů, servisních techniků, údržbářů a v neposlední řadě působí ve většině řídicích a jednatelských funkcích společnosti XY.

Ženy se starají především o administrativní činnosti, zastávají pozice v kancelářích, stravovacím zařízení společnosti a také zajišťují úklid společnosti XY. (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013)

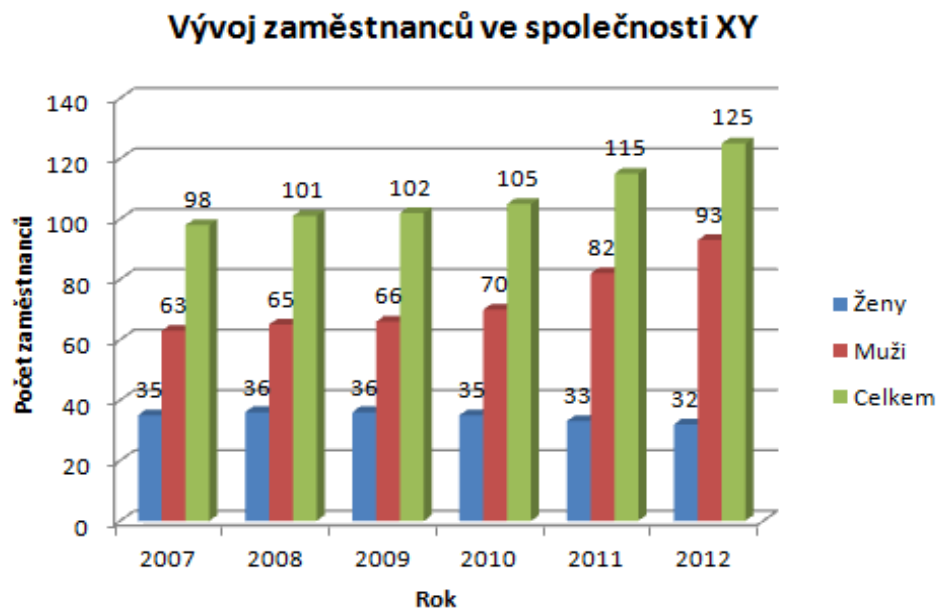
V následující tabulce (Tab. 3) a obrázku (Obr. 4) lze vidět vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY za posledních šest let a to mezi roky 2007 až 2012.

Tab. 3. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2007 – 2012 (Interní dokumenty společnosti XY, 2013)

Zaměstnanci	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ženy	35	36	36	35	33	32
Muži	63	65	66	70	82	93
Celkem	98	101	102	105	115	125

V tabulce (Tab. 3) je prezentováno složení zaměstnanců ve společnosti XY. Množství mužů ve všech sledovaných obdobích převyšuje počet žen.

V letech 2007 – 2009 zaměstnává společnost XY v průměru o 30 mužů více než žen a rozdíl se v dalších letech neustále navyšuje. V roce 2012 je ve společnosti XY zaměstnanců mužského pohlaví dokonce trojnásobek s porovnáním k ženám.



Obr. 4. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2007 – 2012 (Interní dokumenty společnosti XY, 2013)

Z tabulky (Tab. 3) a obrázku (Obr. 4) vyplývá, že společnost XY do roku 2008 překonávala kritické období, protože počet zaměstnanců byl nižší a v následujících letech se začal postupně zvyšovat.

Bylo to způsobeno krizí, ve které byla společnost XY nucena své zaměstnance propouštět. V roce 2012 zaměstnávala 125 zaměstnanců a nemá v plánu prozatím stavu navyšovat. Tento počet považuje při dosavadní výrobě za zcela optimální.

Pro přehlednost byl vytvořen obrázek (Obr. 4), který lépe poukáže na postupný mírný nárůst zaměstnanců ve sledovaném období.

8.1 Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY

V níže uvedené tabulce (Tab. 4) je zaznamenána míra fluktuace ve společnosti XY v letech 2007 – 2012. Tento ukazatel byl vypočten podle následujícího vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

(1)

Ukazatel míry fluktuace společnosti ukazuje, kolik zaměstnanců opustí společnost ve sledovaném období na každých sto zaměstnanců.

Optimální míra fluktuace bývá uváděna od 5 – 10 %, záleží však na každé společnosti, jakou si ona stanoví hranici pro míru fluktuace. Nedoporučuje se, aby tento ukazatel měl příliš nízkou hodnotu, mohlo by to značit určitou zkosnatělost společnosti.

Tento indikátor je možné sledovat z mnoha různých pohledů. Může být posuzována, jak za sledovaná období, dle pracovních pozic či jednotlivých středisek společnosti. Důležité je samotné vyhodnocení ukazatele míry fluktuace, společnost by se měla snažit nacházet důvody, kvůli kterým k odchodům zaměstnanců dochází a jak tomu může zabránit. (Fluktuace – diagnóza a léčba, 2005)

Výpočet míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY je uveden v tabulce (Tab. 4) a obrázku (Obr. 5).

