

Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY

Lukáš Beneš

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš BENEŠ**
Osobní číslo: **M07896**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

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

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
[2] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů - vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
[5] MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



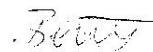
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně ..11.5.2010.



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

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

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

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je charakterizovat systém vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců z hlediska literárních zdrojů. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a poté provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova: útvar lidských zdrojů, zaměstnanci, metody výběru, pracovní smlouva, adaptace

ABSTRACT

This bachelor thesis is attended to analysis of search, selection, recruitment and adaptation of employees in company XY. The theoretical part of the thesis is to characterize a system search, selection, adoption and adaptation of staff in terms of literary sources. The aim of the practical work is an analysis focused on the current state of search, selection, adoption and adaptation of employees in company XY and then to evaluate the strengths and weaknesses of the system. Part of this bachelor work are also suggestions and recommendations to improve the current system of searching, selecting and hiring employees in company XY.

Keywords: human resources department, employe, selection methods, work contract, adaptation

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému a zaměstnancům personálního oddělení společnosti XY za jejich podnětné a cenné rady, trpělivost, čas, připomínky a odbornou pomoc, kterou mi všichni věnovali při vypracování mé bakalářské práce.

„Energie je to, co vše uvádí do pohybu.“

Aristoteles

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR – ÚTVAR ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	12
2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	13
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....	13
2.2 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ NA VOLNÉ (VOLNÁ) PRACOVNÍ MÍSTO (MÍSTA).....	15
2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání uchazečů.....	15
2.2.2 Identifikace zdrojů zaměstnanců.....	16
2.2.3 Prostředky využívané k získávání zaměstnanců.....	18
2.2.4 Vyžadované materiály od zájemců o danou práci.....	22
2.2.5 Předvýběr uchazečů pomocí předložených dokumentů	23
2.2.6 Sestavení seznamu uchazečů.....	24
2.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	24
2.3.1 Výběrový rozhovor.....	24
2.3.2 Psychologické testy	26
2.3.3 Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program).....	26
2.3.4 Ověřování referencí.....	27
2.3.5 Biodata	27
2.3.6 Analýza písma (grafologie).....	27
3 PŘIJÍMÁNÍ A ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PRACOVNÍHO POMĚRU	28
3.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	28
3.1.1 Obsah pracovní smlouvy	28
3.2 ADAPTACE	29
3.2.1 Kritické momenty ohrožující úspěšný průběh adaptace.....	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 SPOLEČNOST XY	34
5.1 HISTORICKÝ VÝVOJ A PROFIL SPOLEČNOSTI XY	34
5.1.1 Cíl společnosti XY	35
5.2 EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI XY.....	36
5.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	36
5.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR SPOLEČNOSTI XY	38
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY	42

6.1	VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	42
6.2	ZDROJE A PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ K VYHLEDÁVÁNÍ (ZÍSKÁVÁNÍ) ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY	43
6.2.1	Zdroje zaměstnanců využívaných společností XY	43
6.2.2	Prostředky využívané společností XY při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů	44
6.3	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY	46
6.3.1	Zdroje informací od zájemců o danou práci.....	46
6.3.2	Způsoby výběru zaměstnanců do společnosti XY.....	46
6.4	HODNOCENÍ A VYROZUMĚNÍ UCHAZEČŮ	48
6.5	PŘÍJEM A ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY.....	49
6.5.1	Nástup zaměstnance do společnosti XY	49
6.5.2	Úvodní školení zaměstnance ve společnosti XY	50
6.5.3	Adaptace nového nebo převedeného zaměstnance ve společnosti XY	52
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....	54
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY	57
8.1	INZERCE VOLNÉ PRACOVNÍ POZICE V TISKU	57
8.2	NÁSTĚNKY A VÝVĚSKY INFORMUJÍCÍ O VOLNÉ PRACOVNÍ POZICI VE SPOLEČNOSTI XY	60
8.3	PŘIJÍMACÍ POHOVOR VE SPOLEČNOSTI XY.....	61
8.4	PROGRAMY NA PODPORU STUDENTŮ ČI ABSOLVENTŮ (TRAINEE PROGRAMY)	62
8.5	VELETRHY PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	63
8.5.1	Katalog iKariéra	63
8.6	PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ NA MANAŽERSKÝCH POZICÍCH VE SPOLEČNOSTI XY	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance se stává v dnešní době jedním z nejučinnějších nástrojů vedoucích ke zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a vůbec existence i přežití každé organizace. Avšak najdou se i společnosti, které oblasti řízení lidských zdrojů nevěnují dostatečnou pozornost a péči či ji úplně podceňují a zapomínají tak na to, že nejdůležitějším a zároveň nejslabším článkem celého podnikového systému je právě člověk – zaměstnanec. Spokojení a motivovaní zaměstnanci lépe pracují, odvádějí tak precizní výkony, snižuje se jejich absence v zaměstnání i fluktuace a také vytvářejí pozitivní obraz organizace v očích široké veřejnosti.

Je tedy důležité, aby každá organizace do lidských zdrojů investovala, a zajistila si tak dostatečný počet zkušených, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců a nabídla jim co možná nejlepší zázemí a vhodné podmínky pro výkon jejich práce.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude charakterizovat systém vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců z hlediska literárních zdrojů. Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a poté provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

Důvodem výběru daného tématu je rozšíření si teoretických a také praktických poznatků právě z oblasti řízení lidských zdrojů. Tato problematika se totiž dotýká každého jedince v jeho pracovním i soukromém životě a je dobré se v ní naučit efektivně orientovat.

