

# **Projekt zlepšení procesu příjmu pracovníků ve firmě Zion s.r.o.**

Bc. Michal Novák

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Novák**  
Osobní číslo: **M11459**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení procesu příjmu pracovníků ve firmě  
Zion s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních a jiných pramenů, zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu zlepšení procesu příjmu pracovníků.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň řízení lidských zdrojů se zaměřením na příjem nových pracovníků ve společnosti Zion s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je možné navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.
- Zpracujte projekt pro zlepšení procesu příjmu nových pracovníků pro společnost Zion s.r.o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací navrhovaného projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC.** Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.  
**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.  
**KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.  
**LUDLOW, Ron a Fergus PANTON.** Zásady úspěšného výběru pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 95 s. ISBN 80-7169-252-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit 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/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

4.8.2013



<sup>4</sup> 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 užit 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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, 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**

Celá diplomová práce se zabývá vyhledáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců, což je jeden z hlavních úkolů personálního oddělení. Cíl této práce je zhodnocení současného stavu procesu výběrového řízení společnosti Zion s.r.o. a návrh zlepšení dílčích postupů.

Teoretická část popisuje problematiku řízení lidských zdrojů z literárního hlediska a první polovina praktické části definuje podmínky nacházející se ve společnosti Zion. Druhá polovina praktické části tvoří návrhy na zlepšení spolu se zhodnocením ekonomické náročnosti daných řešení a potenciálních rizik.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců, SWOT analýza,

## **ABSTRACT**

The whole thesis deals with the search, selection and recruitment of employees, which is one of the main tasks of the personnel department. The aim of this work is to evaluate the current state of the tendering process of Zion Ltd. and suggest improvements to sub-processes.

The theoretical part describes the human resource management from a literary viewpoint and the first half of the practical part defines the conditions located in Zion. The other half of practical part consists suggestions for improvement together with an evaluation of the economic burden of the given solutions and the potential risks.

Keywords: human resources management, search, selection and recruitment of employees, SWOT analysis,

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat své partnerce, rodině a přátelům, kteří za mnou při zpracovávání diplomové práce stáli a věřili mi. Dále děkuji společnosti Zion, s.r.o. za vřelý přístup a poskytnutí informací, bez kterých bych tuto práci nebyl schopen dokončit.

Zvláštní dík patří panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc., za odborné rady, profesionální vedení a ochotu nad rámec svých povinností.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 LIDÉ JAKO KAPITÁL .....	13
1.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	14
1.2.1 Personální administrativa .....	14
1.2.2 Personální řízení.....	15
1.2.3 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.4 Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....	16
<b>2 PRACOVNÍ MÍSTA</b> .....	<b>17</b>
2.1 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....	17
2.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	17
2.3 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	18
<b>3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 PŘEDPOVĚĎ POTŘEBY PRACOVNÍCH SIL.....	20
3.2 PŘEDPOVĚĎ NABÍDKY LIDSKÝCH ZDROJŮ – VNITŘNÍ ZDROJ PRACOVNÍCH SIL .....	21
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>23</b>
4.1 VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍCH SIL .....	24
4.1.1 Jaké lidi můžeme oslovit? .....	24
4.1.2 Jaké instituce nám mohou být nápomocny?.....	25
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ – INZEROVÁNÍ.....	25
4.2.1 Obsah inzerátu.....	26
4.2.2 Volba typu inzerátu a média .....	27
4.3 VYUŽITÍ INTERNETU .....	27
4.4 SPOLUPRÁCE S ORGANIZACEMI .....	28
4.5 DOPORUČENÍ SOUČASNÝCH PRACOVNÍKŮ .....	29
4.6 ZAPLACENÍ NEBO PRONÁJEM SLUŽEB EXTERNÍCH SPOLEČNOSTI A ZPROSTŘEDKOVATELŮ.....	29
4.7 ASSESSMENT CENTRUM.....	30
<b>5 VÝBĚR UCHAZEČŮ</b> .....	<b>31</b>
5.1 POHOVORY .....	31
5.1.1 Typy pohovorů .....	32
5.1.2 Podle průběhu a obsahu pohovoru .....	33
5.2 GRAFOLOGIE .....	34
5.3 TESTOVÁNÍ.....	35
5.3.1 Testy inteligence .....	35
5.3.2 Test osobnosti.....	35
5.3.3 Testy dovedností a znalostí .....	36
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISK PRO ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>



<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZION .....</b>	<b>40</b>
7.1	PROFIL SPOLEČNOSTI ZION .....	40
7.2	IDEA A VIZE SPOLEČNOSTI .....	41
7.3	CÍLOVÝ SEGMENT A SLUŽBY .....	41
7.4	STRUKTURA VEDENÍ A ZAMĚSTNANCŮ .....	42
7.4.1	Struktura zaměstnanců .....	44
7.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ZION .....	44
7.5.1	Vnitřní faktory .....	45
7.5.2	Vnější faktory .....	46
<b>8</b>	<b>PERSONÁLNÍ ČINNOST .....</b>	<b>48</b>
8.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	48
8.2	PRACOVNÍ POZICE .....	49
8.2.1	Vytváření a popis pracovních míst .....	49
8.2.2	Plánování zaměstnanců .....	49
8.3	VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	50
8.3.1	Zdroj vyhledávání pracovníků .....	50
8.3.2	Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	50
8.3.3	Předvýběr uchazečů o volnou pracovní pozici .....	52
8.4	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	52
8.4.1	První kolo výběrového řízení .....	53
8.4.2	Zpracování úkolu .....	53
8.4.3	Druhé kolo výběrového řízení .....	53
8.4.4	Výsledek výběrového řízení .....	54
8.4.5	Přijímání zaměstnanců .....	54
8.4.6	Adaptace zaměstnanců .....	55
<b>9</b>	<b>VÝHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>58</b>
10.1	VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	58
10.2	VÝBĚR UCHAZEČŮ .....	58
10.3	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	59
<b>11</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ UCHAZEČŮ .....</b>	<b>60</b>
11.1	NEVYHLEDÁVAT VÍCE, NEŽ JE NUTNÉ .....	60
11.2	VYUŽITÍ SPOLUPRÁCE S JINÝMI ORGANIZACEMI .....	63
11.2.1	Spolupráce s úřadem práce .....	63
11.2.2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	64
11.3	VYUŽITÍ INTERNETU .....	65
11.3.1	Servery inzerující zdarma .....	66
11.3.2	Zpoplatněné pracovní servery .....	67
<b>12</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU UCHAZEČŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>13</b>	<b>EKONOMICKÁ NÁROČNOST A RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU .....</b>	<b>73</b>
13.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST .....	74
13.2	RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Téma diplomové práce jsem vybíral tak, aby korespondovalo nejen s mým oborem, ale i se zaměstnáním, které chci v budoucnu vykonávat. Odjakživa jsem rád pracovat s lidmi a personalistika je vhodné místo, kde se uplatnit a realizovat. Okruh byl tedy zřejmý ihned. Zbývalo vybrat si konkrétní téma. Podobně jako u své bakalářské práce jsem se snažil vybrat si mezi tématy, které navrhují firmy spolupracující s naší univerzitou. Tyto společnosti z pravidla ochotněji spolupracují a udržují vřelejší přístup.

Z celé nabídky diplomových prací mě zaujalo několik témat nabízených obří mezinárodní společností, kterou nebudu z důvodu krachu naší spolupráce jmenovat. Všechna tyto témata se vztahovala k základním úkolům personálního oddělení. Rozhodl jsem se pro projekt zlepšení procesu příjmu nových zaměstnanců, protože je to důležitý krok pro správné fungování firmy. Důkladně vybraní zaměstnanci následně ovlivňují sociální kulturu společnosti, efektivitu pracovních procesů a tím výkonnost celé firmy. Předmětem bude vytvořit projekt, který pomůže společnosti zefektivnit část procesu vyhledávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců. Bohužel tentokrát se mi nepodařilo navázat fungující spolupráci a byl jsem nucen na poslední chvíli danou společnost změnit. Ujala se mne mladá prosperující společnost, která si nepřála být jmenována. Z toho důvodu jsme se shodli na zástupném názvu Zion, s.r.o.

K projektu se chci propracovat skrze literární, internetové a další zdroje, ze kterých zpracuji teoretické poznatky a východiska. Následně z dostupných informací a z interních dokumentů vytvořím analytickou část. Zde objasním fungování personálního oddělení ve společnosti Zion a procesy a postupy, které využívají při vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců. Na konci analytické části odpovím na výzkumné otázky, které jsem položil na konci části teoretické a vytvořím praktická východiska pro zpracování projektové části. V poslední části diplomové práce sestavím návrh na zlepšení procesu přijímání zaměstnanců a následně zpracuji rizika a ekonomickou náročnost navrhovaného zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ačkoliv význam personalistiky v dnešním světě a to především v oblasti firemní kultury stále roste, ve spoustě společností se jí stále nedostává ani zdaleka tolik pozornosti, kolik si zaslouží. Příčinou, proč se na personalistiku pohlíží z výšky a její význam je podceňovaný, jsou lidé. Ano, je to stejný jmenovatel, jakého má samotná personalistika. Pokud se ale personální útvar formálně zodpovídá přímo generálnímu řediteli a tím pádem má stejné možnosti a pravomoc, jako ostatní útvary daného celku, získává společnost výhodu v podobě možnosti plného využití lidského potenciálu ve firmě. (Dvořáková, 2012, s. 13)

### 1.1 Lidé jako kapitál

Jak řekl Louis Richardson, odborník na sociální síť společnosti IBM „Lidé jsou hlavním kapitálem společnosti“ (Kat, 2012).

Lidé jsou totiž tou hybnou silou, která dává do pohybu veškeré ostatní zdroje společnosti, jakými jsou například materiál a stroje. Dosahují toho za pomoci informačních zdrojů, které se následně projevují jako znalosti a dovednosti, osvojené díky schopnosti lidí kognitivně myslet a učit se. (Koubek, 2007, s. 13)

Armstrong (2007, s. 27) celkem výstižně definuje řízení lidských zdrojů jako „...strategický a logický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Je samozřejmostí, že lidský kapitál nemůže fungovat pouze sám o sobě. Bez správného technického zázemí, finančního zajištění, zdrojů materiálních i informačních by nebyli zaměstnanci schopni pracovat. V tomto ohledu došlo v posledním půlstoletí k velkým pokrokům. Postavení zaměstnanců se přesunulo od pracovní síly, která byla na úrovni ostatních firemních faktorů, až k „svébytnému a jedinečnému zdroji podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 10)

Lidský zdroj je v mnohých ohledech velice specifickým zdrojem. Oproti finančnímu, informačnímu či například technickému kapitálu je schopen uvědomovat si problémy a situace, ve kterých se nachází, vyhodnocovat je a řešit. Ztotožňovat se s firemními cíli a pracovat tak, aby jich bylo dosaženo. Vytvářet, řídit a kontrolovat veškeré procesy, které se ve firmě dějí. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 11)

A právě z důvodů rostoucího významu, složitosti a specifčnosti tohoto zdroje si personální práce zaslouží větší pozornost.

## **1.2 Personální práce**

Během 20. století docházelo k změnám v pohledu na personální práci. V rámci těchto změn vzniklo pár přístupů, kde některé z nich se využívají dodnes. Jednotlivé literární zdroje se liší v jejich počtu, ale většina hovoří o třech základních. Těmi jsou podle Koubka (2007, s. 14) personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé přístupy zaznamenávají růst důležitosti lidského kapitálu ve společnosti. Zaměstnanci (pokud se jim tak vůbec dalo dříve říkat) často pracovali za nelidských podmínek. S příchodem předpisů, nařízení a především zákonů v oblasti zaměstnávání lidí však získávali svá vlastní práva a povinnosti.

### **1.2.1 Personální administrativa**

Je to první zárodek dnešní personální práce. Některé zdroje ji také nazývají jako personální řízení v užším smyslu (Dvořáková, 2012, s. 5). Vznikla za účelem plnit předepsané povinnosti zaměstnavatelů vůči zaměstnancům. Tento přístup nedával žádnou možnost rozvoje jak samotného útvaru tak ani zaměstnanců. Plnila podobnou funkci jako například dnešní účetnictví, které má za úkol zaznamenávat pohyby veškerých finančních toků společnosti, ale nemůže samo dávat návrhy na zlepšení hospodaření, protože to už má za úkol zbytek finančního útvaru.

Stejně tak personální administrativa neměla kompetence vyhledávat a přijímat nové zaměstnance, navrhnout hodnocení zaměstnanců, řešit konflikty mezi nimi a vedením. Podle zákona byla povinna uzavírat pracovní smlouvy, vést evidenci svých zaměstnanců či například zajišťovat povinná školení (Dvořáková, 2012, s. 5)

### 1.2.2 Personální řízení

V přibližně druhé polovině minulého století<sup>1</sup> se začal objevovat fakt, že jediný způsob jak získat silné postavení na trhu, posílit svou výrobu nebo služby a správně investovat své zdroje, je vytvořit, zorganizovat a motivovat pracovní kolektiv podniku (Koubek, 2007, s. 15). Díky těmto poznatkům se začala pozornost podniku obracet od snahy „vyrobit co nejvíce“ k zaměstnancům. Následně tak došlo rozvoji personálního úseku. Od čistého zaznamenávání údajů a plnění zákonem daných povinností, se rozšířila práce na vyhledávání a příjem nových zaměstnanců, jejich zaučení a ohodnocení pracovního výkonu. Z personalistů se stávají specializovaní odborníci. (Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 19)

To vše vznikalo společně s přijetím Charty lidských práv. Díky jejímu přijetí stoupl důraz na zaměstnavatelsko-zaměstnanecké vztahy a zvýšilo se postavení personálního útvaru včetně jejich personálních představitelů. (Dvořáková, 2012, s. 5-6)

Veškeré práce však probíhali na úrovni operativní, tzn. krátkodobé. Personální oddělení netvořilo strategické cíle a úkoly, obecně se zaměřovalo vnitropodnikové problémy.

### 1.2.3 Řízení lidských zdrojů

K přechodu personálního řízení na řízení lidských zdrojů docházelo postupně mezi 60. až 80. léty<sup>2</sup>. S malými změnami se tento styl řízení hojně využívá dodnes. Charakteristikou řízení lidských zdrojů definujeme v podstatě současné přístupy k vedení lidí.

Jde především o

- Dlouhodobé plánování všech personálních činností.
- Zaměření na veškeré vnější vlivy, které by mohly v budoucnu ovlivnit práci personálního útvaru a zaměstnanců.
- Zpětný přechod personálních úkonů od specialistů ke každému manažerovi.
- Postavení lidských zdrojů jako klíčové role při tvorbě jakékoliv firemní strategie.

---

<sup>1</sup> Názory autorů na vznik a rozšíření této teorie řízení se různí. Koubek (2007, s. 15) odhaduje její vznik na dobu těsně před 2. Světovou válkou, kdežto Dvořáková (2012, s. 5) vznik této teorie posouvá až do druhé poloviny 60. let.

<sup>2</sup> Stejně jako u přechodu personální administrativy v personální řízení se i tady názory autorů liší. Podle Koubka (2007, s. 15) k tomu docházelo mezi 50. až 60. léty, dále však Dvořáková (2012, s. 6) předpokládá přechod na řízení lidských zdrojů až začátkem 80. let.

- Růst interakce mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky a snížení počtu mezičlánků mezi nimi a vrcholovým vedením.
- Silné postavení vedoucího pracovníka personálního oddělení ve vedení společnosti.
- Velká snaha o další rozvoj pracovníků a zvýšení jejich loajality.
- Budování dobré pověsti zaměstnavatele na trhu. (Dvořáková, 2012, s. 8; Koubek, 2007, s. 15-16)

#### **1.2.4 Personální řízení a řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2007, s. 38) však popisuje, jak v dnešní zanikají rozdíly mezi oběma druhy řízení. Dochází k tomu především z toho důvodu, že pojmy „řízení lidských zdrojů“ nebo „lidské zdroje“ se staly téměř rovnocennými pojmy jako personální řízení. Za příklad dává výňatek z Torringtona (1989), který sám považuje za velice výstižný a proto ho zde též odcituji „Personální řízení se rozvinulo tím, že do sebe zahrnuje důraz na řadu dalších věcí, aby vytvořilo ještě bohatší kombinaci zkušeností...řízení lidských zdrojů není žádnou revolucí, ale další dimenzí mnohostranné role.“ (Torrington, 1989 cit. podle Armstrong, 2007, s. 38)

Pokud tedy nepohlížíme na tyto dva styly řízení z historického hlediska, ale považujeme je jako současný způsob přístupu personalistů k práci s lidmi, můžeme je vnímat jako dva různé pohledy na jednu a tutéž věc.



## 2 PRACOVNÍ MÍSTA

Každý proces v jakékoliv společnosti má určitý počet úkolů. Tyto úkoly pak můžeme seskupovat podle různých kritérií tak, aby je dokázal provádět jediný člověk/zaměstnanec. Takové seskupení činností, které spadají do pracovní náplně jednoho zaměstnance, nazýváme pracovní místo.

### 2.1 Vytváření pracovních míst

Organizace přistupuje k vytváření nových pracovních míst v několika případech. Primární důvod, proč se vytváří pracovní místa, je vznik samotné společnosti. Tehdy začíná charakteristika jednotlivých cílů společnosti, popřípadě výroby a následné definování úkolů, které k cíli povedou.

Pokud dojde k přijetí nových technologií, strojů nebo postupů, dochází k nutnosti předefinování dosavadních úkolů a jejich nové přerozdělení. V těchto případech se vedení velice často uchyluje ke snižování nebo naopak zvyšování počtu pracovních míst. Například při zakoupení nových strojů může dojít buď ke snížení náročnosti na obsluhu a tím snížení pracovních míst nebo naopak kvůli nové technologii je třeba najmout nového odborníka, na jejich údržbu.

### 2.2 Popis pracovního místa

Před samotnou definicí pracovního místa je důležité, aby se tvůrce zamyslel a zjistil, jestli nově vytvořené místo koresponduje se zákony daného státu. Daná činnost by měla přispívat k dosažení cílů a tím i vizí společnosti. Pro budoucího pracovníka je také nutné, aby práce nebyla monotónní, motivovala ho k lepšímu výkonu a neohrožovala ho na životu a zdraví. (Koubek, 2007, s. 47; Stýblo, 2003, s. 39-40)

Takto vytvořené místo by podle Koubka (2011, s. 43) mělo odpovídat na šestici základních otázek.

„Co?	Úkol (úkoly), které je třeba splnit.
Kde?	Umístění firmy a umístění pracoviště.
Kdy?	Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
Proč?	Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.

Jak? Metody práce, jak se práce provádí.

Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.“ (Koubek, 2011, s. 43)

Otázky pak následně shrnují tři pojmy, které by si měl nový pracovník nastudovat. Jsou jimi obsah práce, pracovní postup a pracovní prostředí.

**Obsah práce** zahrnuje veškeré pracovní úkony, které pod dané pracovní místo spadají. Úkoly by měly být jasné, srozumitelné a výstižné. V jiném případě by měl dokument obsahovat podrobný popis.

**Pracovní postup** je dokument, který podrobně popisuje veškeré činnosti se zaměřením na jejich sled, časovou náročnost, přesouvajícími vzdálenostmi a náčrtkem postupového diagramu. Po jeho přečtení by měl být pracovník schopen pochopit, jak by měl při práci postupovat, včetně toho, kolik má na kterou činnost času.

**Pracovní prostředí** je jeden z významných faktorů, který ovlivňuje pracovníka daného místa. Správně nastavené a vybavené prostředí, tak může zvýšit zaměstnancovu výkonnost, vylepšit jeho fyzické i psychické zdraví a dokonce zlepšit sociologické vnímání a interakci.

### 2.3 Přístupy k vytváření pracovním míst

Počet přístupů k vytváření pracovních míst je podle literatury vysoký. Proto vyberu jen několik nejdůležitějších a ty zde krátce popíši.