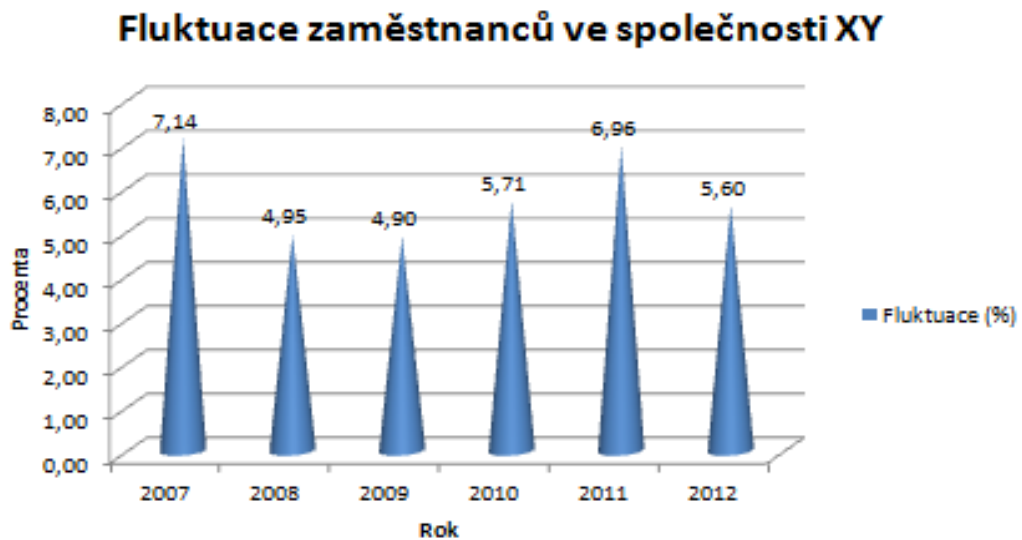
Tab. 4. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY (Interní dokumenty společnosti XY, 2013)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	98	101	102	105	115	125
Rozvázané pracovní poměry	7	5	5	6	8	7
Fluktuace (%)	7,14	4,95	4,90	5,71	6,96	5,60

Z tabulky (Tab. 4) a obrázku (Obr. 5) je patrné, že společnost XY se ve všech sledovaných obdobích pohybuje ve stanoveném rozmezí. Lze tedy konstatovat, že se nepotýká s výraznými odchody zaměstnanců, které by byly pro společnost XY velmi citelné zejména, jednalo by se o kvalitní a zaškolené zaměstnance, kteří jsou pro výrobní proces velmi důležití. Společnost XY by také neměla dobrou pověst na trhu práce. Mnozí by ji mohli brát jako špatného zaměstnavatele, od kterého odchází velké množství kvalitních zaměstnanců. Tyto informace by mohly do velké míry ovlivnit uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY a tím jí způsobit nemalé problémy při získávání zaměstnanců.

Tento fakt však lze v případě společnosti XY jednoznačně vyvrátit. Hodnoty tohoto ukazatele jsou v případě společnosti XY optimální. I ve srovnání s mírou fluktuace v České republice, která činí 15 %, jsou hodnoty společnosti XY podstatně nižší. Naopak nově pří-

chozí zaměstnanci společnosti XY mohou do jisté míry přinést spoustu nápadů a energie, kterou doposud působící zaměstnanci na určité pracovní pozici již nemuseli disponovat.



Obr. 5. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

8.2 Index stability zaměstnanců ve společnosti XY

Tento ukazatel podává informace o tendenci dlouhodobějších zaměstnanců zůstat ve společnosti. Rozmezí, ve kterém by se měl tento ukazatel pohybovat, je 30 – 70 %. (Fluktuace – diagnóza a léčba, 2005)

Index stability byl vypočten podle následujícího vzorce:

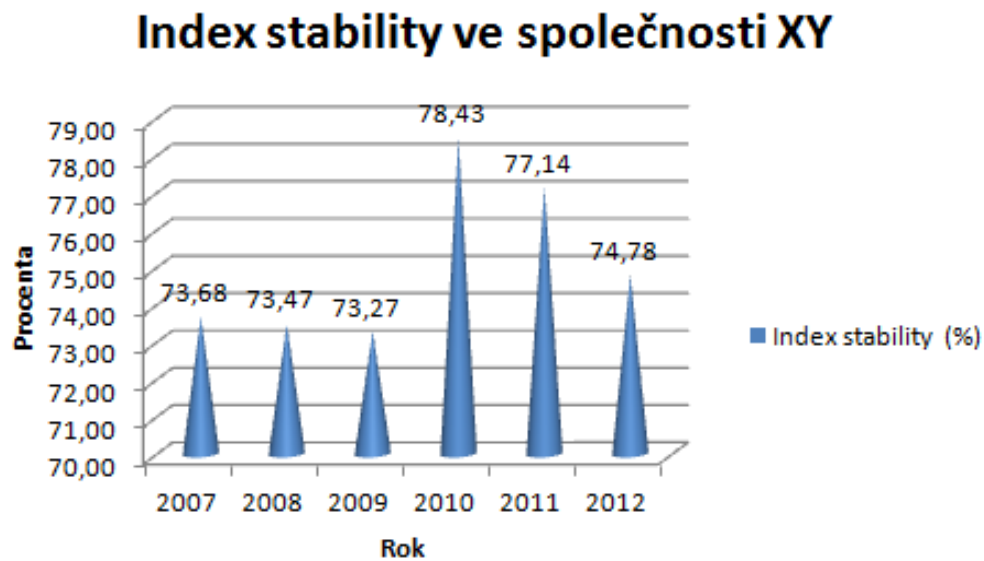
$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku} \times 100}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}}$$

(2)

Index stability zaměstnanců ve společnosti XY je ilustrován v níže uvedené tabulce (Tab. 5) a obrázku (Obr. 6).

Tab. 5. Index stability ve společnosti XY (Interní dokumenty společnosti XY, 2013)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stav zaměstnanců před rokem	95	98	101	102	105	115
Pracovník (1 a více let)	70	72	74	80	81	86
Index stability (%)	73,68	73,47	73,27	78,43	77,14	74,78



Obr. 6. Index stability zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky (Tab. 5) a obrázku (Obr. 6) lze vidět, že se hodnoty indexu stability zaměstnanců ve společnosti XY pohybují mírně nad hranicí doporučených hodnot. Je patrné, že počet zaměstnanců, kteří působí ve společnosti XY déle než jeden rok, je poměrně vysoký. Dále lze tedy říci, že zaměstnanci mají zájem ve společnosti XY setrvat i delší dobu.

Tento ukazatel potvrzuje informaci, získanou na základě interview s personalistkou společnosti XY, která uvedla, že se společnost XY snaží upřednostňovat získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace a snaží se své kvalitní zaměstnance ve společnosti motivovat možností přeřazení na jinou pracovní pozici, aby se pro zaměstnance nestala vykonávaná práce stereotypní činností či možným kariéřním růstem.