Bakalářská práce bude zaměřena na jednotlivé činnosti personálního útvaru, které se vztahují na zdroje a způsoby vyhledávání vhodných zaměstnanců, jejich výběr, přijímání do organizace a proces jejich adaptace. Po vytvoření teoretické části a osvojení si poznatků z této oblasti bude vypracována praktická část, kde bude představena společnost XY a provedena samotná analýza současného systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. Ze zjištěných poznatků budou zformulovány návrhy a doporučení, které by měly celý systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY zefektivnit a zlepšit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR – ÚTVAR ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů, se orientuje na řízení lidí, zaměstnanců v organizaci a na jejich neustálý rozvoj a zvyšování kvalifikace.

Obecnou úlohou tohoto útvaru je umožnit dosáhnout cílů organizace tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje cenné rady a podporu ve všem, co se nějakým způsobem dotýká lidí, zaměstnanců, v dané organizaci či firmě. [2]

1.1 Činnosti personálního oddělení

K dosažení úkolů, které jsou důležité pro dosažení cílů organizace, každý personální útvar zajišťuje a odpovídá za funkce, které jsou podle Bedrnové [4, s. 156 – 157] rozčleněny do těchto skupin:

- **funkce koncepční** – každý personální útvar je odpovědný za vypracování, jak personální, tak sociální politiky. Personální politika obsahuje základní směry a formy řízení organizace a formuluje zásady a pravidla jejího uskutečňování.
- **funkce plánovací** – na základě potřeb organizace a v souladu s personální a sociální politikou vypracovává plány, které slouží k dosažení hospodářských cílů.
- **funkce řídicí a koordinační** – personální útvar koordinuje stanovené úkoly, hlavní směry a priority celého systému personálního řízení.
- **funkce metodická** – poskytuje návody a metodická doporučení. Jedná se o systémy hodnocení zaměstnanců, o adaptační plány, programy a podobně.
- **funkce informační** – informační systém je důležitý pro zajištění všech funkcí personálního řízení. Pokud funguje správně, může vedení organizace efektivně rozhodovat o svých zaměstnancích. Tato funkce zabezpečuje také informovanost zaměstnanců organizace.
- **funkce poradenská** – poskytuje informace řídicím zaměstnancům v otázkách vedení lidí i rady v řešení problémů ostatních zaměstnancům.
- **funkce výzkumná a expertizní** – tyto funkce jsou důležité, aby personální management pracoval se spolehlivými informacemi, které nejsou či jsou jen obtížně pozorovatelné. Jedná se například o názory, postoje a spokojenost zaměstnanců.

2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Protože zaplnění volných pracovních míst, provedení přijímacích pohovorů a zaškolení nových zaměstnanců něco stojí, je obecným cílem získávání zaměstnanců tyto náklady snižovat na minimální úroveň. Nejde však jen o peníze organizace, jde i o čas, který je potřebný na tuto činnost. Je tedy důležité, aby celý proces získávání a výběru zaměstnanců byl úspěšný hned napoprvé. Organizace musí tedy nalákat co největší skupinu zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, aby si mohla vybrat jen ty nejlepší. [2], [5]

Armstrong definuje získávání a výběr zaměstnanců takto: „*Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“ [2, s. 343]

Podle Stýbla [14] by se získávání a výběr zaměstnanců měl uskutečnit v úzké současnosti personálního řízení a liniového managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí.

Získávání a výběr zaměstnanců je rozdělen do následujících skupin [1], [2], [14]:

- **Definování požadavků** – pracovního místa, profilu zaměstnance.
- **Přilákání uchazečů na volné (volná) pracovní místo (místa)** – z vnějších i vnitřních zdrojů pomocí agentur, poradců, inzerátů v novinách, v časopisech a na internetu.
- **Vybírání uchazečů** – rozřídění žádostí, zkoumání životopisů a dotazníků, testování uchazečů, pohovory, assessment centra, ověřování referencí, biodata, grafologie.

2.1 Definování požadavků

Pro úspěšný výběr vhodného zaměstnance je velmi důležitá podrobná a objektivní analýza pracovního místa, podle níž se dále formuluje samotný profil pracovního místa a profil zaměstnance. Ta se provádí podle informací, které poskytne nejčastěji osoba, která vykonává dané pracovní místo. Informace může poskytnout i spolupracovník nebo nadřízený. Obecně platí, že čím více zdrojů je použito, tím se profil daného pracovního místa zkvalitňuje a zpřesňuje. [9], [14]

Pro kvalitní a efektivní zpracování profilu daného pracovního místa je důležité věnovat pozornost následujícím skutečnostem [14]:

1. Správnému pojmenování zaměstnání.
2. Rozdělení úkolů na hlavní a vedlejší.
3. Organizačnímu začlenění analyzovaného pracovního místa.
4. Upřesnění toho, co příslušná práce vyžaduje.
5. Sestavení postupu, jak se práce provádí, kde a proč.
6. Uvedení postavení úkolů.
7. Upřesnění vztahu dotyčného pracovního místa k jiným a uvedení ke komu a za co je odpovědný zaměstnanec.
8. Stanovení pracovních podmínek.

Současně se zpracováním profilu daného pracovního místa se provádí také, jak je uvedeno výše, **profil zaměstnance**.

V profilu zaměstnance jsou obsaženy veškeré zjištěné vlastnosti, zkušenosti a dovednosti, které by zaměstnanec měl mít, aby úspěšně pracoval na daném pracovním místě a napomáhal tak efektivněji k dosažení cílů organizace.

Specifika požadavků na zaměstnance jsou sestavována podle [2], [14]:

1. **Odborných schopností** – co daný jedinec musí znát, umět a jaké by měl mít dovednosti, aby úspěšně vykonával svoji práci.
2. **Požadavků na chování a postoje** – schopnost pracovat s nasazením, s houževnatostí a pozitivním postojem k práci. Důležitá je i pracovní stabilita zaměstnance.
3. **Odborné přípravy a výcviku** – odbornost, vzdělání či výcvik, který by měl uchazeč splňovat.
4. **Zvláštních požadavků** – tam, kde zaměstnanec bude muset uspět v určitých oblastech, například nacházet nové zákazníky, zlepšovat prodej a tak dále.
5. **Vhodnosti pro organizaci** – schopnost žadatelů o zaměstnání pracovat a přizpůsobovat se podnikové kultuře.