**Mechanický přístup** znamená tvorbu vysoce specializovaných jednotek. Tyto jednotky pak velice dobře zvládají svou práci, protože je jednoduchá, nevyžaduje dlouhé přemýšlení a jednotlivé úkoly se často opakují. Silné stránky této tvorby se zároveň stávají slabými. Takto specializovaný člověk je těžko zastupitelný. Práce se brzy stane velice monotónní a tím se zvyšuje možnost chyb a úrazů na pracovišti. S pracovníky není zacházeno jako lidmi, ale spíše jako se součástmi výrobního procesu či stroje. (Dvořáková, 2012, s. 133; Koubek, 2007, s. 48-49)

Na rozdíl od mechanického se **motivační přístup** snaží získat ze zaměstnanců maximum tak, že jim pro práci připraví co nejlepší prostředí. Organizují pro ně komplexní a různorodou práci, aby nedocházelo k monotónnosti a tím k chybám a úrazům. Dávají zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu za odvedenou práci a snaží se je udělat součástí firemního

i pracovního kolektivu. Zaměstnanci se stávají zodpovědnými za své chyby, ale také získávají určité pravomoci v rozhodování. (Gregar, 2007, s. 54-55)

Podle Koubka (2007, s. 64-66) je **biologický přístup** jedním z dalších, které se snaží překonat nevýhody přístupu mechanického. Zaměřuje se především na zajištění bezpečí a pohodlí zaměstnancům. Oba faktory jsou spjaty s fyziologií člověka a jeho pracovního místa, proto se tomuto přístupu také někdy říká ergonomický. Jeho otázky se směřují k řešení takových problémů, jako jsou fyzická síla pracovníka, doba zátěže, pracovní poloha, levo-rukost, hluk, ovzduší nebo jiné klimatické vlivy. Na rozdíl od předchozích dvou, tento přístup aktivně zapojuje zaměstnance do tvorby pracovního místa.

### 3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Správná firma nesleduje pouze minulé a současné události, ale především hledí a předvídá do budoucnosti, aby se z informací minulých poučila a dokázala je využít pro své dobro. Stejně tak je tomu u plánování lidských zdrojů. Aby bylo možné vytvořit kvalitní obraz o tom, k jakým změnám v personální oblasti může v budoucnu docházet, jsou zapotřebí správné informace z minulosti. Na jejich základě dojde k analýzám, které odhalí souvislosti a příčiny některých minulých změn a personální oddělení je pak schopno je předpovědět do budoucna. Může se jednat například o sezónní výkyvy, změnu růstu populace v předchozích letech, nebo sociokulturní změnu vnímání obyvatelstva. Předpovědi se následně převedou do srozumitelných definic, které vyústí v jasný plán. Tento plán pak pokrývá možné předvídatelné (stále zde totiž existuje náhodná složka, kterou není možné vyloučit) výkyvy.

Při prognózování jde podle Armstronga (2007, s. 306) a Koubka (2007, s. 99) především o předpověď potřeby **pracovních sil** a předpověď budoucích **zdrojů** lidí.

#### 3.1 Předpověď potřeby pracovních sil

Většinu známých metod je možné rozřadit mezi metody **kvantitativní** a **intuitivní**. Intuitivní metody vyžadují vysoké znalosti oboru, podniku samotného a pracovního místa. Je založená na experimentálních postupech. Mezi její nejčastější zástupce patří metoda delfská, kaskádová a metoda manažerských odhadů. (Koubek, 2007, s. 102)

Kvantitativní metody čerpají z velkého množství dat. Jedná se především o data matematického a statistického rázu. S tím jsou spojené také postupy, které se zde využívají. Řadíme mezi ně například korelaci a regresi, metodu založenou na vývojových trendech, modelování a simulace, nebo poměrové metody. (Koubek, 2007, s. 102)

**Delfská metoda** je založena na zkušenostech mnoha odborníků, vedoucích pracovníků a popřípadě i externistů. Její název je převzat od názvu města, kde se měla nacházet bájná řecká věštitelna Delfy. Z toho lze odhadnout i postupy a metody, které zde probíhají. Všichni zúčastnění musí pomocí prostředníka vyjádřit svůj názor na předpověď budoucího vývoje pracovních sil ve firmě a následně z tohoto chaosu vznikne poměrně jasný obraz o potřebě nových zaměstnanců. Ačkoli se může tato experimentální metoda jevit jakkoli chaotická, z praxe je zřejmé, že její výsledky tvoří spolehlivou představu o potřebě zaměstnanců na následující jeden až dva roky. (Koubek, 2007, s. 103-105)

**Kaskádová metoda** vychází ze stejných principů jako metoda delfská. Jediný, ale podstatný rozdíl je, že metoda kaskádová dále řeší, jak tyto potřeby zajistit. Po zjištění budoucích potřeb pracovních sil, usiluje metoda o aktivní zapojení nejnižších složek řídicího systému, kterými jsou především mistři. Po těchto složkách požaduje racionální a svědomité vedení svých podřízených a schopnost vyplňovat vzniklé personální mezery z **vnitřních zdrojů**. (Koubek, 2007, s. 105)

**Analýza vývojového trendu** zjišťuje například dosavadní stavy a poměry mezi výrobními dělníky a dělníky, kteří obsluhují stroje a následně se snaží předpovědět budoucí potřebu těchto pracovníků na základě vývoje organizace nebo změnách jejich poměru do budoucna. Je však velice náročné najít veškeré faktory, které mohou tyto změny ovlivnit. Proto je k jejich výpočtům třeba veliké množství matematických a statistických dat. (Armstrong, 2007, s. 313)

### 3.2 Předpověď nabídky lidských zdrojů – vnitřní zdroj pracovních sil

Součet a sumarizace všech pracovníků, jejich schopností a dovedností, maximální možné pracovní doby a efektivnosti jejich práce, se nazývá nabídka lidských zdrojů. Zjišťování této nabídky se provádí především kvůli předpovědi příjmu nových pracovníků, lepšímu přehledu vnitřní struktury zaměstnanců, předpověď vzdělávacích a školicích programů a analýzu nadbytečných pracovníků a jejich přesun nebo ukončení smlouvy. Analyzování nabídky se provádí především **bilancí** a **auditem** lidských zdrojů.

**Bilance lidských zdrojů** podává přesné informace o organizačním schématu, plánu veškeré prováděné práce a plánu obsazení pracovních pozic. Oba plány dávají manažerům představu o množství a kvalifikovanosti pracovníků, kteří v současnosti pro firmu pracují oproti tomu, kolik jich firma potřebuje. Po několika dalších úpravách vznikne z výpočtů čistá potřeba pracovníků. Bilanci je také možné úzce směřovat na jeden obor, pozici či skupinu pracovníků, čímž získáme potřebné informace pouze o tom, co manažery zajímá. (Dvořáková, 2012, s. 125)

**Audit lidských zdrojů** je prováděn za pomoci dlouhodobého sledování a hodnocení zaměstnanců. Každý zaměstnanec má svou vlastní kartu, která zaznamenává jeho schopnosti, dovednosti a odborné znalosti. Tyto informace by měly být neustále aktualizovány, aby profil zaměstnance odrážel skutečný stav. Za pomoci těchto karet je pak možné vyhledávat

nejvhodnější zaměstnance, které je možné převést na nové vzniklé či čerstvě uvolněné pozice ve firmě. (Gregar, 2007, s. 113-115; Dvořáková, 2012, s. 125)

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání nových pracovníků a jejich výběr se považuje za stěžejní funkci personálního oddělení. Dokonce ve firmách, kde se nachází personální oddělení na nejnižších stupních řízení, zůstává funkce výběru pracovníků v rukách personalistů.

V předchozích kapitolách jsem už nastínil některá fakta, která je třeba zohlednit, než personalisté zahájí náborové a výběrové řízení. Pro lepší přehlednost zde ocituji náležitosti, které jsou podle Koubka (2011, s. 69) důležité zjistit, zajistit nebo se o nich rozhodnou.

- „...včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnost a pracovní podmínky na něm, tj. musíme mít k dispozici popis pracovního místa,
- znát požadavky pracovního místa na pracovníka, tj. musíme mít k dispozici specifikaci pracovního místa,
- vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat,
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat,
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali,
- rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků,
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.“ (Koubek, 2011, s. 69)

První tři úkoly podle Koubka, jsme již řešili v předchozích kapitolách. Postupy, pro získávání vhodných pracovníků z vlastních řad, jsem lehce nastínil v kapitole „předpověď nabídky lidských zdrojů“. Jaké to má však výhody? Zaměstnanci s vidinou možnosti postupu jsou mnohem lépe motivováni, odvádí ve firmě lepší výsledky a snižuje se tím celopodniková fluktuace. Manažeři mají navíc díky dlouhodobému sledování zaměstnanců dobrou představu o tom, jaký pracovník má nejvhodnější předpoklady vynikat na nově vytvořené či uvolněné pozici. Na druhou stranu, firma založená výhradně na povyšování vlastních

lidí, může přicházet o nové přístupy a myšlenky nebo může povyšovat pracovníky, kteří ve skutečnosti na danou práci nejsou a nikdy nebudou dost kvalifikovaní a schopní.

#### **4.1 Vnější zdroje pracovních sil**

Podobně tak i vyhledávání a získávání pracovníků z vnějšího prostředí, má své výhody a svá úskalí. Už jen samotné hledání potenciálních pracovníků, stojí společnost více sil a finančních prostředků, než je tomu u vnitropodnikového povyšování. Především pro malé podniky tvoří velké riziko, přijetí nesprávného pracovníka. Manažerům zpravidla chvíli trvá, než zjistí, že nový zaměstnanec, ač podle referencí, vlastních informací a životopisu vyhovoval, na potřebnou pozici nestačí. S tím je spojená komplikace s ukončením pracovního poměru a nového výběru, čímž se prodlužuje čas stagnace dané pozice ve firmě. Nově získaní pracovníci zvenčí, musí projít školeními a mnohem delším zapracováním, než je tomu u současných zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 75; Dvořáková, 2012. s. 146)

Naopak při přijetí nových pracovníků z vnějších zdrojů, může firma získat nové pohledy na postupy, zkušenosti s nejmodernějšími softwary a hardwary a v neposlední řadě nové nápady lidí, kteří ještě nemají tak omezenou fantazii. Další výhodou je, pokud manažeři hledají nového pracovníka, na vysoce specializovanou pracovní pozici, kde by zapracování současného pracovníka mohlo stát velké úsilí a finanční prostředky, avšak nalezení vhodného kandidáta na vnějším trhu, je mnohem jednodušší. Obecně řečeno, vnější zdroje pracovních sil jsou mnohem rozmanitější jak v dobrém, tak ve špatném smyslu slova. (Koubek, 2007, s. 130)

##### **4.1.1 Jaké lidi můžeme oslovit?**

Když se řekne vnější zdroje lidí, většina si představí pouze nezaměstnané, kteří aktivně hledají zaměstnání a jsou hlášeni na úřadu práce. To je ovšem velice mylná představa. Ve vnějším prostředí každé firmy se nachází velké množství využitelné pracovní síly, kterou stačí pouze správně namotivovat a tím přilákat pro danou pracovní pozici. Společnost má možnost spolupracovat se školskými institucemi, pro získání čerstvě vystudovaných, tvárných lidí, kteří většinou mají otevřenou fantazii a čerstvé nápady. Dále jsou zde pracovníci jiných firem, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnání, pokud se objeví dostatečně lákavá a motivující nabídka. Takovou pracovní sílu lze dát do pohybu pouze dobře promyšlenou a provedenou kampaní. Na pozice, kde není třeba využít plné pracovní doby, může firma najmout takzvané doplňkové pracovní síly. Mezi ně řadíme například studenty, se kterými



uzavíráme dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti, důchodce, nebo například ženy na mateřských dovolených, které mohou být nasmlouvány například na mandátní smlouvy. (Koubek, 2007, s. 129-130; Ludlow, 1995, s. 55)

#### **4.1.2 Jaké instituce nám mohou být nápomocny?**

Kromě úřadů práce jsou zde také příležitosti spolupráce se sdruženími a organizacemi, které zprostředkovávají pracovní sílu (například personální agentury). Za stejně důležitou můžeme považovat inzerci ve spolupráci s tiskem, letákovými společnostmi nebo nákup a pronájem elektronických služeb ve webových vyhledávacích práce nebo job centrech. Jeden z finančně a celkově náročnějších způsobů vyhledávání jsou assessment centra. Jejich způsobu zkoumání a výběru uchazečů se budu věnovat dále.

#### **4.2 Získávání uchazečů – Inzerování**

Pokud chce firma najít správné uchazeče, musí vědět, kde takového uchazeče hledat a jak ho správně oslovit a motivovat. Je mnoho způsobů, jak mohou personalisté dát vědět o své nabídce zaměstnání, těžko však budou oslovovat IT experta pomocí inzerátu v regionálních novinách. V následujících kapitolách se pokusím přiblížit několik nejvyužívanějších a nejefektivnějších způsobů oslovení uchazečů o zaměstnání.

Inzerce je jeden z častých způsobů hledání uchazečů. Podle způsobu uveřejnění je možné ho zacílit na určitý segment uchazečů. Každý takový inzerát by měl splňovat tři cíle podle Armstronga (2007, s. 348) a zodpovídat čtyři základní otázky podle Koubka (2011, s. 87-88). Správně položené otázky, na které si tvůrci inzerátu odpovídají, jsou:

- „Jaké informace mají být v inzerátu obsaženy?
- Jak mají být tyto informace formulovány?
- Jak má inzerát vypadat?
- Kde má být uveřejněn?“ (Koubek, 2011, s. 87-88)

Pokud si na tyto otázky zároveň položí odpovědi, můžou přistoupit k jeho sestavování tak, aby splňoval tyto tři cíle:

- „upoutat pozornost
- vytvářet a udržovat zájem
- stimulovat akci.“ (Armstrong, 2007, s. 348)

Z výše uvedených požadavků plyne, že by inzerát měl vytvářet člověk nebo skupina, která má jisté zkušenosti v oblasti publicistiky nebo marketingu. Proto, pokud firma takové pracovníky v kolektivu postrádá, je možné si na vytvoření správného inzerátu najmout a zaplatit externího odborníka nebo firmu. (Ludlow, 1995, s. 56)

#### 4.2.1 Obsah inzerátu

Jak už Koubek (2011, s. 87) naznačil svou první otázkou „Jaké informace mají být v inzerátu obsaženy?“, je důležité určit, co v inzerátu musí nezbytně být a co je naopak variabilní dle typu pracovní pozice a typu inzerátu.

Za nezbytně nutnou informaci považují název pracovní pozice, o kterou budou uchazeči usilovat. Ten je prvním lákadlem, které může potenciální pracovníky přimět k přečtení celého inzerátu. Bez popisu pracovní pozice by inzerát ztratil smysl jako takový. Popisem by neměla společnost určovat pouze požadavky na uchazeče, ale měla by také poskytovat informace o výhodách a benefitech, které novému zaměstnanci nabízí. Další esenciální informace je název a sídlo firmy, která danou pozici nabízí. Zájemce by měl mít možnost představit si cestování mezi svým bydlištěm a místem pracovní pozice. Navíc, pokud ho inzerát zaujme, je dost pravděpodobné, že si o společnosti sám vyhledá více informací, například pomocí internetu. Kontakt na personální oddělení, které příjem nových zaměstnanců řeší, je poslední důležitý údaj, který nesmí v inzerátu chybět. (Armstrong, 2007, s. 349-351; Koubek, 2011, s. 88)

Za dobrovolné informace považují například požadavky na vzdělání, kvalifikaci a jiné dovednosti, znalosti a schopnosti. V tomto ohledu totiž záleží na pozici, pro kterou hledáme správného uchazeče. Pokud se jedná o sofistikovanější pracovní pozici, důrazně doporučuji tuto informaci v inzerátu zmínit. Pracovní podmínky, jako jsou například pracovní doba, plat, typ pracovního režimu aj. mohou být v inzerátu uvedeny, pokud je personální oddělení uzná za vhodné. Pokud chtějí tvůrci inzerátu motivovat uchazeče, doporučuje se použít informace o možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání, které jsou s pracovní pozicí spojeny. Závěrem inzerátu se občas vyskytují doplňkové informace, jako například požadavky na dokumenty od uchazečů. (Armstrong, 2007, s. 349-351; Koubek, 2011, s. 88-89)

#### 4.2.2 Volba typu inzerátu a média

Poslední dvě rozhodnutí, které musí personální oddělení učinit, je rozhodnout se o typu inzerátu a o médiu, ve kterém bude zveřejněn. Obě rozhodnutí se odvíjejí od typu pracovní pozice a od finančních prostředků, které mohou být do inzerce investovány.

Existují přibližně tři typy inzerátů. Pro lepší specifikaci vztáhneme tyto typy k tištěné podobě. Prvním typem jsou inzeráty **standardní**. Jedná se o nejlevnější typ, který však nijak nevyniká nad ostatními inzeráty konkurence. Vzhledově i graficky se jedná o jednoduchou formu textu bez výrazného odlišení písma, barvy či velikosti. Celý text se nachází většinou abecedně zařazen mezi ostatními inzeráty, v obvyklé části periodika, časopisu, nebo magazínu. Standardní inzerát je vhodný při hledání uchazečů na nižší pozice s menší kvalifikací. (Armstrong, 2007, s. 351)

Druhým typem bývá **částečně nestandardní** inzerát, který se už od jednoduchých odlišuje několika zvýrazněními. Může se jednat například o nadpis s větším, či jinak zvýrazněným písmem, nebo o volný prostor okolo inzerátu. Text je rozčleněn do jednotlivých odstavců, popřípadě odrážek. Účinnost takového inzerátu je o něco vyšší, ale spolu s účinností roste také cena. (Armstrong, 2007, s. 351)

Nejdražší druh inzerování je **zcela nestandardní**. Vzhled, velikost, barvy a jiné odlišení závisí zcela na inzerentovi. Dokonce i místo v magazínu či v novinách, kde bude inzerát umístěn, z velké části podléhá částce, kterou je ochoten zadávající investovat. Jedná se o nejvhodnější způsob, jak vyhledávat uchazeče, na vysoce specializované pracovní pozice, nebo na manažerské posty. (Armstrong, 2007, s. 351)

Při rozhodování, kde inzerát umístit, je nutné znova popřemýšlet, na jakou pracovní pozici hledáme správného uchazeče. Podle této specifikace můžeme rozhodnout, jestli budeme inzerovat na nejnižší nákladové úrovni v podobě standardních inzerátů v místních regionálních periodikách, nebo zda se uchýlíme k inzerátům v prestižních celorepublikových magazínech a rádiích, kde bude cena mnohem vyšší. Zase platí, že těžko budeme hledat jaderného technika se zkušenostmi, v moravskoslezském kraji. (Armstrong, 2007, s. 351; Koubek, 2007, s. 138)

#### 4.3 Využití internetu

Internet, jako stále se vysoce rychle rozvíjející médium, získává na oblibě nejen u zaměstnavatelů, ale i u aktivních uchazečů o zaměstnání. Pro zaměstnavatele se jedná o velice

levnou formu vyhledávání potenciálních pracovníků. Inzerát zde téměř není omezen velikostí a prostorem. Vzniká tak možnost ovlivnění nerozhodnutých zájemců argumenty, které by se v jiném médiu staly finančně náročnými. Tak například, je zde možné uvést promo videa k celé organizaci a jejímu fungování, přidat odkazy na reference různých výzkumů, nebo umístit ocenění, které společnost získala. Veškeré informace, uveřejněné v internetových inzerátech, nebo v job centrech, je možné snadno upravovat. Firma může například zjistit, že získává uchazeče, kteří nesplňují zákonem daný věk pro výkon pracovní pozice. V tom případě tuto informaci jednoduše doplní a předejde tak dalším nedorozuměním. Pokud má společnost zájem hledat si uchazeče sama, existují servery, kde si zaměstnavatel prohlíží nabídky zájemců o práci, místo toho, aby sám inzeroval. (Armstrong, 2003, p. 405-406)

Internetové vyhledávání má však také své stinné stránky. Nejlépe je popisuje Armstrong (2007, s. 353-354), který čerpá z výsledků průzkumu Industrial relations services (IRS, 2004). Podle tohoto výzkumu má zkušenosti s internetovým vyhledáváním zaměstnavatele celých 84% pracovníků. A to byl průzkum prováděn před téměř deseti lety. Za negativní se však považuje, že převážná většina uchazečů ani zdaleka nevyhovuje požadavkům, které jsou v inzerátech uvedeny. Proto je v dnešní době téměř na nutnost, využívat nějakou formu autoselekce. Díky ní dochází k základnímu vyfiltrování potenciálních uchazečů od těch nevyhovujících. (IRS, 2004 cit. podle Armstrong, 2007, s. 353-354)

#### **4.4 Spolupráce s organizacemi**

V této oblasti se nachází nepřehledné množství možností. Společnost si může například „připravovat“ své budoucí pracovníky při spolupráci se vzdělávacími zařízeními. V reálném životě dochází třeba k poskytování dotací, praxí pro studenty, příležitostí pro zpracování seminárních, bakalářských či jiných prací, aj. Na jednu stranu získává šanci „vychovat“ si své budoucí zaměstnance, na stranu druhou firmě nikdo nezaručí, že student po vystudování neodejde ke konkurenci. Některé společnosti se chrání smlouvami, které se studenty uzavírají a dávají společnosti alespoň nějakou jistotu následné spolupráce. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 265-267)

Jiná a to naprosto běžná spolupráce probíhá mezi společností a úřadem práce. Firma předává úřadu informace o volných pracovních pozicích a úřad práce vybírá mezi nezaměstnanými jedince, kteří by mohli být pro danou pozici vhodní. Spolupráce s úřadem práce je

vhodná při hledání pracovníků pro rutinní, nenáročné práce, jako jsou montážní a uklízení pozice.