Po překonání ekonomické krize, se kterou se společnost XY potýkala a musela své zaměstnance propouštět, se snaží, aby zaměstnanci cítili podporu organizace, ale také především jistotu pracovní pozice, přísunu finančních prostředků a zázemí společnosti XY. (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013)

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V následující kapitole bude analyzován současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. Informace potřebné k provedení této analýzy, byly získány prostudováním interních dokumentů společnosti XY a zkompletováním informací, které mi byly poskytnuty při interview s personalistkou a zaměstnanci společnosti XY.

9.1 Personální oddělení ve společnosti XY

Na základě interview s personalistkou společnosti XY jsem se dověděla, že na personálním oddělení společnosti XY působí pouze jeden zaměstnanec, který se stará o chod celého oddělení. Při současném stavu zaměstnanců a velikosti společnosti se vedení společnosti XY nechystá stav zaměstnanců na personálním oddělení prozatím navyšovat.

Na personalistku společnosti XY jsou kladené velké nároky. Práce s počítačem a znalost nerůznějších programů pro tvorbu tabulek a psaní dokumentů, je nezbytnou nutností, bez které se v žádném případě neobejde.

Dále znalost alespoň jednoho cizího jazyka, nejlépe jazyka anglického, protože společnost XY spolupracuje také se zahraničními partnery a klienty. Personalistka se musí účastnit téměř všech porad a schůzí s vedením společnosti XY, musí navštěvovat nejrůznější školení z oblasti personalistiky, které jsou hrazeny společností XY, aby měl neustále aktuální informace, které k výkonu své práce potřebuje, např. informace z oblasti mezd a daní.

Zaměstnanec na této pracovní pozici musí disponovat dobrými organizačními schopnostmi, měl by umět jednat a pracovat s lidmi. Personalistka musí zvládat nátlak, který je na ni kladen, protože řeší konflikty mezi zaměstnanci. Předává také stížnosti od zaměstnanců na vedení společnosti XY a naopak nejrůznější pokyny, znepokojivé zprávy a informace z vedení společnosti XY zpět mezi zaměstnance.

Mezi další úkoly personalisty patří (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- analýza potřeby zaměstnanců,
- zajištění inzerce volného pracovního místa,
- shromažďování potřebných dokumentů o uchazečích,
- hodnocení schopností a dovedností uchazečů,

- zajištění veškerých dokumentů, souvisejících s přijímáním, průběhem a ukončením pracovního poměru,
- tvorba mezd,
- poskytnutí důležitých vstupních formulářů,
- zajištění veškeré administrativy pro společnost XY z oblasti lidských zdrojů,
- vedení personální evidence,
- spolupráce s úřadem práce,
- provádění statistických rozborů a analýz v oblasti řízení lidských zdrojů,
- spolupráce se zdravotními pojišťovnami,
- spolupráce s okresní správou sociálního zabezpečení.

Podle informací, které mi byly poskytnuty personalistkou společnosti XY, je více než jasné, že na pozici personalisty musí být člověk zodpovědný, který zastane veškeré výše uvedené pracovní úkoly, bude diskrétní, co se týká interních informací o společnosti XY, zajistí plynulý chod personálního oddělení a dostatek pracovní síly ve společnosti XY.

Dále z interview vyplynula skutečnost, že by personalistka společnosti XY uvítala v rámci své personální agendy určitou míru pomoci. Jednalo by se například o výpomoc při uzávěrkách, přijímacích řízeních či dalších činnostech či aktivitách, které jsou vykonávány navíc k běžné administrativní činnosti. Dále bude tato skutečnost předmětem návrhů a doporučení pro společnost XY.

9.2 Vytváření volných pracovních míst ve společnosti XY

Na základě interview bylo zjištěno, že tento proces je ve společnosti XY zajišťován vedoucím výroby, který tvoří analýzy pracovních míst. Na základě těchto analýz a pozorování ve výrobním procesu, popřípadě i rozhovory s výrobními dělníky propočítá, kolik nových zaměstnanců společnost XY potřebuje zaměstnat a na jakých pracovních pozicích.

Zda bude zaměstnanec přijímán do výroby, oddělení montáže nebo na jednu z administrativních pozic společnosti XY.

Dále formuluje potřebné kvalifikační předpoklady, schopnosti a dovednosti, které by uchazeč o tuto pracovní pozici měl mít. Po stanovení všech předpokladů předkládá tento návrh vedení společnosti XY, které na základě společného rozhodnutí, které oznámí po prozkoumání zprávy od vedoucího výroby společnosti XY na poradách či schůzích rozhodne, zda se noví zaměstnanci přijímat budou či nikoli.

Personalistka společnosti XY na základě zprávy vedoucího výroby sestaví popis pracovního místa, který obsahuje níže uvedené informace (Interní dokumenty společnosti XY, 2013; Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- název organizace XY,
- název pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- požadované vzdělání či praxe,
- pracovní náplň,
- náročnost pracovní pozice.

9.3 Získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Získávání zaměstnanců je organizováno na základě dokumentů, které vypracuje vedoucí výroby a stanoví počet potřebných zaměstnanců pro společnost XY. Důležité je si také uvědomit odkud budou zaměstnanci získáváni. Na základě interview s personalistkou společnosti XY bylo zjištěno, že organizace využívá jak externích tak interních zdrojů získávání zaměstnanců.

9.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Společnost XY upřednostňuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Pokud je to jen trochu možné a zaměstnanci společnosti XY mají dostatečné zkušenosti a znalosti pro vykonávání určité pracovní pozice, vedení společnosti XY nehledá uchazeče za branami podniku, ale umožní kariéerní růst vlastním zaměstnancům.

Jedná se zejména o pracovitě a spolehlivě zaměstnance, kteří vykonávají dobrou práci a mají jisté zkušenosti a znalosti. Tuto skutečnost nám potvrzuje vypočtený index stability společnosti XY, který uvádí, že zaměstnanci se snaží setrvat ve společnosti XY déle než jeden rok a snaží se zde své schopnosti a zkušenosti rozvíjet a tím přispět společnosti XY k dobrým výsledkům.