6. **Zkušenosti, praxe** – které zaměstnanec získal ve stejném oboru nebo v podobné organizaci při plnění předešlých úkolů.
7. **Možnosti splnit očekávání uchazeče** – v jaké míře mohou být naplněna očekávání uchazečů, jde-li o možnosti jejich dalšího vzdělávání, růstu kariéry či jistoty zaměstnání.
8. **Dalších požadavků** – neobvyklá pracovní doba, cestování, práce mimo bydliště zaměstnance.

2.2 Přilákání uchazečů na volné (volná) pracovní místo (místa)

Náplní této fáze je přilákat co nejvíce zkušených a kvalifikovaných uchazečů o volná pracovní místa. V jaké míře bude zájem uchazečů o daná místa je závislá na vnitřních a vnějších podmínkách. [9]

2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání uchazečů

Tyto podmínky souvisí s organizací, která zaměstnání nabízí, a také s konkrétním pracovním místem. Odezvu potenciálních uchazečů o dané pracovní místo mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit [9], [14]:

- povaha práce na pracovním místě,
- místo vykonávané práce,
- organizace práce a pracovní doby,
- požadavky na zaměstnance,
- rozsah povinností a podobně.

Pokud jde o organizaci jako celek, může být odezva ovlivněna [9], [14]:

- prestiží organizace,
- úspěšností organizace,
- úrovní péče o zaměstnance,
- mezilidskými vztahy,
- úrovní odměňování,

- umístěním organizace, a podobně.

Mezi vnější podmínky lze zařadit například [9], [12]:

- **Demografické podmínky** – proměnlivost reprodukce populace, podíl práce schopného obyvatelstva, populační změny způsobené imigrací a jiné vývoje způsobující na trhu práce kolísání nabídky pracovních sil.
- **Sociální podmínky** – souvisí s hodnotovými orientacemi lidí, zejména s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání.
- **Ekonomické podmínky** – podmínky na trhu práce.
- **Technologické podmínky** – mění obsah práce, vytvářejí nové dovednosti, způsobují zastarávání některých povolání a nově určují, co se musí zaměstnanci učit a v čem mají být školeni.
- **Sídelní podmínky** – charakter osídlení kolem území, ve kterém se organizace nebo firma nachází.
- **Politicko-legislativní podmínky** – vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o práci.

2.2.2 Identifikace zdrojů zaměstnanců

Důležitým momentem při získávání vhodných zaměstnanců je identifikace zdrojů. V praxi lze disponovat pouze dvěma zdroji a to zdroji vnitřními a zdroji vnějšími.

1. Vnitřní zdroje

Vhodného uchazeče pro pracovní pozici by měla organizace ve vnitřních zdrojích hledat přednostně, a to dříve, než začne využívat zdrojů vnějších.

Organizace je totiž seznámena se silnými a slabými stránkami svých zaměstnanců a ví, co od daných zaměstnanců může očekávat. Dalším důvodem je skutečnost, že dochází k návratnosti investic, které organizace vynaložila do rozvoje svých zaměstnanců. V neposlední řadě má využívání vnitřních zdrojů organizace velmi pozitivní dopad na zvyšování motivace zaměstnanců.

Za nevýhody spojené s využíváním těchto zdrojů je považována podniková slepota, omezený výběr, obavy z toho, že bude odmítnut dlouholetý zaměstnanec, kolega či kamarád. Za nevýhodu lze také pokládat i náklady, které musí být vynaloženy v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců. [4], [14]

Mezi vnitřní zdroje patří zaměstnanci, kteří mají zájem o uvolněné pracovní pozice, kterým hrozí propuštění z důvodu rušení výroby, dále pak zaměstnanci, kteří mají předpoklady k zastávání náročnějších pozic či zaměstnanci, jejichž pracovní místa byla zrušena v důsledku zavedení technologických a technických inovací. [14]

2. Vnější zdroje

Jestliže nebyl nalezen vhodný uchazeč ve zdrojích společnosti, tedy ve vnitřních zdrojích, využívá se zdrojů vnějších, kde má společnost větší možnosti svého výběru. Takto vybraní zaměstnanci mají poté vyšší potenciál k tomu, že do organizace přinesou nové nápady, zkušenosti, poznatky či také zvyklosti. Někdy je tato metoda dokonce rychlejším a snadnějším způsobem výběru zaměstnanců.

Za nevýhody spojené s využíváním vnějších zdrojů zaměstnanců lze pokládat to, že se jedná o metodu finančně náročnou, adaptace nových zaměstnanců – v porovnání se zaměstnanci, kteří v organizaci již pracují či jsou pouze převedeni na novou práci – je delší a je tu také vysoké riziko, že na hledanou pracovní pozici bude přijatý méně vhodný zaměstnanec a v konečném důsledku se bude muset přijímací pohovor uskutečnit znovu. [4], [14]

Mezi vnější zdroje, ze kterých si může organizace vybírat, patří [14]:

- uchazeči o práci, kteří jsou zaregistrováni na trhu práce,
- absolventi učilišť, středních škol, vysokých škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci cizích organizací,
- zahraniční zaměstnanci,
- důchodci,
- ženy v domácnosti,
- studenti.

2.2.3 Prostředky využívané k získávání zaměstnanců

Mezi prostředky využívané k získávání zaměstnanců patří například inzeráty, osobní či písemné nabídky a žádosti o informace, osobní doporučení, nástěnky a vývěsky, vnitropodniková síť, spolupráce s úřady práce, získávání nových zaměstnanců ve vzdělávacích institucích, spolupráce s agenturami a zprostředkovateli práce, veletrhy pracovních příležitostí či on-line získávání zaměstnanců.