V neposlední řadě jsou zde organizace, které sdružují určitou sortu lidí, podle oboru. Můžou jimi být například sdružení odborníků, vědecké společnosti, nebo například odbory. Všechny tyto sdružení mají své informační systémy, kde registrují své členy a informace o nich. V běžné praxi není tato metoda hojně využívána, ale jde o způsob, jak si sám vyhledat a porovnat odborníky v daném oboru. Při přijetí takového člena, má společnost jistotu, že zaměstnala člověka s určitou dosaženou kvalifikací. Přitom využívání těchto informačních systémů je levnou variantou vyhledávání kvalitních uchazečů. (Koubek, 2007, s. 139)

#### **4.5 Doporučení současných pracovníků**

Vyhledávání vhodných uchazečů, skrze doporučení jiných, má několik předpokladů. Zaměstnanci musí být detailně informováni o volné pozici. Za žádoucí a motivující se považuje i systém odměn za doporučení vhodného pracovníka. Firma si touto pasivní cestou může vytvořit dobrou síť kontaktů z okolí vlastních zaměstnanců. Bohužel, tato metoda nedává personalistům možnost většího porovnávání uchazečů, protože se většinou jedná o několik jedinců, než o desítky.

#### **4.6 Zaplacení nebo pronájem služeb externích společností a zprostředkovatelů**

Za nejdražší možnost vyhledávání pracovníků můžeme považovat využití služeb externích zprostředkovatelských firem. Bohužel, ani tato varianta není zárukou nalezení správných kandidátů. Je velice důležité, učinit několik kroků, než se uchýlíme k pronájmu takových služeb. V první řadě je dobré, zjistit pověst vytipovaných zprostředkovatelských firem, například ze zkušeností jiných klientů. Není na škodu najít inzeráty, které má v současnosti daná firma vyvěšené a porovnat je s inzeráty jiných zprostředkovatelů. Sjednejte si informativní schůzku a zkuste zjistit, jak bude společnost postupovat v případě Vaší zakázky. Z finančního hlediska ani neuškodí porovnat cenu služeb jednotlivých zprostředkovatelů (ty se většinou neliší a dosahují 15-20% ročního platu pracovníka hledané pracovní pozice). (Armstrong, 2007, 355-356; Koubek, 2011, s. 85)

Pokud se rozhodne firma pronajmout si služby zprostředkovatele, předpokládá se, že zprostředkovatel buďto pomocí inzerátů, svých databází nebo seznamů, které získal mnohdy neetickými cestami, vytvoří předvýběr uchazečů, díky detailním informacím

z firmy. Úzká spolupráce obou firem a informačních toků mezi nimi, je pro výběr správných zájemců velice důležitý. Často se doporučuje, pokud to zprostředkovatelská firma provozuje, poskytnou pro daný výběr kvalifikovaného pracovníka, který dobře zná požadavky na hledanou pracovní pozici. Společnost má tak alespoň nějakou jistotu, že zprostředkovatelé dobře pochopí veškeré dovednosti, schopnosti a znalosti, které hledá. (Armstrong, 2007, s. 355-356)

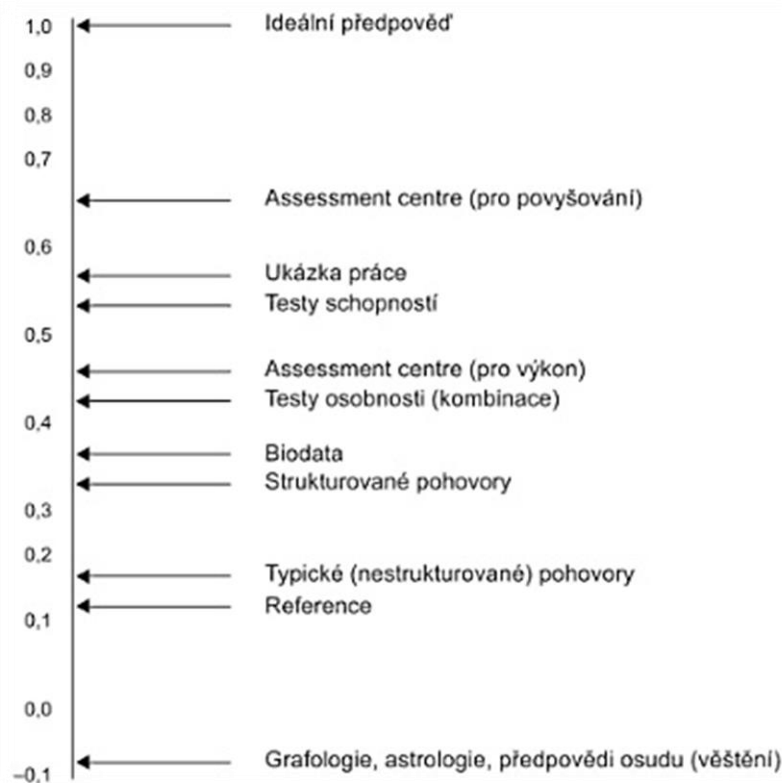
#### 4.7 Assessment centrum

Za specializovanější metodu výběru zaměstnanců můžeme považovat takzvaná **assessment centra** (zkratka AC). Jejich využití je zejména při hledávání uchazečů do vysoce postavených nebo sofistikovaných pozic, které najdeme například managementu firmy. Některé firmy si mohou dovolit uskutečnit AC sami, musí však mít odborníky, kteří s AC mají zkušenosti a nejméně jednoho psychologa. Takových je však málo. Většinou za uskutečňováním AC stojí specializované a renomované firmy se zkušenostmi.

Zprostředkovatel provede vyhledání uchazečů o danou pozici, následně užší výběr, pokud se přihlásilo velké množství potenciálních pracovníků. Poté přichází na řadu pozvání souboru vybraných uchazečů po skupinkách stejné velikosti cca 5-12 lidí do sídla zprostředkovatele, kde proběhne samotné AC. Při testování uchazečů dochází, v závislosti na hledané pozici, k různým projekčním technikám, krizovým situacím a například hraní rolí. Celý proces sledují pozorovatelé, kteří mají za úkol sledovat přidělené uchazeče a zaznamenávat i nejmenší změny v chování. Na konci každé skupiny dochází k sezení s psychologem, který na základě informací od pozorovatelů vytvoří profil jedince. V závěrečné fázi dochází buďto k předání profilů nejlepších uchazečů zadavateli zakázky, nebo k výběru nejvhodnějšího uchazeče a následnému předání zadavateli. Při této metodě vyhledávání potenciálních pracovníků, je stejně jako u předchozí spolupráce se zprostředkovateli, důležitý detailní popis pracovní pozice, pracovního místa a požadavků zadavatele, aby se nestalo, že vybraný uchazeč bude pro firmu nevyhovující.

## 5 VÝBĚR UCHAZEČŮ

První formu výběru zaměstnanců jsem již přiblížil v předchozí kapitole a jsou jimi assessment centra. Mezi další a mnohem využívanější patří například pohovory, spousty druhů testů nebo mnohdy pochybná grafologie.



Obr. 1. Přesnost některých metod výběru pracovníků (Taylor, 1998 cit. podle Armstrong. 2007, s. 363)

V této kapitole si přiblížíme běžnější typy přijímacích řízení s výběrem nejvhodnějších uchazečů. Pokusím se vysvětlit jejich silná místa a slabiny. Co však vím jistě už teď, že neexistuje jedna nejvhodnější metoda, která by se dala aplikovat na všechny známé pracovní pozice.

### 5.1 Pohovory

Spolu s metodou testování jsou pohovory velice rozsáhlou kapitolou. V praxi jsou stále jedny z nejrozsáhlejších způsobů příjmu nových pracovníků, ačkoli se nejedná o nejspolehlivější, ani o nejkvalitnější proceduru. Existuje několik typů pohovorů.

### 5.1.1 Typy pohovorů

V základu je můžeme rozdělit do tří kategorií podle počtu lidí. Základními jsou **individuální pohovory**, kde spolu diskutují pouze dva lidi – uchazeč a zástupce firmy. Při této příležitosti má tazatel nejlepší možnost úzce poznat uchazeče. Ačkoli by mohlo dojít k halo efektu<sup>3</sup>, při diskuzi dvou lidí se zpravidla uchazeč mnohem více otevře, než při pohovoru před komisí. Při těchto rozhovorech by se mělo předcházet dalším chybným nebo povrchním rozhodnutím. Celkem bezpečný způsob je série individuálních rozhovorů. Zástupce firmy tak získá objektivnější nadhled na více uchazečů zároveň. (Armstrong, 2007, s. 361; Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 102)

Za frekventovanější metodu v praxi považují takzvané **pohovorové panely**. Jedná se o situaci, kdy více zástupců jedné firmy vede rozhovor s jedním uchazečem. Rozhovor vede povětšinou zástupce personálního oddělení a k sobě má buďto liniové manažery, předáky nebo mistry, kteří vědí nejlépe, které vlastnosti po uchazeči požadovat. Díky více pohledům na pohovor i uchazeče, získává přijímací řízení nový rozměr. Po každém pohovoru by měli zástupci prodiskutovat mezi sebou pozitivní a negativní poznatky a tím přijít na úhly pohledu, kterých si navzájem nemuseli povšimnout. (Armstrong, 2007, s. 361; Koubek, 2011, s. 110-111)

Přijímací pohovor s největším počtem členů se nazývá **výběrová komise**. Jedná se v podstatě o pohovorové panely s více členy různých oddělení, kdy se všichni podílejí na konečném výběru. Pro uchazeče je tato situace z vybraných třech typů pohovorů nejstresovější. Mohlo by proto docházet k vytvoření špatné představy o uchazečích, kteří hůře snášejí stresové situace. Pokud nedostávají jednotliví zástupci stejný vymezený prostor pro otázky a vyjadřování, může docházet k pokládání neplánovaných otázek, nebo k dominanci některých členů nad ostatními. Tím se postupně ztratí objektivní pohled a dominantní člen může v mnohém ovlivnit ostatní. (Armstrong, 2007, s. 361; Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 102)

---

<sup>3</sup> Halo efekt je jedna ze sociálních chyb vnímání druhé osoby a to pouze v závislosti na prvním dojmu. Halo efekt může být pozitivní, v případě příliš optimistického dojmu, nebo negativní, kdy naopak dochází k dojmu příliš pesimistickému.



### 5.1.2 Podle průběhu a obsahu pohovoru

Můžeme pohovory rozdělit na tři. Prvním typem jsou **plně strukturované**. Ty mají jasně vymezený obsah a otázky diskuze mezi uchazečem a tazatelem. Všechno, co se při řízení pohovoru stane, má svůj čas a naplánování. Není možné se jakkoli odchýlit od scénáře. Díky této striktnosti získáváme možnost všechny uchazeče posuzovat na stejné úrovni. Smazávají se tím jakékoli osobnostní rozdíly, které by mohli ovlivňovat posuzovatele. Proto není dobré touto metodou vybírat zaměstnance, kteří musí pracovat v kolektivu a spolupracovat s ostatními. (Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 101; Koubek, 2011, s. 112-116)

Strukturované pohovory můžeme dále rozdělit podle jejich orientace. Jednak můžou být **orientovány na chování**, nebo **na situaci**. **Situačně orientované** pohovory jsou zaměřeny na hypotetické situace, na které jsou pak pokládány otázky, ohledně řešení těchto situací uchazečem. Po zodpovězení otázek se tazatel ptá dále, aby do hloubky prozkoumal uchazečovi odpovědi a zjistil tak, jak by se mohl v budoucnu zachovat. Strukturované pohovory **zaměřené na chování** pak zjišťují, jak se v minulosti daný uchazeč choval, v určitých případech, které tak prokazují jeho schopnosti a dovednosti. Na konci takového pohovoru by měl mít tazatel dobrou představu o tom, jak se může aspirant na pracovní pozici chovat a jestli má dostačující schopnosti a dovednosti pro zvládnutí této pozice. (Armstrong, 2007, s. 375-376)

Úplným opakem jsou **nestrukturované** pohovory. Jejich validita však není tak vysoká, jako u strukturovaných. Tazatelům umožňuje poznat uchazeče z lidské stránky. Rozhovor nemá žádná pravidla. Zástupce firmy vede rozhovor tak, jak se postupně sám vyvíjí. Nestrukturovaný pohovor bych doporučil na pozice, kde nejsou vysoké kvalifikační požadavky, kde se ale naopak hojně pracuje s lidmi a vřelý přístup k lidem je neodmyslitelnou podmínkou. (Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 101; Koubek, 2011, s. 111-112)

Další typ pohovoru podle obsahu a průběhu je kombinace dvou předchozích. Nazývá se buďto **kombinovaný** nebo **částečně strukturovaný**. Jakožto kombinace přebírá to nejlepší z obou metod. Po uskutečnění pohovoru je možné všechny uchazeče porovnávat na základě uskutečněných otázek a jako bonus máme představu o jejich osobnosti a charakteru podle toho, jak se při rozhovoru choval a jak reagoval. V základě je zde sepsaná kostra celého pohovoru a základní otázky, přičemž jak tazatel, tak uchazeč mohou

odbočovat od otázek i od tématu nebo otázky doplňovat podle situace. (Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 101-102)

Za tradiční vedení pohovoru se považuje **biografické**. V podstatě se postupuje tak, jak je většinou psaný strukturovaný životopis. Začíná od základního vzdělání, přes chronologicky řazené pracovní zkušenosti u různých zaměstnavatelů až po současnost. Největší vážnost by měly mít otázky vztahující se k současnosti a naopak otázky z minulosti by měly sloužit pouze okrajově a informačně. Na samém konci dotazování je dobré přenechat prostor pro uchazečovy otázky. Někdy nám mohou prozradit i to, co jsme se při průběhu pohovoru nedozvěděli.

Jako poslední významnější metodu vhodnou pro vedení pohovoru jsem zvolil **vedení podle specifikace pracovní pozice**. Tazatel zde vychází z detailního popisu pracovního místa. Z nich se vyčtou požadavky, které musí správný uchazeč splňovat, aby byl přijat. Jednak jde o jeho znalosti, dovednosti a odbornost, kterou získal během předchozích zaměstnání. Dále se zohledňuje uchazečův charakter a osobní kvality. Ty jsou důležité kvůli jeho chování, které bude úzce spojeno s pracovní pozicí. Například bude muset často spolupracovat s ostatními pracovníky, nebo bude vést a ovlivňovat své podřízené. V neposlední řadě se při pohovoru zjišťuje uchazečovo absolvované vzdělání.

Samozřejmě to není výčet všech metod využívaných při pohovorech, dokonce to není ani popis správného postupu, při přípravě pohovoru, ale vyjmenoval jsem zde několik základních metod, které by měla firma znát, pokud plánuje na novou pracovní pozici přijímat uchazeče skrze pohovory.

## 5.2 Grafologie

Ačkoli se tato metoda považuje za velice nespolehlivou, stále je občasně využívána v celé Evropě. Z toho důvodu jsem se rozhodl ji zmínit i v této práci. Je to metoda založená na odhadu lidského charakteru, osobnosti a dovedností skrze rukopis této osoby. Na základě těchto informací pak dochází k předpovědi pracovních výkonů uchazeče při případném přijetí na danou pracovní pozici. Podle některých specialistů je možné, díky grafologii odhadnou osobnost člověka, ale využití grafologie jako jediného nebo standardního nástroje příjmu pracovníků, je zcela zcestné. Bylo by možné o této metodě uvažovat jako o doplňujícím prvku každého výběrového řízení, ale jakkoli více by se s grafologií nakládat nemělo. (Armstrong, 2007, s. 362, Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 98)

### 5.3 Testování

Testování je druhou nejrozšířenější metodou užívanou při přijímacím řízení. Názory na jejich efektivitu se však rozcházejí. Pro malou ukázkou různých názorů zde ocituji Armstronga i s poznámkou překladatele, kterým byl sám Josef Koubek.

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovorů.\* \*Autor opět nebere v úvahu značné rozdíly ve validitě a spolehlivosti nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru ani to, že řada výzkumů přinesla důkazy o tom, že dobře připravený a strukturovaný pohovor má vyšší validitu a spolehlivost než všechny uvedené testy, z nichž některé se v tomto ohledu neliší od nestrukturovaného, konvenčního pohovoru (poznámka překladatele prof. Ing. Josefa Koubka, CSc.).“ (Armstrong, 2007, s. 387)

Ačkoli jsou na testování rozdílné názory, nic to nemění na faktu, že jsou stále důležitou součástí výběrových řízení po celém světě. Proto zde vyjmenuji a stručně popíšu několik druhů.

#### 5.3.1 Testy inteligence

Při testování inteligence se zadavatelé snaží zjistit schopnost uchazeče myslet, uvažovat a reagovat. Konkrétně se může jednat o testy paměti, prostorového vidění, rychlosti vnímání a reakce na podněty, verbální vyjadřování, atd. Takové testy by měli být řádně ozkoušené na dostatečném souboru populace a měli by tak být srovnatelné mezi sebou navzájem a už by nemělo záležet, jestli se jedná o obecně inteligenční test, nebo specifický pro určitou oblast. (Armstrong, 2007, s. 389; Koubek, 2007, s. 175)

#### 5.3.2 Test osobnosti

Testování osobnosti se z velké většiny provádí vyplňováním dotazníků testovaným. Z těchto dotazníků pak následně získají zadavatelé data, ze kterých vytvoří osobnostní profil uchazeče. Je důležité, aby validita byla ověřována například ověřovacími otázkami, aby nedocházelo k zavádějícím informacím od uchazečů a tím k nepřesnému osobnostnímu profilu. Při testování osobnosti jde především o pět charakterových vlastností, které se od osobnosti odvíjí. Jsou jimi **extroverze/introverze**, **emoční stabilita**, **příjemnost**, **svědomitost** a **otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem**. Podle výzkumu, který ve své

knize citoval Roberts (1997) je nejdůležitějším faktorem svědomitost. Ta následně v pracovním procesu určuje pracovní výkon a kvalitu, kterou pracovník odvede. (Armstrong, 2007, s. 390-391; Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2009, s. 97; Koubek, 2007, s. 176)

### 5.3.3 Testy dovedností a znalostí

Jedná se především o praktické testy, při jsou testovány uchazečovy získané dovednosti a znalosti. Často musí uchazeč předvést na praktickém příkladu, jak si se zadaným úkolem poradí. Zadavatelé tím získají přehled o tom, co uchazeč získal při svých předchozích zaměstnání, při předchozím studiu a jestli je schopný vědomosti využít v praxi. Tyto testy bych doporučil téměř při kterémkoli přijímacím řízení, kde můžeme otestovat nějakou uchazečovu dovednost, která je pro pracovní pozici nezbytná. Za velice podobný test se dá považovat **test schopností**. Jediný rozdíl je, že netestujeme pouze schopnosti vrozené a získané, ale i potenciální, tedy zkoumáme vlohy pro naučení a rozvoj dalších schopností. (Armstrong, 2007, s. 391; Koubek, 2007, s. 176; Milkovich, Boudreau, 1993, s. 338-339)

## 6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISK PRO ZPRACOVÁNÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Při zpracovávání teoretické části jsem se zaměřil především na literární zdroje. Dle mého názoru se jedná o jeden z kvalitnějších a rozsáhlejších pramenů informací. Využíval jsem kombinaci zahraničních a domácích odborníků, hlavně M. Armstronga a J. Koubka a Z. Dvořákovou.