Při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů společnost XY vnímá jisté omezení potenciálních uchazečů, ale naopak velmi dobře ví, že tímto způsobem ušetří nemalé náklady na zaškolování nových zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Pokud společnost XY nenajde uvnitř společnosti ideálního kandidáta na hledanou pracovní pozici, využije možnosti získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Jedná se především

o obsazování méně náročných pozic, na které nejsou kladené vysoké nároky na vzdělání, např. oddělení montáže, údržba či jiné. Nemusí to být však pouze v těchto případech. Může se jednat i o vyšší pozici, jak mi personalistka uvedla. Pakliže vedení společnosti XY nenalezne ve svých řadách zaměstnance, který by se svými znalostmi mohl tuto práci vykonávat, tak využije právě neomezeného výběru kandidátů zvenčí. Jedná se zejména o volné pracovní síly, zaměstnance jiných společností, uchazeče o zaměstnání evidované na úřadu práce. Takový uchazeč může svými nápady a zkušenostmi z jiných organizací společnosti XY velmi výrazně přispět. (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013)

9.3.2 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Společnost XY využívá k získávání zaměstnanců následujících metod (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- doporučení z řad vlastních zaměstnanců – společnost XY zaměstnává pracovité a zodpovědné zaměstnance, kteří se občas snaží do organizace doporučit novou pracovní sílu. Záleží však čistě na organizaci, zda se nechá doporučením ovlivnit či nikoli. Na základě interview s personalistkou společnosti XY bylo zjištěno, že doporučený uchazeč o zaměstnání bývá podroben stejnému přijímacímu řízení jako každý jiný.
- oslovení zaměstnance vedením společnosti XY – na základě dobrého pracovního výkonu určitého zaměstnance, na který upozorní vedoucí jednotlivých oddělení, reaguje samotné vedení společnosti XY tím způsobem, že jde a vybraného zaměstnance osloví s nabídkou kariérního růstu či přeřazením na jinou, zajímavější pracovní pozici.
- spolupráce s personálními agenturami – společnost XY spolupracuje s agenturami, které organizacím zprostředkovávají nabídku jimi vybraných nejvhodnějších kandidátů na danou pracovní pozici. Tato metoda patří k finančně nejnáročnějším. Agentura zpracuje požadavky, které jim společnost XY poskytne a po vybrání správného uchazeče informuje společnost XY, že byl zaměstnanec vyslán do organizace. Zaměstnanec vykonává ve společnosti XY svou práci jako každý jiný, avšak po jejím odpracování zašle společnost XY výpis počtu odpracovaných hodin v organizaci do agentury a ta mu za práci vyplatí mzdu a také zajistí odvody na sociální a zdravotní pojištění.

- spolupráce s úřadem práce – společnost XY informuje elektronicky úřad práce o nově vzniklých pracovních místech. Nahlásí požadavky na určitou pracovní pozici a úřad práce tuto nabídku zveřejní. Tento způsob získávání zaměstnanců není společností XY považován za příliš spolehlivý, neboť se nemusí uchazeč s požadovanými schopnostmi vůbec objevit. Tato metoda je však pro společnost XY méně nákladná než jiné metody získávání zaměstnanců.
- inzerce na internetových portálech: práce.cz, jobs.cz – tento způsob inzerce je v dnešní době elektroniky velmi využívaný. Společnost XY si opět zadá požadavky na určenou pracovní pozici a inzerát je umístěn právě na tyto pracovní portály.
- uchazeči se hlásí sami – ve společnosti XY to není tak úplně obvyklé, ale občas se stane, že se uchazeč o zaměstnání zastaví ve společnosti XY, přinese životopis a zanechá na sebe kontakt, aby se mu společnost XY v případě zájmu ozvala. Tato metoda je velmi výhodná v tom, že se personalistka nemusí nijak angažovat v získávání zaměstnanců, neztratí takto čas a může popřípadě jen získat.

9.3.3 Požadované dokumenty

Dokumenty, které uchazeči organizacím poskytují, jsou velmi důležité a měla by jim být věnována dostatečná pozornost. Při interview s personalistkou společnosti XY mi bylo sděleno, že společnost XY vyžaduje po uchazečích pouze následující tři dokumenty (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- strukturovaný životopis,
- reference a posudky od předchozích zaměstnavatelů,
- výpis z trestního rejstříku.

Tyto dokumenty jsou společností XY považovány za ty nejzákladnější a nejdůležitější, které o uchazeči vypoví dostatek informací. Vyžadovaný strukturovaný životopis je velmi přehledný a poskytne veškeré informace o dosaženém vzdělání, dosavadních pracovních pozicích, jazykových či jiných znalostech.

Reference a posudky od předchozích zaměstnavatelů, nepovažuje společnost XY za velmi důvěryhodné, přesto jsou pro ni zajímavé a po uchazečích je vyžaduje.

Posledním dokumentem je výpis z trestního rejstříku, který je v dnešní době naprosto běžným dokumentem. Společnost XY chce mít přehled o minulosti svých zaměstnanců.

9.4 Výběr a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě interview s personalistkou společnosti XY byly zjištěny tyto skutečnosti: personalistka pouze shromáždí veškeré dokumenty, které uchazeči společnosti XY poskytlí a předá je vedení společnosti XY, které si výběr i samotné přijímání zaměstnanců provádí samostatně. Personalistka společnosti XY, poté zajistí vyplnění potřebných dokumentů a předá novému zaměstnanci potřebné informace.

9.4.1 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti XY

Společnost XY při výběru a přijímání zaměstnanců používá následující metody (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- zkoumání životopisu – zde se vedení společnosti XY zaměřuje na dosažené vzdělání, zkušenosti a praktické uplatnění.
- zkoumání referencí – těmto dokumentům nepřikládá společnost XY tak velkou váhu.
- samotný výběrový (přijímací pohovor) – samotný pohovor i pokládané otázky vedením společnosti XY se výrazně liší, v závislosti na pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Pohovor trvá 15 – 20 minut. U přijímacích pohovorů je přítomné samotné vedení společnosti XY a také vedoucí zaměstnanec oddělení, na jaké by měl být uchazeč přijímán.