A. Inzeráty

Aby organizace přilákala co možná největší množství uchazečů o práci, využívá nejpoužívanější metody, a to inzerování nabídky na práci.

Tyto inzeráty jsou umístěny do novin a časopisů – tedy do míst, které jsou volně přístupné široké veřejnosti a které jsou nejčastějším místem, kde zájemci o práci začínají s hledáním. [5]

Cílem každého inzerování je [2]:

- **upoutat pozornost** – pokud chce zaměstnavatel upoutat pozornost uchazeče, musí přijít s poutavějším inzerátem než konkurenti,
- **vytvořit a udržet zájem uchazečů** – veškeré informace v inzerátu, tj. informace o organizaci, pracovním místě, kvalifikaci uchazečů, musí být sděleny zajímavou a také atraktivní formou,
- **stimulovat akci** – inzerát musí mít takovou formu, aby přiměl potenciální uchazeče k odpovědi na něj a to v dostatečném množství a v požadovaných zkušenostech a kvalifikaci uchazeče.

B. Osobní či písemné nabídky a žádosti o informace

Jedná se o jedince bez práce nebo zaměstnance jiných organizací, kteří si hledají nové zaměstnání a zjišťují nabídku volných pracovních míst organizací samovolně, aniž by organizace musela volné pracovní pozice zveřejňovat například formou inzerátu.

Tito jedinci tak nabízejí samovolně své zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti, čímž tak organizaci šetří čas a náklady potřebné na inzerci. Avšak i přesto značná část nabídek bývá neupotřebitelná, protože zájemci nemají představu o potřebách dané organizace. [14]

C. Osobní doporučení

Kandidáti jsou vybíráni na základě doporučení, které organizaci většinou poskytli stávající zaměstnanci, či přátelé a známí zaměstnanců. Výhoda této cesty spočívá v tom, že osobní doporučení jsou získávána od osob, kterým lze důvěřovat, neboť jsou zaměstnanci dané organizace a lze jich využít i později v případě, kdy je potřeba zjistit více informací o daném kandidátovi, které nejsou přímo uvedeny v jeho životopise či motivačním dopisu. [15]

D. Nástěnky a vývěsky

Nástěnky a vývěsky s nabídkou volných pracovních míst jsou umístovány v organizacích do míst, kde je nejvyšší koncentrace a pohyb zaměstnanců – například do jídelen, společenských místností či vstupních hal do organizací. Mohou být umístovány i mimo firemní areál, ale je nutné mít na zřeteli jejich instalaci na nejvhodnějších místech.

Jedná se o poměrně levný prostředek, což je jejich výhoda. Nevýhodou však je, že se informace o volné pracovní pozici nemusí dostat ke všem potenciálním zájemcům v organizaci. Ví o něm jen ti jedinci, kteří u nástěnky či vývěsky byli. [15]

E. Vnitropodniková síť

Větší organizace v dnešní době využívají k přilákání uchazečů z řad svých zaměstnanců i vnitropodnikových sítí. Nabídka o volné pracovní pozici je rozesílána právě prostřednictvím této sítě každému zaměstnanci. Jedná se o velmi rychlou, levnou a efektivní cestu, jak získat uchazeče na nabízené pracovní místo.

F. Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce není tak rozsáhlá metoda pro získání uchazeče, jako je tomu například u inzerování nebo on-line získávání zaměstnanců.

Jedná se o méně efektivní zdroj. Proto se zde hledají kandidáti spíše na méně kvalifikované pracovní pozice.

Toto však nemusí být vždy zcela pravda, protože dnes, kdy se celý svět potýká s následky hospodářské krize a spousta lidí přišla díky velkým propouštěním o práci, se i zde mohou najít velmi schopní a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Výhodou této metody je to, že se jedná o poměrně levnou metodu získávání zaměstnanců, protože je tato činnost zprostředkovávána zcela bezplatně, jak pro organizace, tak pro uchazeče. Navíc potřebné informace zjišťují úřady práce o uchazečích samy. [9], [15]

G. Získávání nových zaměstnanců ve vzdělávacích institucích

Tato metoda je z hlediska nákladů velmi efektivní. Využívají ji organizace, které kladou velký důraz na vlastní zaškolení zaměstnanců.

V dnešní době ji využívá stále větší počet organizací, které formou různých stipendijních programů, nabízí studentům svoji spolupráci v oblastech zvyšování jejich kvalifikace, získávání potřebné praxe, která je v dnešní době u mnoha organizací vyžadována či studenta finančně podporují již během jeho samotného studia. Na oplátku se pak snaží studenta smluvně zavázat k nástupu do organizace, aby měla jistotu, že nevkládá veškeré finance do studenta zbytečně. Za hlavní nevýhodu lze považovat to, že tito uchazeči nemohou být přijímání operativně během celého roku, a to z důvodu sezónnosti. [9], [15]

H. Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce

Neboť úřady práce nejsou schopny plnit všechny úkoly, které od nich trh zaměstnanosti požaduje, je stále oblíbenější formou, jak získat zaměstnance, spolupráce organizací se zprostředkovatelnami práce a agenturami, které nabízí získávání i výběr zaměstnanců. V agentuře se osoba hledající práci jednoduše zaregistruje, nechá zde životopis a je s ní vykonán pohovor, případně testy, pro získání potřebných informací o uchazeči.

Metody je nejvíce využíváno při hledání specialistů a špičkových manažerů, protože tyto agentury nevykonávají svoji činnost bezplatně a pro většinu organizací by byl výběr širokého okruhu zaměstnanců touto metodou neefektivní. Tato spolupráce tedy jasně patří k nákladnějším prostředkům, které se využívají k získávání zaměstnanců. [2], [14]

Na základě vlastního průzkumu mohu potvrdit, že se i ve Zlíně nachází hned několik personálních agentur, jako například:

- Callis Inter,
- Grafton Recruitment,
- E2E Partner nebo
- Profima Effective.