V první části diplomové práce jsem zprvu stručně popsal úvod do oboru řízení lidských zdrojů. Následně jsem se začal věnovat činnostem, které předcházejí samotnému vyhledávání a výběru nových zaměstnanců. Jedná se v první řadě o specifikaci a detailní popis pracovního místa a plánování lidských zdrojů. Pokud již firma popsala veškeré pracovní pozice a naplánovala své lidské zdroje, má dobrou představu o tom, kolik a jaké lidi bude v současnosti i v budoucnu potřebovat. Poté přichází na řadu další kapitola, kterou jsem nazval vyhledávání a získávání pracovních sil. Pro tuto část jsem vyhledal v pramenech informace, kde všude může společnost získat ty správné lidi, popřípadě jaké nástroje by měla využít, aby se jí uchazeči přihlásili sami. Poslední kapitola už se zabývá selekcí uchazečů a konečným výběrem. Popsal jsem zde několik nejběžnějších metod a způsobů výběru vhodného uchazeče.

Teoretické znalosti, které jsem získal při zpracovávání této části, využiji při analýze současného procesu náboru nových zaměstnanců ve společnosti Zion s.r.o.

Nyní si položím **teoretická východiska**, která budou důležitá pro zpracování analytické části a posouzení stavu ve firmě Zion.

Výzkumná otázka č. 1. Provádí společnost pravidelně plánování lidských zdrojů?

Výzkumná otázka č. 2. Využívá společnost při vyhledávání vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici interních i externích zdrojů?

Výzkumná otázka č. 3. Používá společnost pro vyhledávání uchazečů o zaměstnání svých webových stránek, firemní vývěsky a spolupráci se vzdělávacími institucemi?

Výzkumná otázka č. 4. Užívají personalisté při výběru uchazečů životopisy, dotazníky, pohovory a profesní testy?

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZION

Pro zpracování diplomové práce jsem spolupracoval se společností, která si nepřála být jmenována a tak jsem vymyslel zástupný název Zion s.r.o. Ta se zabývá především obchodováním na finančních trzích. Jedná se o velmi mladou společnost, která využívá úspěšných finančních obchodníků tak, aby zajistila co nejvyšší možný bezpečný zisk.

### 7.1 Profil společnosti Zion

Společnost Zion byla založena v Brně v roce 2011 skupinou obchodníků, kteří nebyli spokojeni s nabídkami tehdejších brokerských společností a měli touhou zprostředkovávat obchody na mezinárodních finančních trzích tak, aby každý bez rozdílů měl stejnou šanci generovat zisk skrze finanční operace. Dnes se již dva roky, jako brokerská společnost, zabývá především zprostředkováváním finančním obchodů na Forexu<sup>4</sup>. Vedlejších službám, kterým společnost věnuje, jsou především finanční poradenství s přímou návazností na obchodování na forexu. Tyto služby poskytuje všem subjektům, které projeví o služby zájem.

Na trhu existuje několik druhů brokerských společností. Zion se řadí mezi ty, které zasílají požadavky svých klientů přímo na finanční trh k bankám, investičním společnostem nebo jiným brokerům. Klienti jsou tedy přímo spojeni s finančním trhem. Obchodování tohoto typu poskytuje brokerovi přístup k nejnižším spreadům<sup>5</sup>. Broker si tedy dané spready libovolně navyšuje a tím generuje jediný zisk.

Pro klienty se jedná o výhodnější systém investování, než je tomu třeba u brokerských společností, které se nechovají jako zprostředkovatel, nýbrž jako protistrana. Zde společnost prodává, pokud se klienti rozhodnou nakupovat a naopak. Z toho plyne, že jedna strana musí být vždy ve ztrátě a druhá strana, zpravidla brokerské společnosti, bývají ziskové.

Z těchto důvodů si zakladatelé vytvořili osobitou vizi, která jim pak pomohla vybudovat pevné základy brokerské společnosti Zion.

---

<sup>4</sup> Forex je největší finanční trh na světě. Je určený pro obchodování s cizími měnami. Název původně pochází z anglických slov **Foreign Exchange**. Střední kurzy měnových párů na Forexu se považují za oficiální světové kurzy.

<sup>5</sup> Spread je rozpětí mezi nákupní a prodejní cenou dané komodity.



## 7.2 Idea a vize společnosti

Prvotní myšlenkou bylo „dělat všechno jinak“. Vzniklo to jako reakce, na tehdejší nabídku brokerských společností. Zakladatelé sdíleli představu založení společnosti, která bude chtít dobro především pro své klienty, partnery a zaměstnance. Dobro v podobě zprostředkování přímých finančních operací, osobního přístupu, odborných rad a férových vztahů.

Společnost v současnosti hrdě prohlašuje „Naší vizí je vyzvat finanční trhy, uspět na nich a dokázat, že obchodování na těchto trzích může být ziskové pro drtivou většinu jednotlivců, podniků a institucí. Kategoricky proto ustanovujeme, že budeme vždy podporovat naše klienty a partnery ve všech jejich aktivitách, abychom jim umožnili rozšířit tuto společnou vizi globálně (Webové stránky společnosti, 2011).“ Tato vize se tak stala mottem nejen pro společnost Zion, ale i cílem pro každého jednoho zaměstnance.

## 7.3 Cílový segment a služby

Klienti společnosti Zion jsou zástupci spousty několika segmentů. První skupinu klientů bychom mohli pojmenovat **vzdělaní jednotlivci**. Tito klienti jsou většinou z řad vysokoškoláků, kteří vystudovali finanční obor. Umí se v obchodování pohybovat a investování na finančních trzích je pro ně přivýdělek k zaměstnání nebo živobytí.

**Profesionální obchodníci** jsou oproti vzdělaným jednotlivcům tak zkušení a úspěšní, že jim obchodování s vlastními investicemi nestačí. Jsou ochotni za odměnu, která se odvíjí od jejich úspěchu, obchodovat s financemi jiných klientů.

**Investoři** jsou na rozdíl od prvních dvou skupin klienti, kteří mají finance a přemýšlí, jak nejlépe je zhodnotit. Většinou nemají žádné zkušenosti s obchodování na finančních trzích a tak přenechávají obchodování na druhých za předpokladu růstu svých financí.

Nejdůležitějšími klienty jsou **partneři**. Ti z velké části vznikli ze spokojené klientely, která se nyní podílí na vytváření marketingové strategie společnosti Zion. V současnosti partneři vytváří velký příliv nových zákazníků, kterým byl, na základě zkušeností partnerů, Zion doporučení.

Mezi služby, které Zion svým klientům poskytuje, patří v první řadě **obchodní účty**. Ty jsou určeny všem klientům, protože se jedná o základní prvek investičních a obchodních operací.

**Multitraders** jsou z řad profesionálních obchodníků, kteří uspěli při přijímacích testech a jsou tak zplnomocněni obchodovat s financemi klientů, kteří si je vyberou do svých investičních portfolií. Jedná se o primární službu, kterou společnost Zion nabízí.

Na druhou stranu pro profesionální obchodníky je tu služba **PAMM systém**. Ta umožní obchodníkovi duplikovat finanční operace z PAMM účtu na všechny klientské účty, s kterými má oprávnění obchodovat, podle omezení, které si již dříve na klientských účtech vytvořil. PAMM systém dokáže provést velké množství obchodů za téměř zlomek vteřiny a právě čas je ve finančním sektoru tak důležitý.

Mezi mnohdy zapomínané, nebo podceňované služby patří dobře zorganizovaný **klientský servis**. Do klientského servisu nepatří pouze vyřizování proseb a žádostí klientů, ale také vytvoření dobré výchozí pozice klientů před začátkem investování. Toho může společnost dosáhnout správnou informovaností svých klientů, co se minulých dat a budoucích prognóz týče. Zion své klienty informuje nejnovějšími analýzami a prognózami na svých stránkách. Dále pak čtvrtletně zasílá informace o uskutečněných nebo připravovaných změnách přímo ve společnosti Zion, zveřejňuje statistiky profesionálních obchodníků, kteří pracují s účty klientů, nebo například nabízí 24/5 živý chat s odborníky.

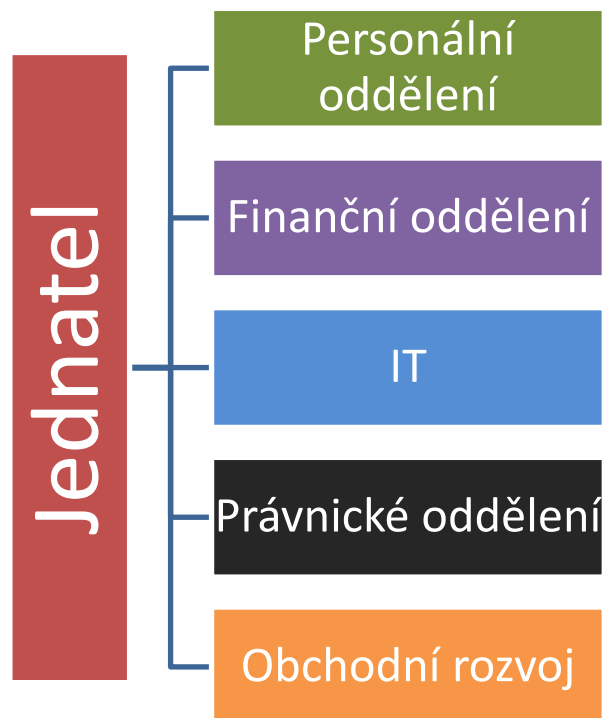
#### 7.4 Struktura vedení a zaměstnanců

U založení společnosti stáli tři partneři. Všichni tři stále ve společnosti pracují. Jeden z nich vystupuje jako výkonný ředitel nebo taky jednatel společnosti. Další dva fungují jako vedoucí dvou oddělení, kde jedním je právní oddělení a druhým je oddělení obchodního rozvoje.

Společnost Zion se dělí na pět oddělení. Její hierarchická struktura je jednoduchá dvoustupňová. Nejvýše je postaven jednatel společnosti, kterému se podřizují vedoucí jednotlivých sekcí. Jak již sem napověděl v předchozím odstavci, názvy těchto oddělení jsou finanční, personální, právnícké, IT a oddělení obchodního rozvoje. Personálnímu oddělení jako jedinému, se budu věnovat o něco dále v kapitole „personální činnosti“.

**Finanční oddělení** má na starosti hospodaření celé firmy. Hlídnou účetnictví a účetní výkazy jak pro externí subjekty, tak pro vedení. Připravují statistické reporty pro jednatele a především věnují svou péči bankovním transferům v rámci účtů všech klientů. V případě jakýchkoli dotazů, připomínek nebo řešení problémů, v souvislosti s bankovními účty, se obrací klienti přímo na zaměstnance tohoto oddělení. Jedinou výjimkou jsou mzdy

zaměstnanců. Kdekoliv jinde spadá i tato činnost pod finanční oddělení, ale ve společnosti Zion obstarávají vše okolo výpočtu mezd, prémie a srážek lidé z personálního oddělení.



Obr. 2. Hierarchická struktura společnosti Zion  
(vlastní zpracování)

**IT oddělení** má na starosti softwarové a technologické zázemí společnosti. Kvůli důležitosti softwarového rozhraní při obchodování na finančních trzích je část tohoto oddělení k dispozici 24 hodiny denně, 7 dní v týdnu. Příslušníci tohoto oddělení mají za úkol nejen udržovat vše co je technického charakteru v chodu, ale někteří se specializují na internetový marketing (zajišťování bannerů na webech, optimalizaci internetových vyhledávačů apod.).

Dodržování platných zákonů, regulace brokerských společností a jiné povinnosti, dané legislativou České republiky, hlídají zaměstnanci spadající do **právníckého oddělení**. Obstarávají také veškerou komunikaci se státní správou, úřady a organizacemi, které na obchodní společnosti dohlížejí.

Posledním oddělením je **obchodní rozvoj**. Co do počtu lidí a významu se jedná o největší a nejdůležitější oddělení. Hlavním smyslem tohoto oddělení je péče o nové i stávající klienty. Jejich spokojenost je zaměstnancům nade vše. Mezi další úkoly, které zajišťuje obchodní rozvoj je vyhledávání nových obchodních partnerů, nebo vyhledávání úspěšných světových obchodníků, jejichž strategie se následně analyzují.

### 7.4.1 Struktura zaměstnanců

Společnost Zion má přibližně 40 zaměstnanců. Celkový počet je velmi flexibilní, protože stále narůstá nově vzniklými projekty, nebo se naopak ztenčuje díky projektům, které jsou úspěšně zakončeny. Jediné oddělení obchodního rozvoje má více než 20 zaměstnanců, mezi nimiž jsou zaměstnáni i tři cizinci ze Sýrie, Kolumbie a USA. Ostatní oddělení mají mezi třemi až šesti členy.

Firma nezaměstnává pouze na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP), ale několik zaměstnanců je vázaných částečnými úvazky nebo dohodami. Pro případ krátkodobějších prací, nebo specializovaných úkonů využívá společnost outsourcingu.

Věková struktura zaměstnanců je velice nerovnoměrná. Nejstaršímu zaměstnanci je letos 37 let, kdežto nejmladšímu teprve 21 let. Devadesát pět procent všech zaměstnanců má mezi 20-29 lety a zbývajících pět procent mezi 30-40 lety. Celkově se tedy jedná o velice mladý a inovativní kolektiv, který nestaví na zkušenostech, ale na fantazii a moderních trendech.

## 7.5 SWOT analýza společnosti Zion

Analýza SWOT je zkratkou anglických slov Strengths zastupující silné stránky, Weaknesses míněno jako slabiny, Opportunities jako příležitosti a Threats vyjadřující hrozby. Silné stránky a slabiny jsou dohromady vnitřními faktory, které ovlivňují společnost a které jsou zároveň ve velké míře ovlivnitelné samotnou společností a jejím chováním. Naopak příležitosti a hrozby, které společnost můžou do budoucna ovlivnit, jsou vnějšími faktory a jsou zcela mimo režii firmy.

Výsledky této analýzy by měly pomoci společnosti ujasnit si, v čem tkví její výhody oproti jiným společnostem, kam by měli soustředit svou snahu zlepšit se, aby vyrovnali své nevýhody, kde vzniká příležitost, která by se neměla promarnit a čeho by se měli do budoucna obávat a vytvořit si jistá protiopatření.

V této analýze vycházím z rozhovorů s klienty a zaměstnanci, interních dokumentů společnosti, webových stránek, výročních zpráv, současných reálií, informací o stavu ekonomiky a gramotnosti obyvatel ČR a nakonec vlastního názoru.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti Zion (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Férové jednání vůči všem stakeholderům</li> <li>▪ Vysoce kvalifikovaní obchodníci</li> <li>▪ Technologické zázemí na vysoké úrovni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Společnost bez tradice</li> <li>▪ Neustálené firemní procesy</li> <li>▪ Marketing</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoký zájem o finanční trhy</li> <li>▪ Zvyšující se finanční gramotnost obyvatel</li> <li>▪ Spolupráce se vzdělávacími institucemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoká konkurence v odvětví</li> <li>▪ Snižování úspor obyvatelstva</li> <li>▪ Legislativní změny</li> </ul>

### 7.5.1 Vnitřní faktory

Vedení společnosti si stojí za úplnou spokojeností svých zaměstnanců, klientů a dalších stakeholderů. Snaží se nejen o spokojenost vůči firmě, ale i spokojené vztahy mezi sebou. Proto se také často provádějí průzkumy spokojenost, dochází ke konzultacím a přátelským rozhovorům.

Kvalifikovaný personál není pouze z řad vlastních zaměstnanců, ale také především z řad obchodníků. Každý nový zájemce o post profesionálního obchodníka muset doložit statistiky svých uplynulých obchodů, mít za sebou určitou dobu obchodování u společnosti Zion a doložit další reference, které by mohli podpořit jeho zájem o pozici profesionálního obchodníka.

Vzhledem k tomu, že se většina komunikace i samotných obchodů provádí v elektronické podobě, je zapotřebí mít dostatečné technologické zázemí. Společnost Zion poskytuje přes moderní softwarové prostředí svým klientům a obchodníkům zabezpečený přístup k obchodním účtům, finančním operacím a aktuálním informacím. Pro nejlepší zákaznický

servis je každý pracovní den po 24 hodin přístupný Live chat, kde se mohou klienti na cokoli zeptat.

Za slabou stránku můžeme považovat krátkou firemní historii, která sahá pouze dva roky nazpět. Nemůže se tak opírat o velké úspěchy, ani o desetiletou tradici. Dalším důsledkem novosti této firmy jsou neustálené firemní procesy. Celá společnost se usazuje nejen na trhu, ale i vnitřně. Zaměstnanci nepřetržitě přicházejí na postupy, které zefektivňují každodenní práci, ale spousta rutinních záležitostí, které jsou jinde samozřejmostí, nejsou zavedeny.

Marketing společnosti Zion se zakládá na referencích současných klientů a spolupráci s partnery společnosti. Partneři, ať už jsou to firmy nebo jednotlivci, šíří dobré jméno firmy, které se zakládá na vlastních zkušenostech partnerů. Mimo tyto dva nástroje, využívá společnost pouze svých internetových stránek a popřípadě bannerů na některých finančních webech.

### 7.5.2 Vnější faktory

V poslední době roste zájem o finanční trhy a o samotné obchodování na nich. Mohlo za to například otevření finančních trhů jednotlivcům skrze zprostředkovatele. Jednotlivci tak už nemusí splňovat podmínky pro vstup na finanční trh, protože je již splňuje jejich zprostředkovatelská firma. Tím se otevřela cesta i pro méně majetné, avšak stejně zapálené obchodníky, jako byli ti, kteří zde již obchodovali.

Jedna z velkých příležitostí, které se zakladatelé společnosti Zion částečně chopili při založení, je rostoucí finanční gramotnost obyvatelstva. Zvyšuje se tím počet lidí, kteří chápou, že nechat ležet peníze pod polštářem, na běžném účtu nebo dokonce na spořicímu účtu, jim velké zhodnocení vkladů nepřinese.

Velký potenciál do budoucna vytváří možnost spolupráce se vzdělávacími institucemi. Společnost je zatím mladá, ale vytvoření pevných vztahů s finančními fakultami českých univerzit, které se nachází v dostupném okolí, zvýší povědomí o firmě a dá možnost „vychovat“ si ze studentů budoucí zaměstnance.

Bohužel pro majitele, stejně jako roste zájem o finanční trhy, tak postupně roste počet firem, které se na obchodování na finančních trzích živí. Nejenže je již v dnešní době dost vysoká konkurence, ale do budoucna stále poroste. Je proto velice důležité, aby si

společnost určila správné hodnoty, produkty a služby, na které se zaměří, protože jedině ty ji dokážou v budoucnu odlišit od jiných.

Zion by neměl mít nouzi o klienty, avšak podle současného trendu, klienti možná v následujících letech budou mít nouzi o finance. Tím zákonitě může vzniknout problém i pro společnost, protože by rázem neměl s čím obchodovat. Životní úroveň obyvatel České republiky v ozvěnách recese a v pozadí s reformami klesá. Obyvatelé mají stále méně financí, které si mohou odložit do úspor, protože platy rostou neadekvátně k rostoucím cenám okolního zboží.

Pokud si společnost toto všechno uvědomí, bude se držet silných stránek, zapracuje na slabinách, využije všech příležitostí a připraví se na případné ztráty, nemá se čeho do budoucna bát.

## 8 PERSONÁLNÍ ČINNOST

Personální oddělení zajišťuje především činnosti vztahující se k zaměstnancům. Starají se však také vzhled a chod kanceláří, koordinaci a komunikaci s firmami, které společnosti Zion poskytují své služby a vytváření a vedení projektů.

### 8.1 Personální oddělení

V současnosti na personálním oddělení pracují tři lidé. Víceméně zajišťují všechno spolu, ačkoliv za některé činnosti jsou odpovědní jednotlivci. Těmito třemi lidmi jsou vedoucí, personalistka a účetní. Názvy jsem přidal podle oboru, za který odpovídají zvlášť.

Vedoucí oddělení samozřejmě zodpovídá za své dvě podřízené i za činnosti, které vykonávají. Dále se však specializuje na vnější komunikaci, na zlepšování vnitřního prostředí firmy, které se uskutečňuje za pomoci projektů a kontrolu a dodržování platných zákonů ČR.