Po absolvování výběrového (přijímacího) pohovoru uchazeči odcházejí a personalistka společnosti XY na základě rozhodnutí vedení společnosti XY, jednotlivé uchazeče telefonicky do týdne kontaktuje, zda uspěli či nikoli.

9.4.2 Přijímání zaměstnanců ve společnosti XY

V případě úspěšného zvládnutí výběrového (přijímacího) pohovoru je uchazeč pozván do společnosti XY, kde s personalistkou společnosti vyplní veškeré potřebné dokumenty.

Pro personální a mzdovou evidenci daného zaměstnanec (Interview s personalistkou společnosti XY, 2013):

- předloží originály dokladů o dosaženém vzdělání a kvalifikaci – personalistka si pořídí fotokopie na základě formuláře, kde zaměstnanec podepíše, že souhlasí se založením těchto dokladů do osobního spisu.

- potvrzení o zaměstnání – tzv. zápočtový list z předchozího zaměstnání, nebo potvrzení z okresní správy sociálního zabezpečení, vykonával-li zaměstnanec podnikatelskou činnost.
- výpis z evidence úřadu práce.
- je předán „Jmenovací dekret“ a „Dohoda o smluvní mzdě“, pokud to vyžaduje charakter sjednané práce také „Dohoda o hmotné odpovědnosti“.
- zaměstnanec předloží Žádost o zaslání mzdy na bankovní účet.

Po vyplnění veškerých důležitých dokumentů je zaměstnanci předložena pracovní smlouva. Ve společnosti XY se dává nejprve smlouva na dobu určitou po dobu trvání jednoho roku se zkušební dobou 3 měsíců.

Pokud se zaměstnanec osvědčí a společnost XY s ním bude spokojená, po uplynutí jednoho roku již zaměstnanci vystaví novou smlouvu na dobu neurčitou. V případě nespokojenosti se mu pracovní smlouva neprodloží a zaměstnanec po roce společnost XY opouští.

Dále také každý nový zaměstnanec společnosti XY obdrží čipovou kartu, která je opatřena logem společnosti XY a osobním číslem zaměstnance. Tato karta slouží jako doklad o docházce. Zároveň také slouží jako identifikační průkaz s fotografií.

9.4.3 Důležité kroky po přijetí zaměstnance

Přijetím zaměstnance a zajištěním potřebných dokumentů práce personalistky ve společnosti XY zdaleka nekončí. Musí dále zajistit (Interní dokumenty společnost XY, 2013):

- vstupní školení BOZP – předtím, než začne zaměstnanec vykonávat práci sjednanou v pracovní smlouvě, absolvuje vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
- informace zaměstnavatele – personalistka společnosti XY musí také zajistit, aby se zaměstnanec seznámil s Pracovním řádem a Mzdovým předpisem společnosti XY.
- ochrana osobních údajů – zaměstnanec si musí vyžádat souhlas o ochraně osobních údajů, ke shromažďování a zpracovávání citlivých údajů, pro účely personální a mzdové evidence.
- instruktáž o základních pracovních povinnostech a bezpečnosti na pracovišti – provádí vedoucí zaměstnanec daného oddělení společnosti XY.
- popis pracovního místa.

Samozřejmostí je také účast zaměstnance na vstupní lékařské prohlídce, která prokazuje jeho způsobilost pro výkon sjednaného druhu práce ve společnosti XY.

9.5 Adaptace zaměstnanců ve společnosti XY

Posledním krokem je adaptace zaměstnanců, která je velmi důležitá. Společnost XY pomáhá svým zaměstnancům při zaškolování na určitých pozicích poskytnutím podrobných manuálů a postupů, kterými se mají při výrobě či montáži řídit.

Prostřednictvím interview s vybranými zaměstnanci, kteří ve společnosti XY pracují přibližně půl roku, bylo zjištěno, že by v rámci svého adaptačního procesu ve společnosti XY uvítali přítomnost profesně zkušenějšího zaměstnance, který by je určitý čas vedl při plnění jejich pracovních úkolů, činností, povinností či výkonů a pomáhal by jim tak při jejich procesu adaptace ve společnosti XY.

10 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Po analýze vnitropodnikových dokumentů a po získání informací z realizovaných interview s personalistkou a vybranými zaměstnanci společnosti XY lze konstatovat, že systém přijímání zaměstnanců ve společnosti XY funguje dobrým způsobem a nevyznačuje se žádnými zásadními nedostatky. Jednotlivé fáze tohoto procesu fungují dobře, avšak fáze procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XY mi z mého pohledu připadá společností XY opomíjená.

V této kapitole bude dále zhodnocen současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a v následující kapitole budou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

Jak jsem zjistila při interview s personalistkou společnosti XY, na personálním oddělení společnosti XY zastává veškeré úkoly a povinnosti jedna osoba. Náplň práce personalistky společnosti XY je časově velmi náročná. Musí se postarat o veškeré dokumenty, vést personální agendu, zajistit potřebnou pracovní sílu a tak dále. Personalistka společnosti XY tuto časově a organizačně náročnou práci zvládá, ale při našich interview se mi zmínila, že by uvítala pomocnou pracovní sílu, která by ji pomohla s časově náročnými operacemi, vyhodnocováním či sestavováním nejrůznějších hodnotících formulářů či prováděním analýz a administrativou. I já tuto skutečnost, pokud na to bude mít společnost XY finanční prostředky, za reálnou a potřebnou.

Potvrdila se má domněnka, že společnost XY pokud je to jen trochu možné, upřednostňuje využívání interních zdrojů při procesu získávání zaměstnanců, zejména při obsazování kvalifikačně náročnějších pracovních pozic či míst. Zakládá si na vlastních vzdělaných zaměstnancích, kterým se snaží umožnit kariérní růst či rozmanitost jednotlivých pracovních úloh. Což z mého pohledu hodnotím pozitivně.