I. Veletrhy pracovních příležitostí

Na veletrhu pracovních příležitostí se prezentují organizace, které hledají nové zaměstnance. Zájemci jsou nejčastěji z řad vysokoškolských studentů a absolventů. Ti zde mají mož-

nost setkat se s personalisty a zástupci organizací z celé řady odvětví a široké škály oborů. Zástupci organizací zde zájemcům podávají zcela bezplatně informace o tom, jak se uplatnit právě v jejich organizaci. Na těchto veletrzích si studenti mohou také zajistit odborovou stáž či spolupráci při vedení své bakalářské nebo diplomové práce. [2]

Mezi veletrhy pracovních příležitostí, na základě vlastního průzkumu, lze například zařadit:

- iKariera,
- Veletrh pracovních příležitostí,
- Career Days Aiesec,
- Jobdays,
- Šance nebo
- Job Challenge.

J. On-line získávání zaměstnanců

Jedná se o zprostředkování volných pracovních míst pomocí celosvětové počítačové sítě, tedy Internetu. Výhodou této metody je, že jsou uchazeči osobně, dlouhodobě a aktuálně informováni o potřebách organizací. Ty své nabídky zveřejňují na svých webových stránkách nebo využívají specializovaných serverů. Mezi tyto servery lze například zařadit:

- jobs.cz,
- prace.cz nebo
- superkariera.cz.

Nabídky na práci jsou zde tříděny do různých kategorií, což usnadňuje orientaci a vyhledávání požadovaných míst. *Server jobs.cz nabízí také například možnost nastavení si vlastního agenta, který klientovi zasílá nabídky podle jeho nastavených požadavků do emailové schránky. Inzerce je zde však za poplatek.*

Servery nabízí také databáze životopisů uchazečů, takže si organizace mohou vybrat uchazeče bez předchozí inzerce přímo zde. [14]

2.2.4 Vyžadované materiály od zájemců o danou práci

Mezi vyžadované materiály od zájemců o danou práci lze zařadit: životopis, motivační dopis či dotazník.

A. Životopis

Strukturovaný životopis, tzv. tabuizovaný, je nejčastějším způsobem podávání žádosti o zaměstnání. Jeho rozsah by měl být na jednu, nanejvýš dvě strany, avšak má být s popisem významných etap profesního vývoje uchazeče a o jeho osobním životě, které se vztahují k budoucímu zaměstnání.

Životopis se vyznačuje stručností, přehledností a jednoduchostí textu. Za výhodu lze považovat to, že může být užíván opakovaně při změně pracovního místa s minimální aktualizací, na rozdíl od motivačního dopisu, který musí být přepracován dle aktuální situace a pracovní pozice. [5], [8], [14]

B. Motivační dopis

Jedná se o zdůvodnění žádosti o zaměstnání, která se přikládá ke strukturovanému životopisu. Cílem je sestavit decentní a věcný dopis, pomocí něhož chce uchazeč vzbudit zájem toho, kdo ho čte. Je psán bez pravopisných a tiskových chyb. Je nutné zde potvrdit odborné znalosti a kompetence, přičemž údaje ze životopisu zde nesmí být opakovány. Jelikož není psán podle zažitých schémat, pisatel v něm dostává prostor, kde může předvést svou logiku myšlení a komunikační dovednosti. Je tu však jedna podstatná nevýhoda a to, že se nemusí vždy poznat, zda je žadatel autorem motivačního dopisu. Každý motivační dopis by měl obsahovat [8]:

- adresu žadatele,
- datum,
- adresu příjemce,
- odkaz na zveřejněnou nabídku nebo souvislost s něčím,
- oslovení,
- vlastní obsah,
- závěrečný pozdrav,
- podpis.

C. Dotazník

Vyplněný dotazník představuje pro organizaci snadné rozřídění uchazečů podle jejich vhodnosti pro pracovní pozici a umožňuje jí tak sestavení seznamu uchazečů o práci, kteří by měli být přizváni k dalším přijímacím procedurám. [2], [9]

Dotazník by měl obsahovat [2]:

- jméno, adresu a kontakt na uchazeče,
- jeho vzdělání,
- pracovní pozici, na kterou se hlásí,
- jiné specializované vzdělání nebo výcvik,
- jiné schopnosti a dovednosti – znalost práce na počítači, řidičský průkaz, znalosti jazyků,
- přehled zaměstnání,
- datum a podpis.

2.2.5 Předvýběr uchazečů pomocí předložených dokumentů

Z dokumentů a informací, které jednotliví uchazeči organizaci poskytnou, se provádí tak zvaný předvýběr. Uchazeči jsou seřazeni do tří skupin, a to [9]:

1. **velmi vhodní** – do této kategorie se zařazují ti uchazeči, kteří splňují požadované podmínky pro jejich zařazení na požadovanou pracovní pozici.
2. **vhodní** – zde se zařazují ti uchazeči, kteří nesplňují všechny požadavky. Organizace se na ně obrací, jen pokud má malý počet velmi vhodných uchazečů. Zasílá se jim vyrozumění a informace o tom, že v případě nového nabírání zaměstnanců na stejnou pracovní pozici se na ně organizace přednostně obrátí. Zároveň se požaduje odpověď, jestli mají o budoucí spolupráci zájem. Zasílá se jim tak zvaný **rezervační dopis**.
3. **nevhodní** – do skupiny nevhodných uchazečů se zařazují ti z uchazečů, kteří se na danou pracovní pozici nehodí. Těmto uchazečům se zasílá **zdvořilý dopis s vyrozuměním a poděkováním** za jejich zájem o práci v organizaci.