Personalistka má na starost péči o zaměstnance. Když se na činnosti podíváme od začátku, pak zajišťuje vytváření a popis pracovních míst. Pokud jsou některá pracovní místa volná, pak vytvoří profil budoucího zaměstnance, na jehož základě napíše inzerát a zodpovídá za jeho správné umístění. Následně se stará o zaškolení nového zaměstnance, jeho socializaci na pracovišti a zjištění jeho individuálních potřeb a jejich naplnění. Personalistka také vytváří a neustále upravuje systém odměňování pracovníků ve spolupráci s jejich nadřízenými. V neposlední řadě pozice personalistky zahrnuje také ukončování pracovních vztahů, nikoli však z právního hlediska, jako spíše z hlediska pracovního. Poskytuje bývalým zaměstnancům reference popřípadě další péči.

Účetní nebo taky mzdová účetní připravuje novým zaměstnancům pracovní smlouvy a jiné právní dokumenty, které musí před nástupem do práce podepsat. Současným zaměstnancům zodpovídá za správné spočítání mezd, penzijního připojištění, neschopenek, prémie a srážek ze mzdy. Zajišťuje však také informace o přesčasových hodinách a průměrné mzdě pro vedení společnosti.

Společně se pak starají o zajištění podnikových akcí, zjišťování potřeb a spokojenosti zaměstnanců, zefektivňování firemních procesů a přednášení nových nápadů jednatelem společnosti.



## 8.2 Pracovní pozice

Čím novější společnost, tím více pracovních pozic vzniká. Tyto pozice jsou pak odrazem potřeb společnosti. Nová místa budou vznikat tak dlouho, dokud budou potřeby, které nejsou stále naplněny.

### 8.2.1 Vytváření a popis pracovních míst

Zaměstnanci společnosti Zion vytváří nová pracovní místa především dvěma způsoby. Jeden způsob je charakteristický pro novější společnosti a tím je stále rozšiřování. Jednatel, za pomoci personálního oddělení, zjišťuje, které činnosti je nutné zajistit, pro co nejlepší chod společnosti a spokojenost všech stran. Z těchto informací se vytvoří představa pracovního místa. Následně je pracovní pozice podrobně definována pracovníky personální sekce. Definice obsahuje především obsah práce a pracovní prostředí, ve kterém bude nový zaměstnanec pracovat.

Druhý způsob je uvolňování dosavadně zaplněných pracovních míst. Zaměstnanci z těchto pozic buďto dobrovolně či nedobrovolně ukončují pracovní závazky se společností Zion, nebo se přesouvají na jinou pozici. Taková místa už jsou definovaná a je tak připravena půda pro vyhledávání nových zaměstnanců.

Společnost při vytváření a udržování těchto míst volí **motivační přístup**. Veškerou snahu vkládá do představy, že pouze spokojený zaměstnanec pracuje na sto procent. Stále dochází k obohacování práce, modernizace pracovního prostředí, udržování dobrých vztahů na pracovišti a poskytování i přijímání zpětné vazby na vykonanou práci. Motivačním přístupem vznikají zodpovědní a uvědomělí pracovníci, kteří se nebojí nést zodpovědnost za své výkony, protože vědí, že dostali tu nejlepší možnou péči.

### 8.2.2 Plánování zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů má odlišné charakteristiky v malých a velkých firmách. V podniku, kde jsou stovky zaměstnanců, je mnohem jednodušší zastat jednu volnou pozici, než ve firmě, kde je pracovníků pouze čtyřicet. Malé společnosti mají své lidi poměrně specializované a absence i pouze jednoho pracovníka může pro firmu znamenat zpomalení chodu, vznik ztráty, nebo snížení efektivity.

I přes nutnost plánování lidských zdrojů v malých firmách, je to velice těžké, pokud je společnost mladá. O historická data se personalisté neopřou, ze současnosti vychází, ale do

budoucná moc nevidí. Z těchto důvodů pracovníci personálního oddělení společnosti Zion plánují lidské zdroje hodně podobně, jak je tomu u Delfské metody. Jak bylo v teoretické části řečeno, Delfská metoda poskytuje vcelku pravdivou předpověď pro jeden, maximálně dva roky dopředu. Personalistky berou v úvahu připravované projekty, současné stavy na jednotlivých odděleních a názory a připomínky vedoucích pracovníků těchto oddělení. Následně z informací sestaví krátkodobý plán, který není delší než jeden rok a z něj pak vycházejí při vyhledávání a výběru nových zaměstnanců.

### **8.3 Vyhledávání pracovníků**

Pokud společnost hledá nové spolupracovníky, nezaměřuje se na věk, pohlaví ani rasovou příslušnost. Zajímá se pouze o kvalifikovanost a osobnost člověka, který se o práci uchází. Dobrým příkladem jsou tři zaměstnanci ze zahraničí nebo samotný fakt, že personalisté dávají šanci mladým lidem.

#### **8.3.1 Zdroj vyhledávání pracovníků**

Při hledání nových zaměstnanců má společnost možnost zaměřit se na interní či externí zdroje. Bohužel pro společnost interní zdroje jsou velice omezené a podnik jich využívá pouze v několika málo případech. Nejčastěji sahají personalisté do vlastních řad, pokud je třeba zaplnit pozice u nově vznikajících projektů nebo přiřazení nových procesů ve firmě.

Externí zdroje jsou mnohem využívanější. Podnik nevědomě přetahuje zaměstnance z jiných firem, nabízí práci a možnost příjmu nezaměstnaným. Vnější zdroje jsou obecně mnohem různorodější, ale nesou s sebou také nevýhody. Při hledání nových zaměstnanců zvenčí, odpovídají na inzeráty často lidé s úplně jinou kvalifikací. Jedná se o nezaměstnané, kteří jsou většinou dlouhodobě bez práce a jsou ze své situace zoufalí. Nově přijaté zaměstnance je navíc třeba řádně zaškolit, zaučit a po nějakou dobu sledovat jejich výkony. Externí zdroje tedy stojí z pravidla více úsilí a peněz, ale poskytují rozmanitější výběr.

#### **8.3.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Personalisté využívají několik metod, jak vyhledávat vhodné zaměstnance. Všechny z nich vedou k získání životopisů, motivačních e-mailů a referencí, které jim pak usnadňují další rozhodování. Společnost zatím ještě stále vyznává politiku nejnižších nákladů na vyhledávání a výběr zaměstnanců.

Metoda, které ve společnosti Zion dávají přednost, je **využívání internetu** jako média. V první řadě vyvěšují nově vzniklé pracovní příležitosti na své webové stránky pod záložku „O nás“, kde se pak zájemce dostane na odkaz „Nabíráme“. Zde, pokud společnost aktivně hledá nové zaměstnance, jsou vyvěšené současné nabídky práce i s požadavky. Avšak pokud jsou všechny pozice obsazené, stále zde je odkaz, kam mohou zájemci o práci napsat „svůj příběh“ a tím si v budoucnu zajistí možnost přednostního kontaktování.

Druhé místo, kde o svých nabídkách práce informují, jsou specializované weby. Personální oddělení na základě popisu volné pozice či oddělení kam spadá, vyhledá webovou stránku, která odpovídá oboru pracovního místa a pokud to web umožňuje, vyvěsí na něj svůj inzerát. Například podle slov personalistky při posledním hledání nového pracovníka do právního oddělení, byl vyvěšen inzerát na stránce server.juristic.cz. Je to skvělý způsob, jak oslovit požadovanou oblast lidí i když u některých pozic to nemusí být nevhodnější varianta.

Třetí a poslední prostory, co se internetu týče, kde své inzeráty umísťují, jsou sociální sítě. Jmenovitě jsou to sítě LinkedIn, Facebook a Twitter. Zveřejnění inzerátu na sociálních sítích je jednodušší. Inzerát nemusí obsahovat tolik informací, protože základní údaje už obsahuje samotný profil společnosti na síti.

Při hledání nových lidí využívají personalisté také **doporučení stávajících zaměstnanců**. Spousta pracovníků zná profesionály. Ti jsou ze všech možných okruhů a tak je možné se při obsazování volných míst první informovat u stávajícího personálu. Způsob hledání vhodných kandidátů skrze doporučení má své světlé i temné stránky. Někteří zaměstnanci mohou doporučit firmě své známé, kteří však nedosahují takových kvalit, které jsou zapotřebí. Samozřejmě se to za nějaký čas zjistí a napraví, ale podnik v tomto mezitím zbytečně ztrácí čas i peníze.

Poté pro své inzeráty využívají **spolupráci s jinými organizacemi**. Nejčastěji se jedná o školní vývěsky (většinou ve formě jak elektronické, tak fyzické). Zde už se zvyšuje počet uchazečů, kteří si inzeráty přečtou a popřípadě na něj zareagují. Na druhou stranu se nejedná o spolupráci se vzdělávacími institucemi jako takovou. Bohužel pro společnost jsou toto jediná média, která podnik využívá při vyhledávání nových zaměstnanců.

Inzeráty, které tvoří personální oddělení, jsou většinou standardní. Nabídka práce obsahuje název pracovní pozice, místo výkonu práce, typ pracovního úvazku, požadavky na uchazeče, náplň práce a na druhou stranu benefity, které pro budoucího spolupracovníka

plynou. Na konec inzerátu vždy personalistka doplní kontakt na personální oddělení, datum ukončení výběrového řízení a seznam dokumentů, které si přejí zaslat spolu životopisem. V celku se jedná o inzeráty, které jsou v normě a nijak nevyčnívají. Pokud to zhodnotím z lepší stránky, takovému inzerátu se nedá nic vytknout.

### 8.3.3 Předvýběr uchazečů o volnou pracovní pozici

Při velkém počtu uchazečů je předvýběr, který se uskutečňuje po uzávěrkové lhůtě pro zaslání životopisů, velmi důležitý. Ve společnosti Zion jej vykonává personalistka k tomu určená. Ona ze všech dostupných informací o uchazečích vyřadí vysoce nevhodné a někdy i nevhodné (záleží na počtu uchazečů) kandidáty. Většinou vychází z životopisů, motivačních dopisů a referencí, které o kandidátovi v hrubém přehledu prozradí, zda je více či méně na hledanou pozici vhodný. Pak přichází na řadu samotné výběrové řízení.

## 8.4 Výběr zaměstnanců

Přijímací řízení má několik úrovní a vždy je v něm zainteresováno více zaměstnanců z různých úrovní společnosti. Vždy tomuto řízení bývají přítomni personalisté. Dále se zúčastňují vedoucí těch oddělení, kde by měl nový zaměstnanec pracovat, popřípadě člověk, který danou pozici dobře zná a jeho slovo má vypovídající hodnotu. Podle slov personalistky můžou do přijímacího řízení mluvit všichni zaměstnanci, jenže ti mají pouze zprostředkované informace o uchazečích a proto tuto práci přenechávají výhradně výše zmíněným organizátorům.

Po všech uchazečích je vyžadován strukturovaný životopis s fotografií. To se považuje za základní dokument, pro přijímací řízení. Dále pokud je to možné a souvisí to s volnou pozicí, je potřeba doložit dokumenty například o způsobilosti danou pozici vykonávat, trestní rejstřík aj.



Obr. 3. Časové rozložení a fáze výběrového řízení (vlastní zpracování)

#### **8.4.1 První kolo výběrového řízení**

Po uskutečnění předvýběrového řízení jsou informováni nevhodní uchazeči. Těm je poděkováno za jejich zájem o volnou pracovní pozici a je jim oznámen jejich neúspěch. V zásadě, na předvýběrové úrovni, se tak děje za pomoci elektronické pošty. Ostatní uchazeči jsou pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení.

První kolo je zcela v režii personálního oddělení. Pokud se nejedná o nestandardní výběrové řízení, pak je toto kolo vedeno formou individuálních, částečně strukturovaných pohovorů, zaměřených na pracovní pozici. Zástupci společnosti vedou rozhovor vždy pouze s jedním uchazečem. Rozhovor má dané mantinely, které jsou však dost široké. Personalista se ptá na otázky, které jsou předem připravené, ale neomezuje uchazeče v mluvení. Chce tím poznat nejen schopnost uchazeče zastávat volnou pozici, ale zároveň jeho lidskou stránku. Většina otázek, které jsou uchazeči položeny, se vztahují k jeho potenciálnímu pracovnímu místu, popřípadě k minulým zaměstnáním. V průběhu pohovoru se může uchazeč bezprostředně zeptat na otázku, která ho v návaznosti na otázky personalisty napadla. Na konci pohovoru má však vymezený čas, kde o sobě něco poví a pak se ptá na veškeré otázky, které měl ať už připravené nebo ho právě napadly. Charakter těchto otázek může také o uchazeči prozradit informace, které doposud z pohovoru nevypluly. Celé první kolo nebývá delší než jednu hodinu, průměrně se pohybuje okolo půl hodiny. V tomhle ohledu záleží na charakteru uchazeče.

#### **8.4.2 Zpracování úkolu**

Po ukončení prvního kola, stejně jako u předvýběru, informují personalisté neúspěšné kandidáty a poděkují jim za účast. Ti šťastnější jsou spraveni o úspěšném absolvování prvního kola a následně je jim zadán úkol. Většinou je tento úkol případová studie, kterou zpracuje příslušné oddělení s volnou pozicí. Na zpracování kompletní případové studie bývá přibližně týden času. Pak je úkol odevzdán a ohodnocen. Po absolvování případové studie jsou vybráni ti, jejichž případová studie dávala smysl, byla střízlivá a odpovídala zadání. Vyhodnocení těchto úkolů je v kompetenci příslušných oddělení.

#### **8.4.3 Druhé kolo výběrového řízení**

Po vyhodnocení případových studií je k druhému kolu pozvána poslední hrstka úspěšných kandidátů. Tuto poslední kapitolu výběrového řízení mají na starosti vedoucí personálního oddělení a vedoucí příslušného oddělení s volnou pozicí.

Celé druhé kolo pohovorů je vedeno již plně strukturovaným rozhovorem. Vedoucí již vědí o uchazečích hodně informací, znají jejich schopnosti, z provedené případové studie a potřebují od sebe odlišit už jen nejlepšího kandidáta od ostatních. Po ukončení druhého kola je kandidátům oznámeno, že budou informováni maximálně do jednoho týdne o výsledcích.

#### **8.4.4 Výsledek výběrového řízení**

Během následujících sedmi dní se sejdou personalistka konající první koho, vedoucí personalista a vedoucího příslušného oddělení. Na společném sezení se musí jednohlasně shodnout na jediném kandidátovi za pomoci svých argumentů. Každý z nich má trochu jiný pohled na dané kandidáty a tak si navzájem mohou odhalit poznatky, kterých si druhý nemusel zákonitě všimnout. Pak se určí pořadí ostatních uchazečů. Následně se vybranému uchazeči zatelefonuje a oznámí se mu možnost nastoupit na požadovanou pozici. Pokud kandidát zdvořile odmítne, je dána šance uchazeči, který skončil na druhém místě. Tak se postupuje, dokud jeden z kandidátů nabídku nepřijme. Tomu je pak oznámen den nástupu.

#### **8.4.5 Přijímání zaměstnanců**

Přípravy pro příjem nových zaměstnanců začínají již před samotným dnem nástupu. Připraví se pracovní smlouva, přichystá se nové pracovní místo a oznámí se nástup nového zaměstnance stávajícímu personálu.

V den nástupu se pak nově příchozího ujme jeden z personalistů a ten ho přivítá. Následně s ním znovu probere základní věci (poprvé je slyšel při přijímacím řízení), jako například kdo je jeho přímý nadřízený, jak ve společnosti Zion probíhají některé ze standardních postupů nebo kde se v budově nachází místo a oddělení nově příchozího zaměstnance. Poté oba zamíří na několik oddělení. Prvním oddělením je právě personální, kde se podepíší dokumenty potřebné pro výkon práce, jako například pracovní smlouva. Na dalších odděleních se zařídí nově příchozímu přístupy do systému, klíče od budovy a jiná administrativa. Nový zaměstnanec je pak představen na každém oddělení a je seznámen, se kterými lidmi může přijít do kontaktu v případě potřeby. Na každou sekci je vyhrazeno přibližně půl hodiny času. Zbytek pracovního dne pak stráví na svém oddělení, kde mu jsou představeny základní úkony a procesy pro výkon jeho pracovní pozice.

První pracovní dny absolvuje nový zaměstnanec povinná pracovní školení, podrobnou prezentaci o společnosti Zion a obsáhlejší povídání o vnitřních procesech firmy. Nově

přijatý člověk tak získá povědomí o komplexnosti všech procesů, získá představu o vnitřním koloběhu informací a hlavně uvědomí si politiku podniku vůči klientům, která je pro zakládající členy tak důležitá.

#### **8.4.6 Adaptace zaměstnanců**

Ve společnosti Zion je tradicí, že nováčci musí v brzké době po příchodu připravit pro všechny občerstvení dle vlastního výběru (nejčastěji jsou to palačinky). Tato tradice pomáhá lépe se poznat s nově příchozím, prohloubit mezi s sebou vztahy a urychlit tak adaptaci nového člena.

Stejně tak se velice často konají zábavné akce, posezení nebo sportovní události. Tyto akce, už jen díky nízkému věkovému průměru pracovníků, udržují mezi personálem podniku dobré vztahy.

Nový člen je pak ještě několik málo týdnů sledován vedoucím daného oddělení a také personálními pracovníky. Ti za ním jednou až dvakrát týdně zajdou se optat, zda mu na pracovním místě něco nechybí, nebo či nemá na svou pracovní pozici jakékoliv připomínky.

## 9 VÝHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Nyní, když byla zpracována analytická část, je potřeba odpovědět na výzkumné otázky, které jsem si položil na konci teoretické části.

*Výzkumná otázka č. 1. Provádí společnost pravidelně plánování lidských zdrojů?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 1. je, i když v malém měřítku, ano. Společnost Zion provádí plánování lidských zdrojů, ale pouze ve velice úzkém rozmezí na krátké časové období. Plánování nebo spíše odhady, za pomoci Delfské metody, se uskutečňují jednou ročně. Schůze, na které se probírají budoucí potřeby nových zaměstnanců, probíhá za přítomnosti vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení a celé personální sekce. Manažeři mají dobrou představu o svých odděleních a dokáží odhadnout budoucí potřeby pracovních sil. Na základě těchto potřeb se připraví plán lidských zdrojů. Tento plán se pak přibližně po půl roce na další schůzi aktualizuje a upravuje.

*Výzkumná otázka č. 2. Využívá společnost při vyhledávání vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici interních i externích zdrojů?*

Ne, společnost při vyhledávání nevyužívá interních i externích zdrojů. Personalisté při obsazování volných pracovních pozic sází pouze na externí zdroje. Odpověď, proč je tomu tak, je docela jednoduchá. Interní zdroje společnosti jsou velice omezené a manažerské pozice, u kterých jako jediných je možné brát v úvahu interní zdroje společnosti, jsou stálé. Jediné pozice, ačkoliv to nejsou pracovní místa v pravém smyslu slova, které zaplňují z interních zdrojů, jsou ty, které se vytvoří u nově vzniklých projektů. Tyto projekty jsou většinou krátkodobého charakteru a lidé, kteří na nich pracují a jsou zároveň zaměstnanci společnosti Zion, na nich dělají ve svém volném čase a jsou za ně placeni navíc.

*Výzkumná otázka č. 3. Používá společnost pro vyhledávání uchazečů o zaměstnání svých webových stránek, firemní vývěsky a spolupráci se vzdělávacími institucemi?*

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3. je trochu složitější. Podnik využívá firemní vývěsky, ale ne pro samotné vyhledávání uchazečů, nýbrž pro informování zaměstnanců, kteří by ve svém okolí mohli znát vhodného kandidáta a tak na něj upozornit. Dále společnost využívá vzdělávací instituce, i když nevyužívá spolupráci s nimi, ale pouze jejich školní informační vývěsky a portály, kde může zdarma inzerovat své nabídky práce. Odpověď na výzkumnou otázku č. 3. v tom smyslu, v jakém byla původně myšlena, zní ne, společnost nevyužívá pro vyhledávání uchazečů firemní vývěsky a spolupráce se vzdělávacími institucemi.



*Výzkumná otázka č. 4. Užívají personalisté při výběru uchazečů životopisy, dotazníky, pohovory a profesní testy?*

Personalisté společnosti Zion opravdu využívají mimo dotazníků, životopisy, pohovory a jeden typ profesních testů. Životopisy jsou považovány za základní kámen výběrového řízení. Každý kandidát, ucházející se o práci ve společnosti Zion, musí zaslat strukturovaný životopis s fotografií na příslušnou e-mailovou adresu, popřípadě adresu společnosti. Při výběrovém řízení jsou využívány minimálně dva druhy pohovorů. První typ je individuální, částečně strukturovaný se zaměřením na pracovní pozici a je veden jedním pracovníkem personálního oddělení. V druhém kole se již využívá plně strukturovaný pohovor, který je veden minimálně dvěma manažery. Z profesních testů, používají případové studie, které jsou vždy vypracovány oddělením, pod které spadá volná pracovní pozice, o kterou se kandidáti ucházejí.