Při procesu vytváření nových pracovních míst v organizaci, dle mého názoru, společnost XY postupuje také dobře. Tento proces je organizován na základě potřeby pracovní síly, která je zjišťována vedoucím výroby či jiným odpovědným zaměstnancem na základě analýzy pracovních míst. Po vyhodnocení předkládá vedoucí návrh na vedení společnosti XY a to rozhoduje, zda budou noví zaměstnanci přijímáni či nikoli. Tento proces je dle mého

názoru kvalitní a založený na skutečné potřebě pracovní síly. Neshledávám v něm žádné velké nedostatky. Proces tak plně koresponduje s poznatky uvedenými v teoretické části této bakalářské práce.

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců, by mohla společnost XY využít většího množství metod, které jsou při těchto procesech využívány, a tím si usnadnit hledání vhodného kandidáta či se snadněji rozhodnout, kterého z nich společnost XY zaměstná.

Při výběru zaměstnanců společnost XY věnuje největší pozornost životopisu uchazeče. Tato metoda je samozřejmě správná a poskytne společnosti XY mnoho informací, ale doporučovala bych tuto metodu doplnit, alespoň jednou další metodou z doporučených metod při výběru zaměstnanců.

Výběrový (přijímací) pohovor ve společnosti XY provádí samotný management společnosti. Délka pohovoru je 15 – 20 minut. Struktura pohovoru a kladených otázek je proměnlivá dle pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí, k čemuž nemám žádné výhrady.

Proces samotného výběru zaměstnanců ve společnosti XY nepovažuji za příliš promyšlený. Vedení společnosti XY se zabývá všemi kandidáty, kteří se do společnosti XY přihlásí. Ve společnosti XY není zaveden tak zvaný předvýběr zaměstnanců, což je dle mého názoru zásadní chyba při procesu přijímání zaměstnanců. Dále bude tento problém řešen v následující kapitole.

Lze říci, že proces adaptace zaměstnanců funguje ve společnosti XY částečným způsobem. Zaměstnanec je seznámen s chodem společnosti XY, s pracovním řádem i pracovním kolektivem. Co se týká samotného pracovního výkonu, tak to už je složitější. Každému zaměstnanci ve výrobě jsou poskytnuty podrobné postupy a manuály, které by zaměstnanci k výkonu jeho práce měly pomoci, avšak ne vždy je to úplně bez problémů. Na základě interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY bylo zjištěno, že by oni sami velmi pozitivně uvítali možnosti využití profesně staršího zaměstnance, který by jim byl oporou a po určitou stanovenou dobu by jim tak v rámci procesu jejich adaptace ve společnosti XY pomáhal.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNí, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNí ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V této kapitole budou společnosti XY navrhnutá opatření, díky kterým by mohly být určité nedostatky systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY odstraněny a celý systém by tak ve společnosti XY mohl fungovat na lepší a kvalitnější úrovni než je tomu doposud.

11.1 Personální útvar společnosti XY

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, personalistka společnosti XY uvedla, že by oceňila na svém oddělení určitou míru pomoci. Tento krok by dle mého názoru velmi dobře vyřešil situaci ve společnosti XY. Personalistka by na pomocnou pracovní sílu mohla převést méně důležité úkoly, například běžnou agendu a měla by více času na vykonávání zbylých důležitých činností. Personalistka by nebyla pod tak velkým tlakem a nepracovala by v časovém stresu a mohla se na svou práci plně soustředit.

Na základě interview s vedením společnosti XY bylo zjištěno, že by bylo vedení společnosti XY ochotno druhého zaměstnance na personální oddělení přijmout, protože své stávající personalistky si velmi váží a její případný odchod by byl pro společnost XY velmi nepříjemný. Nicméně tento zaměstnanec ve společnosti XY nepracoval na hlavní pracovní poměr. Po diskuzi, která na toto téma proběhla, se jako nejlepší řešení ukázala následující skutečnost: společnost XY by druhého zaměstnance tedy přijala na částečný úvazek. Zaměstnanec by pomáhal personalistce po dobu cca 8 hodin týdně. Na základě rozhodnutí vedení společnosti XY by mu bylo poskytnuto finanční ohodnocení ve výši CZK 3600.

11.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Při tomto procesu bych společnosti XY doporučila využít více metod pro získávání budoucích zaměstnanců. Velmi pozitivně hodnotím spolupráci společnosti XY s internetovými portály: práce.cz a jobs.cz.

Naopak postrádám několik metod, které by dle mého názoru společnosti XY velmi výrazně pomohly při získávání pracovní síly. Doporučila bych tedy následující metody zaměřené na získávání zaměstnanců:

1) Vývěsky a letáky v městské hromadné dopravě

Tento způsob inzerce je dle mého názoru velmi efektivní. Letáky jsou lidem neustále na očích a při zdlouhavé jízdě tramvají či autobusem je často poutavě navrhnutý leták zaujme. Je tedy důležité správně nastavit formát, barvu, velikost písma a další parametry.

Kontaktovala jsem dopravní podnik ve městě, ve kterém společnost XY sídlí, abych zjistila, jak finančně náročný by byl tento způsob inzerce pro společnost XY.

Ceny jednotlivých letáků lze vidět v následující tabulce (Tab. 6). Jedná se o papírové letáky, které bývají většinou umístěny na sklech. V ceně je nalepení a následné sejmutí letáku z oken. Ceny jsou uváděny bez DPH.

Společnost XY by měla doručit na dopravní podnik letáky s inzercí volného pracovního místa alespoň tři dny před zvoleným dnem výlepu.

Tab. 6. Ceny inzerce v dopravních prostředcích (Interview se zaměstnancem příslušného dopravního podniku, 2013)

Formát	Délka období	Cena
A5	1 týden	CZK 15
A4	1 týden	CZK 30
A3	1 týden	CZK 60

2) Nástěnky ve společnosti XY

Na základě vlastního pozorování jsem zjistila, že je ve společnosti XY celkem 6 vhodných nástěnek pro inzerci volných pracovních míst v rámci společnosti XY. Pokud společnost XY upřednostňuje zaměstnávání osob z vlastních řad, je tato inzerce více než nutná.