2.2.6 Sestavení seznamu uchazečů

Jedná se o závěrečný krok získávání zaměstnance, ve kterém jsou uchazeči seřazeni podle abecedy. Nestanovuje se žádné pořadí, to se provádí až na základě použitých metod. Obecně platí, že na jedno pracovní místo by mělo být 5 až 10 zájemců. Pokud se jedná o vedoucí pozice, počet uchazečů by měl být vyšší. [9]

2.3 Metody výběru zaměstnanců

V této fázi dochází k samotnému výběru nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici. Tedy zaměstnanců, kteří budou produktivní, budou spolupracovat s kolektivem a budou rozvíjet neustále svůj potenciál. V této fázi je potřeba si také uvědomit, že si zaměstnanec vybírá firmu a ne jen firma jeho. [14]

Aby bylo dosaženo co nejpřesnějšího výběru, je vhodné využívat alespoň dvou kroků z výčtu kroků následujících [9]:

1. Zkoumání dokumentů předložených uchazečem – dotazníky, životopisy a jiné.
2. Provádí se předběžný pohovor pro doplnění skutečností.
3. Uchazeči se testují v assessment centre, tedy pomocí testů způsobilostí k práci.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařská vyšetření dle potřeby.

Nyní se budu věnovat jednotlivým způsobům výběru vhodného uchazeče pro organizaci, tedy výběrovému rozhovoru, psychologickým testům, assessment centre, referencím, biodatům a grafologii.

2.3.1 Výběrový rozhovor

Jedná se o nejvýznamnější metodu výběru zaměstnanců, je však také považována za metodu nejobtížnější. Na každý pohovor je velmi důležitá pečlivá příprava tazatelů a to, jak personálních manažerů, tak výkonných vedoucích. Jeho zvládnutí po administrativní stránce a etice vedení vypovídá o úrovni personálního řízení a firemní kultuře. [8]

1. Dělení rozhovorů:

Podle Armstronga a Kleibla se pohovory dělí na [2], [8]:

- **skupinový pohovor** – tazatel vede pohovor se skupinou až 10 uchazečů.
- **pohovor po telefonu** – používá se, když je potřeba rychle zjistit způsobilost kandidáta nebo doplnit detaily k údajům z materiálů uchazeče.
- **individuální pohovor (1 + 1)** – nejběžnější metoda výběru zaměstnanců. Jde o pohovor mezi čtyřma očima, kdy je možné zjistit, zda je mezi oběma stranami vzájemná kompatibilita. Jedná se většinou o první pohovor.
- **pohovor před komisí** – pokud uchazeč přejde přes individuální pohovor, je pozván k pohovoru před komisí. Zde bývají většinou už dva nebo více tazatelů, protože existuje více stran, které mají zájem rozhodovat o příjmu daného uchazeče. Mezi hodnotiteli může být například nadřízený, budoucí spolupracovník či psycholog.
- **pohovor určený k testování odborné způsobilosti** – při tomto pohovoru je uchazeč hodnocen lidmi, kteří znají náplň práce obsazovaného místa. Uchazeč je testován na jeho jednání při řešení úkolů, při řešení problémů a na to jakými schopnostmi a dovednostmi disponuje.

2. Fáze přijímacího rozhovoru [2], [5]:

- **zahajovací fáze** – slouží k tomu, aby se uchazeč uvolnil. Jedná se s ním s úctou, srdečně se pozdraví, poděkuje se mu za jeho účast ve výběrovém řízení, je nutné ho také seznámit s lidmi, kteří se pohovoru účastní; zabírá asi 5 – 10 % času.
- **zjišťovací fáze** – je jádrem celého pohovoru, přezkoumává se zde žádost uchazeče oproti profilu zaměstnance. Pokud se tato fáze zkrátí, zvyšuje se obtížnost přijetí konečného rozhodnutí. Forma rozhovoru by měla být z části strukturovaná a z části formou volného dialogu, kdy se tazatel ptá na otázky podle situace. Poměr aktivního času je 60 : 40 ve prospěch uchazeče. Z 60 % tedy hovoří uchazeč. Fáze zabírá zhruba 60 – 70 % vyhrazeného času.
- **odpovídání na dotazy** – v této fázi je prostor pro dotazy uchazeče. Pokud nejsou žádné otázky, třeba z důvodu poskytnutí vyčerpávajících informací již před samotným pohovorem, je užitečné nějaké otázky nadnést, z důvodu vyrovnání sil a zakončit tak pohovor úspěšně.

- **závěrečná fáze** – je poslední z fází, ve které lze udělat na uchazeče dobrý dojem. Poděkuje se mu za to, že přišel a sdělí se mu, kdy se asi dospěje k rozhodnutí. Je nutné se ujistit, zda má organizace na uchazeče správné kontaktní údaje. Závěrečná fáze trvá 5 – 10 % času pohovoru.

3. Vyhodnocení rozhovoru

Vyhodnocení rozhovoru se děje na základě paměti a také poznámek, které si účastníci rozhovoru zapisovali. Ty by neměly být psány moc do hloubky, protože hrozí nebezpečí, že by se při jejich psaní přestal vnímat uchazeč. Nejvhodnější formou je využít ještě jednoho tazatele, který bude pozorovat reakce uchazeče a zapisovat poznámky. Tyto poznámky jsou stejně tak důležité i při možných soudních sporech, při kterých se dokládá, že byl zajištěn rovný přístup ke všem zúčastněným lidem pohovoru. Je vhodné si tedy pro tyto účely údaje ponechat alespoň 6 měsíců. [5]

Pro ulehčení zapisování poznámek a tedy i ulehčení rozhodování, je vhodné si předem vytvořit matici pro vyřazování uchazečů ve formě formuláře na poznámky nebo si vytvořit bodovou škálu, kde je přidělena určitá váha každému z kritérií. Tyto váhy jsou určeny podle specifikace pracovního místa, kde lze rozlišit, jaké požadavky jsou nezbytné a které jsou jen žádoucí. [2], [5]

2.3.2 Psychologické testy

Tyto testy nabízí kvantitativní hodnocení psychologických atributů. Testy, které se využívají, se rozdělují na [3]:

- **testy kognitivní** – matematické testy, testy prostorové orientace nebo všeobecné inteligence,
- **testy osobnostní** – Eysenckův osobnostní dotazník, 16 PF, dotazník vlastností vzhledem k povolání, pětifaktorový model.