## 10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část měla za úkol představit nám společnost Zion, nahlédnout na činnosti personálního oddělení, včetně procesu vyhledávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců a poodhalit tak možné nedostatky tohoto procesu.

Samotná tvorba pracovních míst a jejich detailní popis je na velice dobré úrovni. Při vytváření a udržování pracovních pozic využívá společnost motivačního přístupu. Ten totiž zcela koresponduje s politikou společnosti, kterou je úplná spokojenost klientů a zaměstnanců. Personalisté se také v rámci mezí, které ohraničuje poměrně nová společnost, snaží tvořit plány pro udržování a rozšiřování lidských zdrojů ve společnosti.

### 10.1 Vyhledávání pracovníků

Podnik nemá možnost čerpat z interních zdrojů, protože má malý počet zaměstnanců a protože se stále rozrůstá. To si žádá vždy čerpat ze zdrojů externích.

Po uchazečích o volnou pracovní pozici, by mohli personalisté požadovat nově i další dokumenty, které by pomohly při předvýběru. Metody, které společnost využívá, považuji za nedostatečné. V první řadě si stojím za tvrzení, že absence databáze minulých uchazečů je veliký nedostatek. Společnost Zion by mohla ušetřit spoustu času i úsilí, kdyby se prvně snažila čerpat z řad kandidátů, kteří v minulosti z nějakých důvodů nevyhověli. Využití internetu při inzerování je jistě správné, avšak ne vždy nejlevnější metoda je nejlepší. Existují pracovní servery, které by se i po zaplacení poplatků, mohl společnosti vyplatit kvalitou nalezených uchazečů. Doporučení stávajících zaměstnanců je správná metoda a tak bych ji ve společnosti ponechal beze změny. Současná spolupráce s organizacemi se téměř nedá považovat za spolupráci. V tomto směru mají personalisté velké možnosti pro zlepšování a rozšiřování. Dokonce i pouhá spolupráce s úřadem práce by mohla přinést své ovoce.

### 10.2 Výběr uchazečů

Celý systém výběru uchazečů je dobře koncipovaný. Jako celek bych na něm nic neměnil. V detailech jsou však místa, která by v závěru mohli společnosti pomoci vybrat takového člověka, který je nejen vhodný pro danou pracovní pozici, ale i do celého kolektivu společnosti. Tak například v prvním kole výběrového řízení by bylo možné přidat test, který by o každém účastníkovi prozradil jeho osobnost. Celkový profil uchazeče by tak

nevznikl pouze z dojmů personalistů a výsledků pohovorů, ale i z jiného úhlu, ve kterém se účastník nedokáže přetvařovat. Stejně dobře by následně šlo využít kolo druhé, kde je plně strukturovaný pohovor vedený vedoucími pracovníky. Tento typ pohovoru by mohli manažeři částečně proměnit do pohovoru situačně orientovaného. Zde by se pak dozvěděli, jak by se uchazeč podle jeho slov zachoval v hypotetických situacích.

### **10.3 Přijímání zaměstnanců**

Následný postup při přijímání nových zaměstnanců je zcela vyhovující podmínkám společnosti Zion. Úspěšný kandidát není nucen přijít do práce před nástupem, tudíž neztrácí čas ve svém volnu. První pracovní týden se nese v přátelském duchu. Nový kolega není zbytečně přetěžován a spíše si zvyká na nové pracovní prostředí a kolektiv lidí, který ses jej snaží začlenit.

## 11 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ UCHAZEČŮ

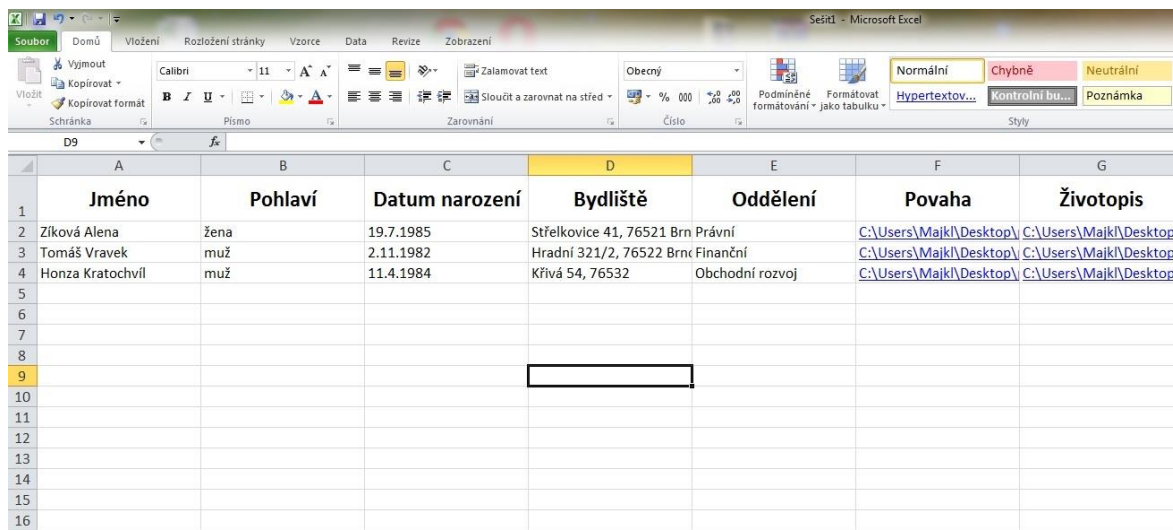
V případě společnosti Zion je zřejmé, že se ještě nějaký čas bude muset zaměřovat na vyhledávání uchazečů z externích zdrojů. Existují však metody, jak se dostat ke kvalitním zaměstnancům a utratit přitom pouze tolik peněz, za které se to vyplatí.

První zlepšení, které by personalistům mělo pomoci při předvýběru a následném sestavování profilu uchazeče, jsou **motivační dopisy**. Při tvorbě inzerátu by měli personalisté požadovat po uchazeči více než jen strukturovaný životopis. Doporučuji, aby kandidáti při každém výběrovém řízení, byli nuceni zaslat motivační dopis a další dokumenty, podporující fakt, že se o pozici uchází. Například v případě volného místa na právním oddělení, bych po uchazeči požadoval strukturovaný životopis s motivačním dopisem, kopií diplomu z vysoké školy, výpisem z rejstříku trestů a kopií osvědčení absolvovaných kurzů. Pokud personalisté dostanou do ruky dokumenty o každém uchazeči, získají ucelený obraz, na jehož základě je mnohem jednodušší dělat rozhodnutí a závěry.

### 11.1 Nevyhledávat více, než je nutné

Personalisté společnosti Zion si mohou ušetřit spoustu práce a úsilí, pokud si zavedou databázi uchazečů. Po každém uskutečněném výběrovém řízení, stačí zadat údaje o vyřazených, avšak kvalitních uchazečích do databáze. Tento program jim před příštím výběrovým řízením pomůže odhalit kandidáty, kteří by se podle profilu, který byl vytvořen při předchozích řízeních, mohli hodit pro volnou pracovní pozici.

Požadovaná databáze může pocházet z několika druhů programů. Základní program, který si nežadá zásah IT odborníků a je možné jej lehce obsluhovat udržovat i v něm vyhledávat, je Microsoft Excel. Je to základní tabulkový editor, který se však pro společnost o čtyřiceti lidech, může jevit jako plně dostačující. Pokud si databázi povedou personalisté zodpovědně a po každém výběrovém řízení si dají tu práci, aby všechny údaje zanesli do daného souboru, mohou si do budoucna ušetřit spoustu času.

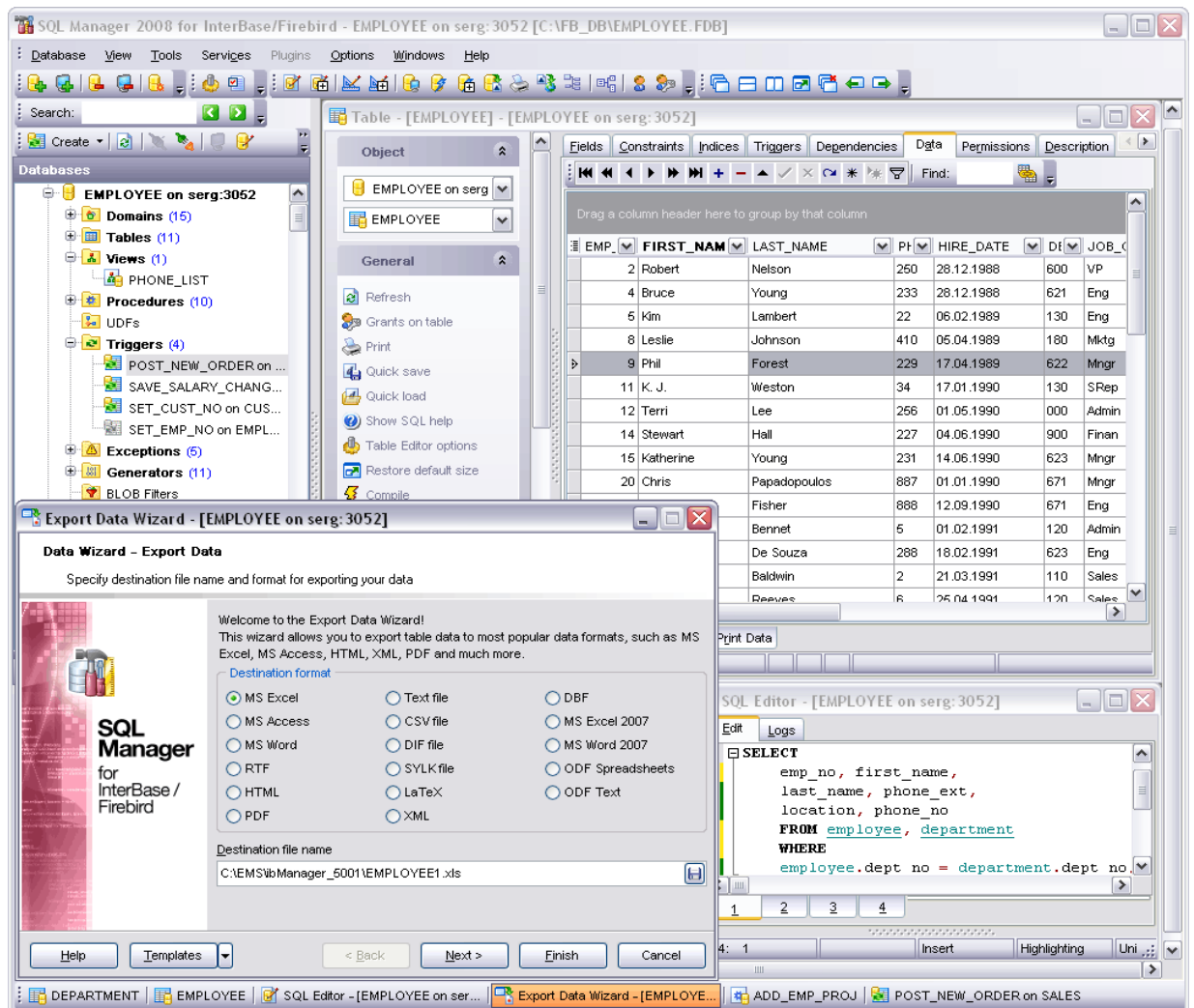


	A	B	C	D	E	F	G
	Jméno	Pohlaví	Datum narození	Bydliště	Oddělení	Povaha	Životopis
1							
2	Zíková Alena	žena	19.7.1985	Střelkovice 41, 76521 Brn	Právní	C:\Users\Majk\Desktop\	C:\Users\Majk\Desktop\
3	Tomáš Vravec	muž	2.11.1982	Hradní 321/2, 76522 Brno	Finanční	C:\Users\Majk\Desktop\	C:\Users\Majk\Desktop\
4	Honza Kratochvíl	muž	11.4.1984	Křivá 54, 76532	Obchodní rozvoj	C:\Users\Majk\Desktop\	C:\Users\Majk\Desktop\
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

Obr. 4. Návrh databáze v Microsoft Excel (vlastní zpracování)

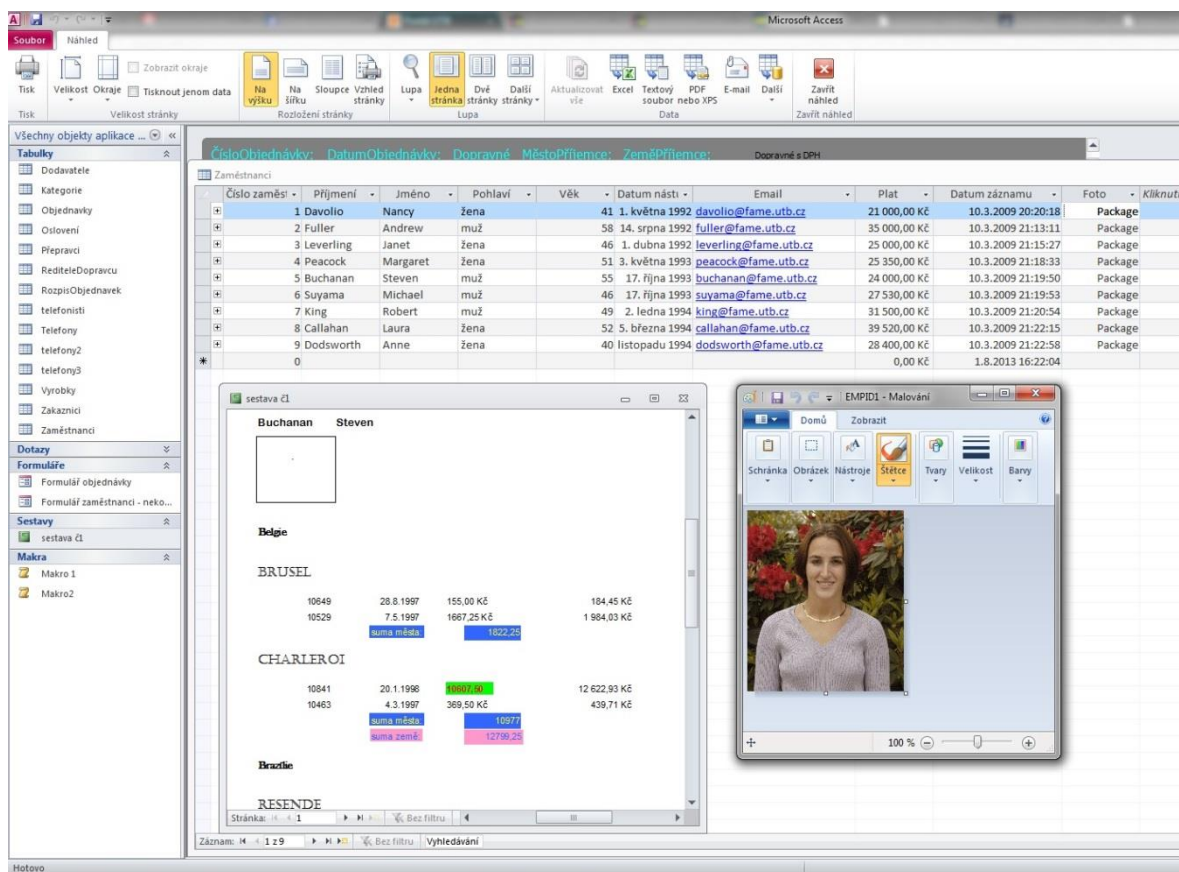
Další možnost je stažení či zakoupení databázového programu. Vytvoření základní databáze, která bude schopná vyhledávat uchazeče podle různých kritérií, by mohlo IT oddělení, aniž by to narušilo jejich každodenní práci, trvat týden. Jenže to není vše. Takový databázový program si žádá pravidelné doplňování údajů, jejich údržbu, řádné třídění a propojování s jinými údaji. Z toho plyne, že společnost Zion má dvě možnosti, jak to provést. První možnost je přidat práci IT oddělení, které by vždy nové údaje doplňovalo a staralo se o databázi a ta by následně sloužila personálnímu oddělení pro vyhledávání vhodných uchazečů. Druhá možnost počítá s tím, že se prvotní databáze nechá vytvořit IT oddělením a personalisté budou proškoleni na její úpravu, doplňování a práci s údaji. Tato možnost tedy počítá s přidáním práce personalistům, což je vzhledem k charakteru práce férové a výhodnější.

Z databázových programů bych společnosti doporučil buďto MySQL nebo Firebird. Jedná se zároveň o nejoblíbenější volně šiřitelné programy. Zpoplatněná je u těchto programů pouze profesionální podpora, záplaty programů apod.



Obr. 5. Databázový systém Firebird (vlastní zpracování)

Poslední možnost je placený, avšak velice rozšířený program Microsoft Access. Navrhuje ho společnost z dobrého důvodu. Je jím fakt, že podniky mají většinou zaplacenou licenci Microsoft Office (dále jen MS Office), ale nevyužívají všechny nástroje, které jsou v něm obsaženy. Jedním z nich bývá práce Microsoft Access. V případě, že společnost Zion má licencovanou verzi MS Office spolu s programem Access, jedná se o nejvýhodnější variantu databázového programu. Je plně podporovaná společností Microsoft a její ovládání je otázkou několika denního kurzu. Podmínky vytvoření databáze jsou stejné jako u obou předcházejících bezplatných programů.



Obr. 6. Databázový systém Microsoft Access (vlastní zpracování)

## 11.2 Využití spolupráce s jinými organizacemi

Společnost doposud nevyužívá spolupráci, nýbrž pouze prostředky jiných organizací. Mluvím především o využívání vývěsných tabulí například na Masarykově a Mendelově univerzitě. Spolupráce však zahrnuje mnohem více. Jedná se hlavně o snahu vzájemné výpomoci. Společnost se tak může dostat do podvědomí obyvatel a zlepšit se tak její pověst.

### 11.2.1 Spolupráce s úřadem práce

První spolupráce, která přichází v úvahu a je v praxi zcela běžná, je vyhledávání nových uchazečů za pomoci úřadů práce. Systém zadávání nových pracovních míst přímo přes internet pod hlavičku firmy je velice jednoduchý. Postačí, když se jeden z personalistů zaregistruje na stránkách [portal.mpsv.cz](http://portal.mpsv.cz), následně nahlásí na příslušném úřadu práce základní informace o firmě jako název firmy, IČ, sídlo firmy, pracoviště firmy a kontaktní osoby firmy. Pracovník úřadu práce zaeviduje společnost do databáze a následně povolí

zaregistrovanému profilu upravovat, přidávat a mazat volná místa přes internet. Pro společnost Zion jsou dvě příslušná pracoviště úřadu práce.

Tab. 2. Příslušná pracoviště ÚP ČR pro společnost Zion s.r.o. (vlastní zpracování)

Zprostředkování zaměstnání Křenová 111/25, Trmitá, 602 00 Brno 2 Telefon: 950 104 111, Fax:543 211 349 E-mail: posta@bm.mpsv.cz	Zprostředkování zaměstnání Palackého třída 425/89, Královo Pole, 612 00 Brno 12 Telefon: 950 104 453
---	---

The screenshot shows the 'Integrovaný portál MPSV' website. The main heading is 'Zadávání volných míst - nepřihlášen'. The content area contains three numbered instructions:

1. Jste u nás poprvé a nemáte doposud svůj uživatelský účet? [Zaregistrujte se](#)
2. Jste už na portálu zaregistrováni? Spojte se s místně příslušným [úřadem práce](#) a zaevidujte se. Pracovník oddělení trhu práce na úřadě práce zaeviduje vaši firmu do databáze a vašemu účtu nastaví oprávnění udržovat volná místa přes internet. Vyplní především údaje: název firmy, IČ, sídlo firmy, pracoviště firmy a kontaktní osoby firmy. Jestliže je firma na úřadě práce již registrována, tzn. že např. nahlásila volná místa, stačí požádat pracovníka oddělení trhu práce úřadu práce, aby vašemu účtu umožnil údržbu volných míst přes internet.
3. Jste už zaregistrováni na portálu a zaevidováni na úřadu práce? [Přihlaste se](#) a můžete provádět údržbu volných pracovních míst ve Vaší firmě přes internet.