Je efektivní nabídku pracovních míst umístit na nástěnky, kolem kterých projde mnoho zaměstnanců každý den. Ve společnosti XY se jedná například o nástěnky u hlavního vchodu do společnosti, u podnikové kantýny, u šaten zaměstnanců.

Náklady na tuto inzerci jsou v podstatě nízké. Cena jednoho barevného listu formátu A4 (podle druhu tiskárny) se dnes pohybuje od CZK 1,20 do CZK 2,60 za jeden kus. Tudíž při daném počtu nástěnek ve společnosti XY lze hovořit o částce v řádech desítek CZK.

3) Webové stránky společnosti XY

Za velký nedostatek považuji skutečnost, že společnost XY neinzeruje volná pracovní místa na vlastních webových stránkách. Tento problém bych řešila způsobem, že za sjednanou odměnu, která vyplynula z interview s vedením společnosti XY (ve výši CZK 750), která by byla IT zaměstnanci vyplacena ke stávající mzdě, by ke své stávající náplni práce, což je tvorba, aktualizace, vizualizace, a funkčnost webových stránek společnosti XY, zajišťoval také umístění nabídky volných pracovních míst na stránky společnosti XY. Kontroloval by aktuálnost nabízených pracovních míst, zajišťoval by stažení již obsazených míst z webových stránek a další činnosti a aktivity, které přímo s touto činností souvisí.

4) Spolupráce s absolventy škol

Spoluprací s absolventy technických oborů v místě sídla společnosti XY a nejbližším okolím, by také mohla společnost XY získat velmi zručnou pracovní sílu. Co se týká výše nákladů vynaložených na tuto metodu, jedná se o stejný princip jako při využití nástěnek v organizaci. Nabídka práce by byla umístěna na několika místech univerzity a náklady by se stanovovaly vynásobením počtu vytištěných letáků a cenou za kus.

11.3 Dokumenty požadované společnostmi XY po uchazečích o zaměstnání

Společnost XY vyžaduje pouze tři dokumenty, kterými jsou: strukturovaný životopis, reference od předchozích zaměstnavatelů a výpis z trestního rejstříku. To je naprosto v pořádku. Kdyby si ale společnost XY vyžádala i jiné dokumenty, mohla by si o uchazečích udělat lepší představu. Z používaných metod bych navrhovala:

- Dotazník – tento dokument vypoví o uchazeči více než jen jeho vzdělání a dosaženou praxi. Z otázek, které si společnost XY do dotazníku umístí, se může například dovědět, co považuje za své silné a slabé stránky související s danou pracovní pozicí, co si představuje pod náplní práce daného pracovního místa. Dále se také společnost XY může zeptat na důvod odchodu zaměstnance z předcházejícího zaměstnání nebo na představu potenciálního zaměstnance o výši jeho mzdy či platu.
- Motivační dopis – tento dokument vypovídá informace o osobnosti uchazeče. Lze se v něm například dočíst, proč se uchazeč zajímá právě o tuto pracovní pozici, jaké má přednosti, díky kterým se na tuto práci hodí právě on a podobně.

11.4 Předvýběr zaměstnanců ve společnosti XY

Jak bylo uvedeno výše, na základě interview s personalistkou společnosti XY, bylo zjištěno, že ve společnosti XY není prováděn tak zvaný předvýběr zaměstnanců a vedení společnosti XY se zabývá všemi uchazeči o zaměstnání. Tato skutečnost je tak nedostatkem celého systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

Po opatřeních, která jsou uvedena výše, lze tento problém řešit. Pokud by si společnost XY po uchazečích vyžádala nějaké další dokumenty, které by jim o nich podaly více informací a společnost XY by zaměstnala výpomoc na personální oddělení, mohl by předvýběr uchazečů ve společnosti XY fungovat mnohem efektivněji.

Personalistka společně se zaměstnancem pro výpomoc by shromáždili veškeré potřebné dokumenty a životopisy uchazečů. Na základě nároků na pracovní pozici by si vymezili hlavní kritéria hodnocení uchazečů a učinili by tak zvaný předvýběr zaměstnanců. Jakmile by byly dokumenty uchazečů roztrženy, na vedení společnosti XY by bylo posláno například nejlepších deset uchazečů, se kterými by byl zahájen přijímací pohovor.

Tento nový způsob výběru zaměstnanců by managementu společnosti XY ušetřil nemalé množství času, protože velké množství práce by byla delegovala právě na personální oddělení. V situaci, kdy společnost XY zaměstnává pouze jednu personalistku, by byl tento úkol nereálný, ale po přijmutí dalšího zaměstnance, lze tento postup ve společnosti XY plně aplikovat.

11.5 Proces adaptace zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY se mi potvrdila skutečnost, že proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY není tak efektivní.

Zaměstnancům jsou poskytovány podrobné manuály a návody, ale dle mého názoru by bylo dobré využít možnosti tzv. mentora. Jedná se o profesně staršího a zkušenějšího zaměstnance, který organizaci XY i dané výrobní postupy zná a novému zaměstnanci poskytne spoustu odborných zkušeností a rad, které mu pomohou vylepšit jeho pracovní výkon a omezit tak výrobu nekvalitních výrobků.

Délku tohoto procesu bych stanovila podle náročnosti pracovní činnosti. U těch více složitých prací, bych navrhovala využití mentora po dobu celé zkušební doby, což je ve společnosti XY celkem 3 měsíce. Zaměstnanci, který by plnil funkci tzv. mentora, by vedení spo-

lečnosti navýšilo mzdu o CZK 1250 za měsíc. Společnosti XY se sice navýší mzdové náklady, ale výrazně tak sníží možnost výroby zmetků či jiných nedostatků, jejichž finanční vyčíslení by mohlo být v konečném důsledku pro společnost XY mnohem citelnější.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je obor, který se neustále vyvíjí, a jsou na něj kladeny velké nároky. Dobrý chod personálního oddělení je pro každou organizaci velmi důležitý. Loajalita, vzdělání a odborné schopnosti vlastních zaměstnanců by měly být pro management každé společnosti na prvním místě.