2.3.3 Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)

Velmi oblíbená vícenásobná metoda výběru uchazeče, kdy uchazeč podstupuje včetně strukturovaného pohovoru, psychologických testů, také různá cvičení příslušné práce, praktických cvičení a dalších simulací pracovní role. Pracuje se ve skupinách, která má 5 až 12 členů a hodnocení, které je zaměřeno k potřebám daného zaměstnání, provádí vždy více

osob. Takže je tato metoda objektivní, a také z ní získat přesnější obrázek o daném kandidátovi. Celý proces probíhá nejčastěji jeden den. [3], [5]

Stýblo uvádí následující výhody a nevýhody assessment center [13, s. 94]:

- **výhody** – posuzuje se výkon a jednání uchazeče, nikoliv jeho osobnost, stimuluje situace získané z praxe, čím více hodnotitelů, tím objektivnější výběr, všichni účastníci jsou posuzováni ve stejné situaci, lze navodit situace přímo pro dané pracovní místo.
- **nevýhody** – vyšší náklady na řízení a vyhodnocení těchto diagnosticko-výcvikových programů, relativně dlouhá doba testování.

2.3.4 Ověřování referencí

Reference dokládají předchozí praxi uchazečů. Těto metody se využívá většinou v samotném závěru výběrového procesu. Reference poskytuje současný nebo budoucí zaměstnavatel, spolupracovníci či profesní organizace. [3], [15]

2.3.5 Biodata

Zpřesňují informace obsažené v životopisu na základě otázek a dotazů směřujících na životní zkušenosti kandidáta. Některé seznamy mohou obsahovat i přes 150 otázek. [3]

2.3.6 Analýza písma (grafologie)

Vlastnosti uchazeče mohou být získávány i na základě zkoumání jeho písma. Hodnotí se sklon písma, tvar písma či jaký styl písma při psaní používá. Pro tuto metodu je potřebný dostatečně dlouhý vzorek písma. [3]

3 PŘIJÍMÁNÍ A ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PRACOVNÍHO POMĚRU

Pokud uchazeči projdou úspěšně celým procesem výběru, musí být informováni o rozhodnutí. Nejprve je informován ten nejvhodnější. Je mu spolu s rozhodnutím dána i nabídka k zaměstnání. Pokud zájem uchazeče o volné místo již netrvá, jsou informováni uchazeči, kteří se umístili pod ním.

Pokud uchazeč akceptuje nabídku, začíná procedura přijímání a zařazení zaměstnance do pracovního poměru. Samotnou proceduru můžeme chápat v užším a širším pojetí. V užším pojetí jde jen o přípravu a počáteční fázi pracovního poměru pro nově příchozí zaměstnance. V širším pojetí jsou i procedury, které jsou dělány na základě přechodu zaměstnance na jiné místo v rámci organizace. [9]

3.1 Pracovní smlouva

Pracovní poměr může vzniknout pracovní smlouvou, volbou a jmenováním. Pracovní smlouva je nejčastější formou, proto se budu zabývat dále jen jí. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve kterém jsou určité právní náležitosti, které musí být dodrženy, zejména pak možnost vyjednávání zaměstnance o podmínkách pracovní smlouvy. Uzavírá se nejčastěji písemně, ale může být uzavřena i ústně z důvodu kratší doby trvání pracovního poměru, než je jeden měsíc. Před samotným podpisem musí být s touto smlouvou budoucí zaměstnanec seznámen a musí mu být dána možnost a čas k jejímu prostudování. [9]

3.1.1 Obsah pracovní smlouvy

Každá pracovní smlouva, aby nebyla v rozporu se zákonem a byla platná, by měla obsahovat [7]:

- **název sjednaného druh práce** – neuvádí se příliš obecný či široký název, z čehož mohou plynout pozdější konflikty, jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance,
- **místo výkonu práce** – je zde uvedeno místo, na jaké pracoviště je zaměstnanec přijímán, v jaké lokalitě se místo nachází,

- **den nástupu do práce** – může být sjednán konkrétně na určitý den nebo může být vázán na konkrétní skutečnost (den po skončení předchozího pracovního poměru). Dnem nástupu do zaměstnání vzniká samotný pracovní poměr.

V současné době se do pracovní smlouvy zapracovávají i další údaje, aby byla smlouva nástrojem k vytvoření dobrých vztahů na obou stranách a předcházela ke vzniku konfliktů. Konkrétně se může jednat o následující údaje [9]:

- komu je zaměstnanec odpovědný,
- kdo je odpovědný naopak zaměstnanci,
- pracovní podmínky vyplývající z pracovního místa – vymezení pracovní a zkušební doby,
- údaje o výše mzdy či platu,
- údaje o možnostech zvyšování své kvalifikace.