Below the instructions, there is a note: 'Na svém účtu vytváříte požadavky na změnu ve volných místech (hlášení, opravy a rušení volných míst), které úřad práce přebírá a zapracovává do databáze poptávky po volných místech.' and a link to 'Podrobnější informace naleznete v [návodě](#).'

Obr. 7. Zadávání volných míst na portal.mpsv.cz (Integrovaný portál MPSV, 2013)

### 11.2.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tento druh spolupráce je mnohem komplexnější a v závěru výhodnější. Obě instituce spolu musí navázat obousměrný, vzájemně prospěšný vztah. Společnost může školám nabízet možnost uskutečnit u nich odborné praxe studentů, zpracovávání ročníkových, bakalářských a diplomových prací nebo například finanční podporu vybraných předmětů. Školy na oplátku nabízejí podniku možnost „vychovat“ si budoucí zaměstnance. Čerstvě vystudovaní absolventi jsou povětšinou rádi, pokud mají možnost okamžitého uplatnění, obzvláště, pokud je to v oboru, který studovali. Podnik se tak může vyhnout výběrovým řízením a vybrat si studenta, který se u společnosti už osvědčil.

Vzhledem k faktu, že společnost má několik druhů oddělení, má možnost zaměřit spolupráci pouze na fakulty, které s danými odděleními souvisí, nebo spolupracovat s celou univerzitou. Já společnosti doporučuji spolupracovat pouze s fakultami, které si zvolí. Komplexní spolupráce je spíše pro velké firmy.



Společnosti zde navrhnu tři vysoké školy a z toho celkem šest fakult, se kterými by mohla navázat spolupráci. V první řadě by měla být fakulta kontaktována s tím, že firma má zájem navázat vzájemnou spolupráci. Následně budou probíhat diskuze, kde se obě strany dohodnou, o jakou spolupráci se bude jednat a v poslední řadě dojde na stanovení podmínek a podepsání smluv a dohod.

*Tab. 3. Vysoké školy vhodné pro spolupráci (vlastní zpracování)*

Název školy	Fakulta	Adresa	Kontakt
Masarykova univerzita	Ekonomicko-správní	Lipová 41a 602 00 Brno-Pisárky	Tel: 549 491 710 Fax: 549 491 720 @: info@econ.muni.cz
	Právnická	Veveří 70 611 80 Brno	Tel: 549 491 211 Fax: 541 210 604 @: info@law.muni.cz
	Informatiky	Botanická 68a 602 00 Brno	Tel: 549 491 810 Fax: 549 491 820 @: info@fi.muni.cz
Vysoké učení technické	Podnikatelská	Kolejní 2906/4 612 00 Brno	Tel: 541 141 111 Fax: 541 142 458 @: info@fbm.vutbr.cz
	Informačních technologií	Božetěchova 1/2 612 66 Brno	Tel.: 541 141 144 Fax: 541 141 270 @: info@fit.vutbr.cz
Mendelova univerzita	Provozně ekonomická	Zemědělská 1 613 00 Brno	Tel.: 545 13 27 01 Fax: 545 13 27 97 @: pr@pef.mendelu.cz

### 11.3 Využití internetu

Co se týká internetových inzerátů, společnost Zion si doposud stojí za politikou nulových nákladů. Vyhledává odborné servery, kde se za vložení inzerátu neplatí. To ovšem nemusí být vždy ta nejlepší varianta, pokud má společnost zájem najít správného a kvalitního

uchazeče. Je spousta placených internetových serverů, které když se dobře zkombinují, pomohou podniku přinést větší přidanou hodnotu, než je tomu nyní, i za cenu jistých poplatků.

Navrhnou zde personalistům několik pracovních serverů, včetně všech poplatků, které jsou pro inzerování na nich povinné. Následně doporučuji si některé ze serverů vybrat a zkombinovat je podle pracovní pozice, kterou je potřeba obsadit.

### 11.3.1 Servery inzerující zdarma

Nejlevnější varianta je využívat pracovní server „Práce u nás“. Ten je zcela bezplatný jak pro uchazeče, tak pro firmy vystavující své inzeráty. Personalistům se stačí zaregistrovat na internetových stránkách a pak už jen zadávat, upravovat a mazat inzeráty nových míst. Server vznikl na podporu zaměstnanosti v ČR a dává si za úkol každodenně přinášet uchazečům aktualizované nabídky práce.

#### Informace pro inzerenty

**Měsíční návštěvnost praceunas.cz :** více než **530 000** návštěv. Tito návštěvníci aktivně vyhledávají pracovní uplatnění a prohlédnou si na našem portálu zhruba **4 170 000** stránek. Zdroj : Google Analytics, říjen 2012.

**Pracovní inzerce je zcela ZDARMA**

Tento portál je také připraven na individuální spolupráci s personálními agenturami a firmami, které působí na trhu práce. V případě zájmu nás kontaktuje na [info@praceunas.cz](mailto:info@praceunas.cz) .

**Proč hledat zaměstnance na praceunas.cz ?**

- Vystavení inzerátu zcela ZDARMA
- Rychlé podání inzerátu
- Online editace již běžících kampaní
- **Individuální přístup k obchodním partnerům.** Např. zdarma vytvoříme import inzerátů na náš portál z Vašeho zdroje (např. XML).

©2013 - Hledáte zaměstnance? Jste na správném místě.  
Práce u nás . cz

Obr. 8. Informace pro inzerenty na serveru „Práce u nás“ (Kejzlar, 2009)

### 11.3.2 Zpoplatněné pracovní servery

Ostatní pracovní portály, které společnosti Zion doporučuji, jsou již zpoplatněné. Z toho plyne, že následující návrhy s sebou nesou finanční zátěž, kterou se pro společnost pokusím vyčíslit v závěru projektové části. Všechny tyto portály nabízí inzerentům, tedy hlavně firmám, jednorázové přístupy nebo tarify. Abych věděl, které tarify jsou pro společnost nejvýhodnější, bylo třeba zjistit přibližný počet výběrových řízení za rok. Za uplynulý rok proběhlo ve společnosti Zion celkem jedenáct výběrových řízení. Po zavedení některých navrhovaných opatření se toto číslo přibližně za rok sníží. Stane se tak díky zavedenému databázovému systému a nově vzniklé spolupráci s organizacemi. Pro zatím, tedy minimálně pro další následující rok, počítám se stejným počtem výběrových řízení.

Jako první zde pro společnost představuji server „**Dobrá práce**“. Provozovatelem portálu práce je „Inet-servis.cz“ a vznikl v roce 2000. Má za sebou tedy již téměř třináctiletou tradici, což je na český pracovní server vcelku hodně. Server slouží jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele nabízí zveřejňování a aktualizaci pracovních nabídek, reklamu, přístup k životopisům uchazečů a různé druhy automatizací. Každý z těchto služeb je zvlášť zpoplatněna. Pro potřeby společnosti Zion postačí zveřejňování a úprava pracovních nabídek.

- cena se určuje na základě kombinace počtu regionů a počtu inzerátů. Regiony je nutné definovat předem. Inzerce do jiného než předem zvoleného regionu není možná, regiony lze však na základě požadavku měnit vždy jednou za čtvrt roku.
- programy je možné objednat pouze na 3 a více měsíců.

#### Program "Mini"

Počet zobrazovaných inzerátů:	Počet regionů:	Přepočteno na 1 inzerát za měsíc (Kč):	Celková cena za měsíc (Kč):
5	1-3	180	900
10	1-3	120	1.200
20	1-3	85	1.700
50	1-3	46	2.300

Obr. 9. Ceník portálu „Dobrá práce“ (Inet-servis, 2000)

**Poznámky:**

- počtem zobrazovaných inzerátů se rozumí maximální možný počet inzerátů ke zveřejnění (během měsíce je možné v tomto limitu inzerovat neomezené množství pracovních pozic)
- při platbě na 4 - 6 měsíců předem 10% sleva
- při platbě na 7 - 11 měsíců předem 20% sleva
- při platbě na 12 měsíců předem 30 % sleva
- uvedené ceny jsou bez DPH
- platnost ceníku od 1.9.2012

*Obr. 10. Poznámky k ceníku portálu „Dobrá práce“ (Inet-servis, 2000)*

Pracovní portál „Dobrá práce“ nabízí ještě dva další tarify „midi“ a „maxi“, ale ty se od tarifu „mini“ liší pouze tím, že nabízí zveřejnění inzerátu ve více regionech. Podniku však budou zcela vyhovovat 1-3 regiony, které nabízí tento tarif. Nakonec se musí personalisté s jednatelem shodnout, kolik pracovních pozic chtějí na portálu dobrá práce zveřejňovat. Vzhledem k faktu, že i při nejnižší sazbě tarifu „mini“ je možné zveřejnit pět inzerátů za měsíc, měla by společnosti tato sazba bohatě vystačit.

Jako další pracovní server zde je „**Joblist**“, který je k nalezení na stejnojmenné doméně [www.joblist.cz](http://www.joblist.cz). Provozovatelem této stránky je společnost Netia, s.r.o a před mediálními a reklamními agenturami je zastupován společností Goldbach Czech republic, s.r.o. Portál vznikl ještě o rok dříve, než „Dobrá práce“, tedy roku 1999. Inzeráty a celý ceník se na tomto serveru přepočítává na kredity. Inzerent si zakoupí určitý objem kreditů a ty následně využívá pro práci s inzeráty. Jednotlivé operace a jejich kreditovou náročnost vidíte v obrázku č. 11.

Podniku Zion by mělo postačit z vybrané nabídky 50 kreditů na celý rok. Za cenu 2.300,- korun českých budou mít například možnost vystavit deset inzerátů, u každého inzerátu jeden krát aktualizovat datum zadání a ještě k tomu zbyde dost kreditů na posunutí tří inzerátů mezi TOP, na úvodní stranu sekce.

Nyní nabídnu personalistům dva dražší, za to uchazeči mnohem vyhledávanější pracovní portály. Prvním z nich je web „**Sprace**“, provozovaný serverem Seznam.cz od roku 1996. Také díky tomu, že Seznam je nejpoužívanější český vyhledávač, se těší i „Sprace“ velké oblibě (<http://www.ataxo.cz/informace/vyhledavace-katalogy/seznam>). Balíčky, které portál nabízí, mají platnost jeden rok od zakoupení. Cena balíčku se liší na základě počtu inzerátů, které může inzerent během roční lhůty vystavit viz. obrázek č. 12.

Služba	cena
zadání nového inzerátu	1 kredit
aktualizace data již zadaného inzerátu (nastavení data zadání na dnešní)	1 kredit
obnovení inzerátu z archívu volných míst	1 kredit
přístup do databáze životopisů	100 kreditů
reklama v sekci Prestižní společnosti (podrobně v kapitole ceník reklamy)	150 kreditů
bannerová reklama – 1 000 000 shlédnutí/měsíc (podrobně v kapitole ceník reklamy)	1000 kreditů
grafické provedení inzerátů v designu zadavatele (corporate identity)	50 kreditů*
NOVINKA - topování inzerátu na úvodní stranu - sekce JOBlíst doporučuje	10 kreditů

Balíček	cena	cena za 1 kredit	úspora
20 kreditů	1000 Kč	50,00 Kč	0 Kč
50 kreditů	2300 Kč	46,00 Kč	200 Kč
100 kreditů	4200 Kč	42,00 Kč	800 Kč
300 kreditů	10500 Kč	35,00 Kč	4500 Kč
500 kreditů	17000 Kč	34,00 Kč	8000 Kč
1000 kreditů	32000 Kč	32,00 Kč	18000 Kč

Obr. 11. Ceník portálu „Joblist“ (Netia, s.r.o., 1999)

Název balíčku	Limit	Platnost	Cena za kus	Cena celkem
Balíček START	3 inzeráty	1 rok	3 334 Kč	10 000 Kč
Balíček MINI	5 inzerátů	1 rok	3 000 Kč	15 000 Kč
Balíček MEDIUM	10 inzerátů	1 rok	2 000 Kč	20 000 Kč
Balíček ROK 12	12 inzerátů	1 rok	1 834 Kč	22 000 Kč
Balíček OPTIMUM	20 inzerátů	1 rok	1 250 Kč	25 000 Kč

Uvedené ceny jsou bez DPH.

Každý inzerát v jakémkoliv balíčku je zveřejněn po dobu **1 měsíce**.

**Koupi balíčku inzerce získáváte ZDARMA:**

1. **Zacílení** každé pracovní nabídky až do 3 profesních oborů
2. **Zacílení** každé pracovní nabídky do korektně vybraných regionů nebo celé ČR
3. **Zveřejnění loga** inzerenta (150x50 px) v detailu každé pracovní nabídky (inzerent musí vložit logo do systému)
4. Možnost inzerát on-line textově upravit (**editovat**)
5. **Přístup do statistického vyhodnocení** úspěšnosti každého zveřejněného inzerátu.
6. **Automatickou archivaci** každého inzerátu na dobu 3 měsíců, po skončení doby zveřejnění

Obr. 12. Ceník portálu „Sprace“ (Seznam.cz, a.s., 1996)

Posledním pracovním serverem, který zde společnosti Zion nabídnu, je všeobecně známý „Jobs“. Ze všech navržených portálů je ovšem nejdražší. Pokud by se jednatel s personálními pracovníky dohodl na využití tohoto serveru, doporučil bych následně využít už pouze bezplatný portál „Práce u nás“ a specializované servery, které používají doposud. Pro potřeby společnosti zde nabídnu dva druhy balíčků. První balíček se nazývá Standard a není ničím výjimečný. Avšak druhý balíček nazvaný Kombi už je jiný. Portál „Jobs“ provozuje společnost LMC, s.r.o., jenže to není jediný velký pracovní server, který obstarává. Dále je také zakladatelem serveru „Práce“ na webových stránkách

www.prace.cz. A k tomuto faktu se vztahuje balíček Kombi. Při zakoupení například Kombi 5 má možnost inzerent podat čtyři inzeráty na portálu www.jobs.cz a jeden inzerát na portále www.prace.cz. Zakoupený počet inzerátů se tedy přepočítává 2:1 na portály „Jobs“ : „Práce“. Maximálně tedy může dát buďto pět inzerátů na „Jobs“, nebo deset inzerátů na server „Práce“.

Balíček inzerátů - STANDARD	Cena	Zahrnuje	Platnost služby
3 inzeráty	19000 Kč	automatická aktualizace inzerátů v ceně	1 rok od zakoupení služby

Balíček inzerátů na Jobs.cz a Prace.cz - KOMBI	Cena	Počet inzerátů	Zahrnuje	Platnost služby
KOMBI 5	25000 Kč	5 Jobs.cz/10 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby
KOMBI 10	39000 Kč	10 Jobs.cz/20 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby
KOMBI 20	65000 Kč	20 Jobs.cz/40 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby

Obr. 13. Ceník portálu „Jobs“ a „Práce“ (LMC, s.r.o., 1996)

Všechny ceny jsou uváděny bez DPH. Nyní je na personalistech a jednateli, aby zvolili efektivní kombinaci těchto pracovních portálů jak z hlediska přínosu, tak z ekonomické stránky. Osobně bych navrhl kombinaci balíčku Start ze serveru „Spráce“, Mini 5 s ročním předplatným z portálů „Dobrá práce“ a aktivní využívání bezplatného serveru „Práce u nás“. „Spráce“ poukáže 3x v roce na společnost, zveřejní trochu její jméno a personalistům přinese největší odezvu. Portál „Dobrá práce“ s jmenovaným tarifem a ročním předplatným přinese společnosti 30% úsporu z celkové ceny a velké množství zveřejňovaných volných pozic a duplicitní vystavení na server „Práce u nás“ přivede personalistům více uchazečů.

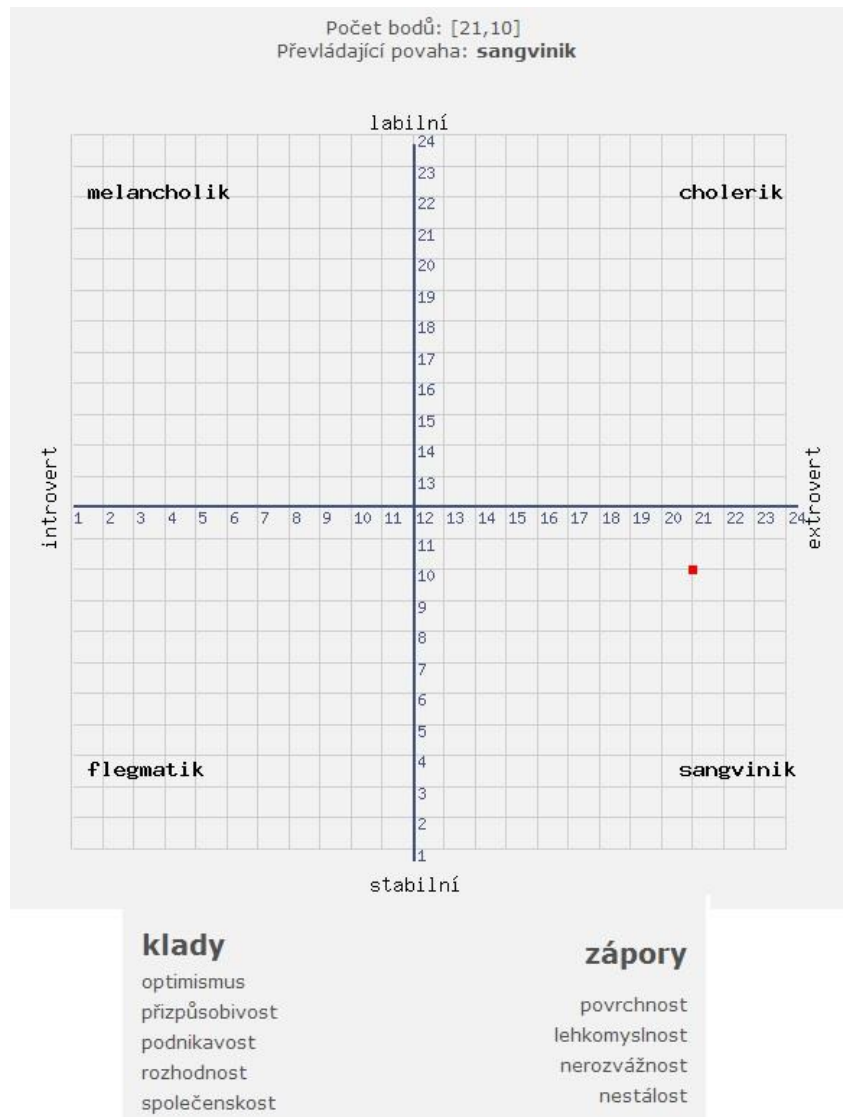
## 12 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU UCHAZEČŮ

Posloupnost jednotlivých úkonů, které při výběru uchazečů využívají, dává logiku. Navrhované změny výběrového procesu proto budou pouze malého charakteru a budou myšleny pouze jako doplňkové. Doposud začíná proces předvýběrem uchazečů, kde už byla na začátku předchozí kapitoly, navržena změna na rozšíření požadovaných dokumentů. Poté se koná kolo první, které je plně v režii jedné z personalistek. Úspěšným uchazečům je zadán mezi prvním a druhým kolem úkol ke zpracování, z pravidla se jedná o případovou studii. Po této studii jsou pozváni ke kolu druhému nejvhodnější uchazeči. Při kole druhém je plně strukturovaný pohovor veden již vedoucími pracovníky, avšak bez přítomnosti personalistky z kola prvního. Během celého řízení jsou informováni neúspěšní kandidáti, až na kolo poslední. Zde se postupuje opačně. První je kontaktován vybraný uchazeč a teprve poté, pokud s pracovní nabídkou souhlasí, se oznámí neúspěch ostatním kandidátům z kola druhého.

Mé návrhy se týkají kola prvního a druhého. Zprv bych doporučil, aby **personalistka**, která pořádá první kolo a vede s uchazeči první rozhovor, **byla přítomna i na kole druhém**. Není zapotřebí, aby se do rozhovorů v druhém kole zapojovala, ale právě ona by ta, která už uchazeče jednou viděla a vyslechla a tak by mohla při rozhovorech v kole druhém, upozorovat změnu v chování, odlišující se odpovědi či jiné nesrovnalosti. Popřípadě už jen její přítomnost může v uchazečích zahnat snahu přetvařovat se.

Společnost si hodně potrpí na dobrých vnitřních i vnějších vztazích a konflikty obecně nejčastěji vznikají na základě rozdílných charakterových vlastností účastníků sporu. V závislosti na tomto faktu bych doporučil společnosti uskutečňovat v prvním kole **osobnostní test**. Personalisté by pak mohli k profilu uchazeče připnout vyhodnocení takového testu a výsledné rozhodnutí by mohlo být osobností uchazeče ovlivněno.