Zásadní pro vedení každé organizace je také vytvořit zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv spolupracovníků. Tyto skutečnosti přispívají k vyrovnaným výkonům zaměstnanců a tím k dobrým výsledkům celé organizace.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. Části teoretické a praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat poznatky v oblasti systému přijímání zaměstnanců na základě odborné literatury a následně vypracovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Ke zpracování teoretické části bylo využito monografických publikací, časopisů a internetových zdrojů.

Praktická část byla zaměřena na analýzu současného systému získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY. V první části praktické části bakalářské práce byl sestaven profil společnosti XY, následně byla provedena SWOT analýza společnosti XY. Dále byl analyzován postupný vývoj zaměstnanců ve společnosti XY. V závěru praktické části byla provedena analýza současného systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, vyhodnoceny přednosti a nedostatky tohoto systému. Na základě toho byla navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

Na základě analýzy současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY nebyly zjištěny výrazné nedostatky, které by mohly fungování celého systému nějak výrazně ohrozit. Avšak bylo odhaleno několik slabých míst, na která by se měl management XY zaměřit a snažit se je tak eliminovat a odstranit.

Společnost XY by měla zvážit, zda by nebylo vzhledem k velkému množství pracovních povinností vlastní personalistky, dobré přijmout dalšího zaměstnance, který by ve společnosti XY personalistce vypomáhal s určitými administrativními úkoly a povinnostmi.

Dále bylo společnosti XY doporučeno využít více metod pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů. Jde například o využití nástěnek ve společnosti XY pro inzerování volných

pracovních míst a také o spolupráci se školami, kde by mohla společnost XY využít schopností studentů s technickým zaměřením. Zveřejnění pracovních nabídek na vlastních webových stránkách považuji také za dobrou příležitost pro získávání zaměstnanců do společnosti XY, stejně tak, jako spolupráci s dopravním podnikem v místě sídla společnosti XY, který by umožnil společnosti XY inzerci v tramvajích a autobusech pomocí letáků a plakátů.

Další zlepšení by měla společnost XY také zvážit, v oblasti dokumentů, které požaduje po uchazečích o dané pracovní pozice. Měla by se zaměřit i na dokumenty, které ji poskytnou informace o osobnosti budoucích zaměstnanců společnosti XY. Na základě těchto dokumentů bylo managementu společnosti XY také doporučeno začít uskutečňovat předvýběr zaměstnanců, který by mu ušetřil mnoho času a povinností.

Posledním objeveným nedostatkem v oblasti přijímání zaměstnanců ve společnosti XY, je samotný proces adaptace zaměstnanců, který probíhá pouze na základě poskytnutí manuálů a návodů pro obsluhu výrobního zařízení. Pro náročnost výrobního procesu, jsem společnosti XY doporučila využití tzv. mentora, který by profesně mladším zaměstnancům pomáhal ve zkušební době při vykonávání pracovních úkolů a povinností.

Jednotlivá navržená doporučení v dané zkoumané oblasti byla pro management společnosti XY také ekonomicky vyčíslena, buď to přímo na základě interview s vedením společnosti XY nebo prostřednictvím mnou realizovaných průzkumů.

Pakliže by se management společnosti XY rozhodl pro přijetí mnou navržených doporučení, domnívám se, že by tak celý proces systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY byl realizován na ještě kvalitnější úrovni.

Při zpracovávání bakalářské práce jsem vycházela ze Zásad pro vypracování bakalářské práce, které jsou uvedeny v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru jsem splnila všechny stanovené a požadované cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd.* Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 8072265156.
- JOHN, Martin, 2009. *Human Ressource Management*. 1st ed. London: SAGE Publications, 200 s. ISBN 978-1-4129-4509-7.
- JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ, 2005. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha: ASPI, 203 s. ISBN 80-7357-126-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ISBN 8086131254.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER, 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 110 s. ISBN 802471406x.

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 95 s. ISBN 80-7169-252-2.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265x.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2013. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-4038-6.

Personalistika....: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni... Praha: ASPI, ©2005- . Meritum – výkladová řada.

TOWNSEND, John Sims, 2006. *Manažerský pohovor*. 1. vyd. Praha: Portál, 107 s. ISBN 80-7367-083-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Elektronické zdroje

Člověk a obchod: Jak se ladí TEAM. Praha: KRC team, 2007, roč. 2, č. 2.

Fluktuace – diagnóza a léčba. [online]. 2005 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální a platovou agendu: Pracovní smlouva a její obsah* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB011>

Personalista.com: Polovina firem striktně odmítá přijímat odsouzené [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/jobscz-polovina-firem-striktne-odmita-prijimat-odsouzene.html>, roč. 11. ISSN 1214-7419

Interní zdroje

Internetové stránky společnosti XY, 2013.

Interní dokumenty společnosti XY, 2013.

Interview s personalistkou společnosti XY, 2013.

Interview s vedením společnosti XY, 2013.

Interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY, 2013.

Interview se zaměstnancem příslušného dopravního podniku, 2013.

Výroční zpráva společnosti XY, 2012.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Jednotlivé stupně procesu výběru zaměstnanců.....</i>	28
<i>Obr. 2. Obsah adaptačního programu</i>	34
<i>Obr. 3. Organizační schéma společnosti XY</i>	41
<i>Obr. 4. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2007 – 2012</i>	45
<i>Obr. 5. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY</i>	47
<i>Obr. 6. Index stability zaměstnanců ve společnosti XY</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Metody analýzy pracovních míst</i>	18
<i>Tab. 2. SWOT analýza společnosti XY</i>	42
<i>Tab. 3. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2007 – 2012</i>	44
<i>Tab. 4. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY.....</i>	46
<i>Tab. 5. Index stability ve společnosti XY.....</i>	47
<i>Tab. 6. Ceny inzerce v dopravních prostředcích</i>	60