Pro potřeby společnosti by měl postačit Eysenckův test neboli test temperamentu na stránce [temperament.wladik.net](http://temperament.wladik.net). Po zadání odpovědí se test samovolně vyhodnotí a vypíše klady a zápory osobnosti, která test vyplnila. Jediná práce personalistů je grafická úprava testových otázek do konečné podoby. Jako příklad jsem zpracoval test v programu Microsoft Excel a vložil jej jako přílohu P I – Test temperamentu. Jako názornou ukázkou zde na obrázku č. 14 dávám vyhodnocení mého testu, který jsem vyplnil na výše zmíněné webové stránce. Personalisté pak vyplněné testy přepíší na webovou stránku a nechají jej vyhodnotit. Výsledek je okamžitý.



Obr. 14. Vyhodnocení testu mého temperamentu (Eysenckův test, 2008)

Návrh do druhého kola se týká typu pohovoru. Manažeři využívají v druhém kole výběrového řízení plně strukturovaný pohovor zaměřený na chování uchazeče. Snaží se tedy zjistit, jak se kandidát v minulosti zachoval v situacích, do kterých se dostal a z odpovědí si vytvořit profil uchazeče. Plně strukturovaný pohovor však není nejlepší volba, pokud kandidáta vedoucí manažeři vidí poprvé. Jedním vedoucím manažerem je šéf personálního oddělení a druhým je manažer oddělení, pod které spadá volná pracovní pozice. Právě z důvodu, že pod tímto vedoucím bude nový uchazeč pracovat, by bylo lepší přepracovat plně strukturovaný pohovor do **částečně strukturovaného**. Manažeři tak poznají uchazeče nejen z profesní stránky, ale i z osobní roviny a výsledný profil tak může ovlivnit konečné rozhodnutí.



## 13 EKONOMICKÁ NÁROČNOST A RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU

Každá změna s sebou přináší rizika a většinou i náklady. Stejně tak je tomu u projektu, který sem společnosti Zion navrhl. Celá tato kapitola se bude odvíjet od výběru nejlepších možných řešení, které, jak předpokládám, si nakonec podnik vybere.

Vyjmenuji tedy návrhy, které by z hlediska pozice společnosti Zion, měly být vybrány a realizovány. Poté zhodnotím nákladovou stránku těchto projektů a rizika, která by mohla ovlivnit jejich úspěch.

V oblasti zavedení databáze minulých uchazečů předpokládám, že si společnost vybere databázový program Microsoft Access. V softwarovém zázemí společnosti se již tento program nachází a bude nutné pouze vytvořit databázi uchazečů a následně ji pravidelně aktualizovat, doplňovat a upravovat. Se zavedením Microsoft Access se pojí také školení pro personalistku, popřípadě vedoucího pracovníka.

U návrhu spolupráce předpokládám, že společnost využije jak kooperaci s úřadem práce, tak nechá vzniknout užší vztahy se vzdělávacími institucemi. V případě vysokých škol v Brně předpokládám, že v oboru práv zažádá o spolupráci s právní fakultou Masarykovi univerzity, v oblasti IT využije studentů z vysokého učení technického fakulty informačních technologií a nakonec pro oddělení obchodního rozvoje naváže vztah s fakultou ekonomicko-správní též Masarykovi univerzity. Z případné spolupráce by měla společnost poskytovat možnost zpracování bakalářských a diplomových prací v prostředí podniku a dát k dispozici určitý počet míst pro uskutečnění stáží a praxí.

Pro výběr internetových pracovních portálů jsem již vyjádřil svůj názor na konci kapitoly 11.3.2. Předpokládám, že pro potřeby společnosti, která doposud za inzerování na webových stránkách nevykazovala žádné náklady, bude nejlepší využívání pracovních serverů „Práce u nás“, „Dobrá práce“ a „Spráce“. Jmenovitě by se jednalo o tarify Mini 5 pro portál „Práce u nás“ a balíček Start z portálů „Spráce“.

Při výběrovém by mělo dojít k rozšíření prvního kola a malým úpravám kola druhého. Při prvním pohovoru budou uchazeči požádáni navíc vyplnit test, který odhalí jejich temperament. Při druhém kole bude pohovorům přítomna i personalistka, která vedla kolo první a celý pohovor bude veden otevřeněji, než tomu bylo dosud.

### 13.1 Ekonomická náročnost

Tab. 4. Ekonomická náročnost navrhovaných řešení (vlastní zpracování)

Oblast	Popis	Cena za jednotku / rok	Cena celkem / po slevách s DPH
<b>Zavedení databáze</b>	Vytvoření a údržba databáze	0 Kč	0 Kč
	Zaškolení	0 Kč	0 Kč
<b>Spolupráce</b>	ÚP ČR	0 Kč	0 Kč
	Vysoké školy	0 Kč	0 Kč
<b>Inzerování</b>	Práce u nás	0 Kč	0 Kč
	Dobrá práce	12 960 Kč	9 072 Kč
	Správe	12 000 Kč	12 000 Kč
<b>Výběrové řízení</b>	Test temperamentu	3 Kč	1320 Kč
	Změna typu pohovoru	0 Kč	0 Kč
<b>Suma</b>			22 392 Kč
<b>Rezerva 20%</b>			4 478 Kč
<b>Celkem</b>			<b>26 870 Kč</b>

Většina položek v tabulce má nulovou hodnotu. Neznamena to však, že navrhované řešení bude bez jakýchkoli nákladů. Chtěl jsem tím naznačit, že daná řešení nebudou pro společnost znamenat větší finanční zátěž a hodnoty, které by některé položky nabývaly, jsem nemohl dopočítat, protože bych na to potřeboval vědět přibližnou hodinovou sazbu určitých pozic ve společnosti. Tyto informace mi však z jistých důvodu sděleny nebyly. A proto byla zvolena rezerva ve výši 20%. Pokusím se tedy následujícím komentářem osvětlit náklady, které ještě společnosti vzniknou.

Vytvoření databáze bude, co se nákladů týká, nulová položka i nadále. Postačí předat na IT oddělení žádost o vytvoření databáze s parametry pro uchování informací o minulých

uchazečích. Další položkou je zaškolení. To se bude týkat především personalistky, která má na starosti celý proces přijímacího řízení. Zde bude třeba buďto personalistce uvolnit část pracovního času, aby jej mohla věnovat školení, které by probíhalo za pomoci výukových pomůcek virtuálního kurzu microsoft access z webových stránek <http://uai.fme.vutbr.cz/kovar> a přítomnosti zástupce IT oddělení jako rádce. Druhá možnost je nařídít personalistce i pracovníkovi IT oddělení hodiny přesčas, které jim budou také jako přesčasové proplaceny. Tím by vznikly společností náklady v podobě proplacených přesčasů. V rámci školení by se mohlo jednat o 8 až 16 lekcí, podle časového rozložení.

Započetí spolupráce s úřadem práce nezabere personalistům více jak dvě hodiny práce. Jde především o zaregistrování společnosti na stránkách ÚP ČR a následný telefonát pracovníkovi příslušného úřadu práce a žádost o zpřístupnění možnosti vystavovat volná místa k dané registraci. Spolupráce se vzdělávacími institucemi je také více časově než finančně náročná práce. V úvahu zde přichází odměny, které by se udělovali pracovníkům, kteří by se starali o studenty spolupracující se společností.

Inzerování jako jediné nese pro Zion větší finanční zátěž. Jeho ceny jsou znázorněny v tabulce č. 4. Nakonec jsou zde změny ve výběrovém řízení. První změnou je přidání testu temperamentu uchazeče do prvního kola. Zde sem vzal průměrnou cenu za potisk jedné černobílé strany laserovou tiskárnou plus cena papíru. Zaokrouhleně to dělá 1,- Kč na list papíru. Pokud budeme počítat, že jeden test bude mít, stejně jako v mé příloze P I, tři listy, výsledná cena jednoho testu jsou 3,- Kč. Doposud mívalo personální oddělení v průměru dvacet uchazečů, kteří prošli do prvního kola. Po zavedení mnou navrhovaných řešení počítám se stoprocentním nárůstem tohoto číslo. Pokud tedy při každém výběrovém řízení projde k testu temperamentu čtyřicet uchazečů a za rok pořádá společnost Zion jedenáct výběrových řízení, je výsledná finanční zátěž 1320,- Kč. Druhá změna si žádá pouze přepracování pohovorů do podoby částečně strukturovaných a přítomnost personalistky z kola prvního.

### **13.2 Rizika spojená s realizací projektu**

Rizika, která se vážou na navrhovaná řešení, není moc. Nejčastěji jsou spojená nově vzniklou spoluprací s ÚP ČR a vysokými školami. Při spolupráci s úřadem práce je zde riziko, že uchazeči, kteří se budou o volný pracovní post zajímat, nebudou mít dostatečné vzdělání a kvalifikaci, která je zde vyžadována. Naopak je tomu u spolupráce se

vzdělávacími institucemi. Zde se může podnik obávat absolventů, kteří využili spolupráce mezi školou a společností Zion, ale po ukončení studia nemají zájem o volné pracovní pozice, které jsou jim nabízeny. V horším případě se může stát, že takto vychovaný absolvent nastoupí u konkurence. V těchto případech se může společnost Zion bránit smlouvami, které před započítím spolupráce se studentem, obě strany podepíší. V dnešní době je toto u mnoha firem zcela běžný postup.

Největší riziko podstoupí společnost investováním financí do webové inzerce. Návratnost této investice by měla být především v kvalitě přilákaných uchazečů, kteří se o volná místa budou zajímat. Rizikem tudíž je, že inzerování na navrhovaných portálech nepřivede dostatečně kvalitní a vzdělanou pracovní sílu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována jako pomoc pro zefektivnění vnitřních procesů nové společnosti Zion s.r.o. a mým úkolem bylo zjištění současného stavu procesu přijímání nových zaměstnanců a následné zpracování projektu na zlepšení dílčích úkonů celého výběrového řízení.

Celá práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části jsem provedl průzkum literárních a internetových zdrojů a zpracoval jsem poznatky, které pak byly potřebné pro analýzu současného stavu ve společnosti Zion s.r.o. V závěru teoretické části jsem si položil čtyři výzkumné otázky, které mi posloužili jako výchozí bod pro zpracování praktické části.

Praktickou část lze fakticky rozdělit ještě na analytickou a projektovou část. V analytické části jsem za pomoci dostupných informací o společnosti, konzultací se zaměstnanci a klienty, interních dokumentů a webových stránek zjistil a popsal fungování společnosti a personálního oddělení. Zvláště jsem se pak zaměřil na celý proces přijímání nových zaměstnanců. Informace potřebné k analýze procesu jsem získal od personalistky, která je zodpovědná za celá výběrová řízení. Poté došlo na zodpovězení výzkumných otázek a shrnutí analytické části, z čehož obě kapitoly mi posloužili jako podklad pro zpracování projektové části.

Projektová třetina práce byla řazena podle logického postupu při vyhledávání a výběru nových zaměstnanců. Snažil jsem se reagovat na většinu nedostatků, které jsem při zpracovávání analytické části objevil, tudíž projekt je návrhem na zlepšení více dílčích postupů celého procesu. Aby i společnost měla možnost výběru, zapracoval jsem do návrhů více potenciálních možností. Nyní bude na jednateli a personalistech, aby na společné schůzi rozhodli, které návrhy zavedou a zrealizují. Pro jednodušší zhodnocení jsem poskytl v závěru práce ekonomickou náročnost jednotlivých řešení a případná rizika spojená s uskutečněním návrhů.

I v případě, že by se společnost rozhodla zrealizovat pouze návrhy, ze kterých pro ně nebudou plynout dodatečné náklady, považuji to za úspěch. Většina řešení se obejde bez investic a jejich přínos pro společnost bude vysoký.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, xxvi, 979 p. ISBN 07-494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [5] GREGAR, Aleš, 2007. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [6] IRS, 2004 cit. podle ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, Olga NACHTMANNOVÁ, Zuzana JONIAKOVÁ, 2009. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [8] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [9] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [10] MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [11] ROBERTS, Gareth, 1997. *Recruitment and selection: A competency approach*. London: Institute of Personnel and Development, vii, 256 p. ISBN 08-529-2707X.
- [12] STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X
- [13] TAYLOR, S. J., 1998 cit. podle ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- [14] TORRINGTON, D. P., 1989 cit. podle ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

#### Internetové zdroje

- [15] *Eysenckův test: Aneb víte, jaký máte temperament?* [online]. 2008, ©2008-2009 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: <http://temperament.wladik.net/>
- [16] INET-SERVIS. *Dobrá práce: Najděte si dobrou práci...* [online]. 2000 ©2012 [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/>
- [17] Integrovaný portál MPSV: *Zadávání volných míst*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2013 [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/udrzbavm>
- [18] KAT. Lidé jsou hlavním kapitálem společnosti, říká Louis Richardson z IBM. ČT24 [online]. 8. 6. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/180409-lide-jsou-hlavnim-kapitalem-spolecnosti-rika-louis-richardson-z-ibm/>
- [19] KEJZLAR, Martin. *Práce u nás* [online]. 2009, ©2009-2013 [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <http://www.praceunas.cz/>
- [20] LMC, s.r.o. *Jobs.cz: Inspirujeme k úspěchu* [online]. 1996, ©1996-2013 [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>
- [21] NETIA, s.r.o. *Joblist* [online]. Český server.cz s.r.o., 1999, ©1999-2013 [cit. 2013-07-19]. Dostupné z: <http://www.joblist.cz/>
- [22] SEZNAM.cz. a.s. *Spráče.cz* [online]. 1996, ©1996-2013 [cit. 2013-07-19]. Dostupné z: <http://www.sprace.cz/>

#### Interní zdroje společnosti

- [23] Interní dokumenty společnosti Zion, s.r.o.
- [24] Webové stránky společnosti Zion, s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IRA Industrial relations services.

AC Assessment centrum.

Inc. Incorporation

NASA National Aeronautics and Space Administration

USA United States of America

HPP Hlavní pracovní poměr

ČR Česká republika

IT Informační technologie

ÚP ČR Úřad práce České republiky



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Přesnost některých metod výběru pracovníků (Taylor, 1998 cit. podle Armstrong. 2007, s. 363) .....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 2. Hierarchická struktura společnosti Zion (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 3. Časové rozložení a fáze výběrového řízení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 4. Návrh databáze v Microsoft Excel (vlastní zpracování) .....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 5. Databázový systém Firebird (vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 6. Databázový systém Microsoft Access (vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 7. Zadávání volných míst na portal.mpsv.cz (Integrovaný portál MPSV, 2013) .....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 8. Informace pro inzerenty na serveru „Práce u nás“ (Kejzlar, 2009) .....</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 9. Ceník portálu „Dobrá práce“ (Inet-servis, 2000) .....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 10. Poznámky k ceníku portálu „Dobrá práce“ (Inet-servis, 2000).....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 11. Ceník portálu „Joblist“ (Netia, s.r.o., 1999) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 12. Ceník portálu „Sprace“ (Seznam.cz, a.s., 1996).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 13. Ceník portálu „Jobs“ a „Práce“ (LMC, s.r.o., 1996) .....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 14. Vyhodnocení testu mého temperamentu (Eysenckův test, 2008).....</i>	<i>72</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti Zion (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Tab. 2. Příslušná pracoviště ÚP ČR pro společnost Zion s.r.o. (vlastní zpracování) .....</i>	64
<i>Tab. 3. Vysoké školy vhodné pro spolupráci (vlastní zpracování) .....</i>	65
<i>Tab. 4. Ekonomická náročnost navrhovaných řešení (vlastní zpracování) .....</i>	74

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Test temperamentu.

## PŘÍLOHA P I: TEST TEMPERAMENTU.

1	Toužíte často po vzruchu kolem sebe?	Ano Ne
2	Potřebujete často povzbuzení od přátel, kteří vám rozumí?	Ano Ne
3	Jste obyčejně bez starostí?	Ano Ne
4	Dělá vám značné těžkosti říct někomu „ne“?	Ano Ne
5	Než se do něčeho pustíte, promýšlíte si to napřed?	Ano Ne
6	Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte vždy svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi?	Ano Ne
7	Máte často střídavě dobrou a špatnou náladu?	Ano Ne
8	Jednáte a mluvíte obyčejně rychle, bez dlouhého rozmýšlení?	Ano Ne
9	Cítíte se někdy „bídě“ a ani nevíte proč?	Ano Ne
10	Udělal byste skoro cokoli, jen abyste dokázal, že to dovedete?	Ano Ne
11	Stáváte se najednou nesmělým, když chcete mluvit s cizí osobou, která vás nějak přitahuje?	Ano Ne
12	Stává se vám občas, že se rozhněvate a neovládnete se?	Ano Ne
13	Jednáte často pod vlivem okamžiku?	Ano Ne
14	Trápíte se často nad tím, že jste udělal nebo řekl něco, co jste neměl?	Ano Ne
15	Obyčejně raději čtete, než se setkáváte a mluvíte s lidmi?	Ano Ne
16	Jste poměrně snadno dotčen?	Ano Ne
17	Chodíte rád a často do společností?	Ano Ne
18	Míváte občas myšlenky či nápady, o nichž byste si nepřáli, aby je jiní lidé znali?	Ano Ne
19	Býváte někdy plný energie a jindy opět velmi ochablý?	Ano Ne
20	Máte raději málo přátel, ale zato opravdových?	Ano Ne
21	Oddáváte se často snění?	Ano Ne
22	Když na vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?	Ano Ne
23	Trápí vás často pocity viny?	Ano Ne
24	Jsou všechny vaše návyky dobré a žádoucí?	Ano Ne
25	Dovedete se obyčejně ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?	Ano Ne
26	Řekl byste o sobě, že jste přecitlivělý anebo, že žijete v napětí?	Ano Ne

27	Pokládají vás lidé za velmi živého člověka?	Ano Ne
28	Když uděláte něco důležitého, máte pak často pocit, že jste to mohl udělat lépe?	Ano Ne
29	Jste většinou tichý, když jste mezi lidmi?	Ano Ne
30	Řeknete také někdy klep?	Ano Ne
31	Honí se vám v hlavě myšlenky tak, že nemůžete spát?	Ano Ne
32	Když se chcete něco dovědět, vyhledáte si to raději v knize než byste o tom s někým hovořil?	Ano Ne
33	Míváte pocity bušení či svírání srdce?	Ano Ne
34	Máte rád takový druh práce, při níž se musíte velmi soustředit?	Ano Ne
35	Míváte záchvaty třesu či chvění?	Ano Ne
36	Přihlásil byste se ke clu vždy vše, i kdybyste věděl, že celníci by na nic nepřišli?	Ano Ne
37	Je vám protivný pobyt ve společnosti, kde si jeden dělá žerty z druhého?	Ano Ne
38	Rozčílíte se snadno?	Ano Ne
39	Máte rád činnost, která vyžaduje rychlé rozhodování?	Ano Ne
40	Děláte si starosti z „hrozných věcí“, které by se mohly přihodit?	Ano Ne
41	Pohybujete se pomalu a beze spěchu?	Ano Ne
42	Přišel jste někdy pozdě na schůzku či do práce?	Ano Ne
43	Míváte často děsivé sny?	Ano Ne
44	Bavíte se s lidmi tak rád, že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči s cizí osobou?	Ano Ne
45	Trpíte různými tělesnými bolestmi a trápením?	Ano Ne
46	Byl byste hodně nešťastný, kdybyste se nemohl po většinu dne vídat s mnoha lidmi?	Ano Ne
47	Řekl byste o sobě, že jste nervózní?	Ano Ne
48	Jsou mezi vašimi známými lidé, které vůbec nemáte rád?	Ano Ne
49	Řekl byste o sobě, že máte dost sebedůvěry?	Ano Ne
50	Cítíte se snadno dotčen, když se na vás, nebo na vaši práci najdou chyby?	Ano Ne
51	Bývá vám zatěžko opravdově se bavit v živé a veselé společnosti?	Ano Ne
52	Trpíte pocity méněcennosti?	Ano Ne
53	Dovedete snadno oživit poněkud nudnou společnost?	Ano Ne

<b>54</b>	Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?	Ano Ne
<b>55</b>	Děláte si starosti o své zdraví?	Ano Ne
<b>56</b>	Děláte si rád legraci z druhých?	Ano Ne
<b>57</b>	Trpíte nespavostí?	Ano Ne