3.2 Adaptace

Pod pojmem adaptace se rozumí uvedení zaměstnance do organizace a jeho pracovní funkce. Smyslem je, aby se zaměstnanec co nejrychleji a bez konfliktů zařadil do pracovního kolektivu organizace, osvojil si specifické znalosti a dovednosti a ztotožnil se s cíli a záměry firmy. Pokud je celá adaptace provedena správně, dochází ke zvyšování produktivity zaměstnanců, jejich vyšší spokojenosti a snižování jejich odchodů z organizace. [13], [15]

Samotný začátek adaptace začíná úvodním školením nově příchozích zaměstnanců, pomocí specialistů a liniových manažerů. Na tomto školení jsou zaměstnancům ústně předávány informace dotýkající se všech. Tedy informace o organizaci, o pracovních podmínkách, podmínkách zaměstnávání, a také o náplni práce zaměstnance. Zaměstnanec je tedy obeznámen s adaptačním plánem. Ten obsahuje informace o tom s čím a s kým, by se měl zaměstnanec během své adaptace seznámit, jaká školení by měl absolvovat, na kdy jsou naplánovány kontrolní body jeho adaptace a podobně. [8], [14]

Po úvodním školení a zodpovězení všech dotazů je zaměstnanec formálně seznámen s vedoucím útvaru, který mu poskytuje informace o úkolech a postavení útvaru. [8]

Dalším krokem je seznámení zaměstnance s jeho přímým nadřízeným, který seznamuje zaměstnance s jeho pracovištěm, s podmínkami na něm, s předpisy o bezpečnosti, s jeho

právy a úkoly. Zaměstnanec je také seznámen se svými spolupracovníky, zvyklostmi a tradicemi na daném pracovišti. [8]

V procesu adaptace se o zaměstnance nemusí starat vždy jen jeho přímý nadřízený. Většinou je mu přidělena osoba tak zvaný patron, která je členem stejné pracovní skupiny jako začleňovaný zaměstnanec. Ten ho zaškoluje do práce a sociálních vztahů a spolu s nadřízeným sledují jeho pracovní výsledky, chování a poskytují zpětnou vazbu v průběhu celého procesu. [8], [15]

Na závěr adaptace, který se nemusí shodovat se zkušební dobou, je zpracováno závěrečné hodnocení, pomocí něhož je rozhodnuto o ukončení pracovního vztahu nebo dalšího uplatnění zaměstnance a naplánování jeho dalšího rozvoje. [8]

3.2.1 Kritické momenty ohrožující úspěšný průběh adaptace

Mezi kritické momenty, ohrožující úspěšný průběh procesu adaptace zaměstnance, patří podle Stýbla [14, s. 78]:

- nevhodné zařazení zaměstnance do pracovní skupiny,
- špatné řízení adaptačního procesu,
- nesprávná a nedostatečná komunikace způsobující chybný výkon adaptačních operací,
- přidělování úkolů, které nemůže zaměstnanec vykonat ještě zcela správně či včas,
- nezájem a nedůvěra o nového zaměstnance,
- počáteční neúspěchy zaměstnance v procesu adaptace.

4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Moderní koncepce personálního řízení klade na první místo zaměstnance. Proto se management každé organizace musí snažit o to, aby se jeho zaměstnanci cítili být pro organizaci klíčoví, důležití a nepostradatelní, aby byli dostatečně motivovaní a celkově spokojeni. Pak totiž budou odvádět požadované a precizní výkony, bude klesat jejich fluktuace a absence, což je primárním cílem vedení každé organizace. Každá organizace by měla v dnešním konkurenčním prostředí také usilovat o vytváření optimálních podmínek pro profesionální rozvoj každého svého zaměstnance a o optimální využití schopností každého zaměstnance, který v dané organizaci pracuje.

V teoretické části bakalářské práce byly nejdříve zmíněny podstatné funkce a činnosti, které zajišťuje a za které odpovídá personální útvar – útvar řízení lidských zdrojů. Poté byl blíže charakterizován a blíže rozveden proces získávání a výběru zaměstnanců.

Organizace si nejdříve musí definovat, jakého zaměstnance na volné pracovní místo potřebuje. Jakmile má tento požadavek přesně a jasně definovaný, může se snažit oslovit potenciální zaměstnance. Tyto jedince může vyhledávat jak na vnitřním tak vnějším trhu práce. Pak následuje předvýběr uchazečů prostřednictvím zaslaných dokumentů od různých zájemců. Po prostudování těchto dokumentů dochází k tvorbě seznamu uchazečů a dané pracovní místo a uskutečnění výběrového (přijímacího) rozhovoru. Kromě výběrového interview se potenciální zaměstnanci mohou zúčastnit například různých druhů a typů assessment center, či mohou vyplňovat různé druhy psychologických testů a podobně.

Poslední částí teoretické části bakalářské práce je proces zaměřený na přijímání zaměstnanců a jejich následnou adaptaci. Proces přijímání zaměstnance začíná pracovní smlouvou, která musí nutně obsahovat název sjednaného druhu práce, místo výkonu práce a den nástupu zaměstnance do zaměstnání. Smyslem adaptace poté je, aby se nově přijatý zaměstnanec do organizace co nejrychleji a bez konfliktů zařadil do pracovního kolektivu organizace, osvojil si specifické znalosti i dovednosti a ztotožnil se s cíli a záměry konkrétní organizace. Dále jsou zde také uvedeny kritické momenty, které mohou ohrožovat úspěšný průběh procesu adaptace zaměstnance.

Myslím si, že společnost XY, jako sesterská společnost německého koncernu, bude v prvé řadě preferovat vnitřní trh práce v případě obsazování nového či stávajícího pracovního

místa. Předpokladem samozřejmě je, že bude mít jasně a efektivně vypracovaný popis volného pracovního místa, například v podobě profesiogramu – popisu pracovního místa.

Dále předpokládám, že k oslovení potenciálních zájemců v rámci vnitřního trhu práce využije firemních nástěnek či intranetu – jako vnitřní počítačové podnikové sítě. K výběrovému rozhovoru, který by měl splňovat veškerá kritéria a náležitosti uvedené v teoretické části bakalářské práce, budou pozváni pouze kandidáti, kteří se na danou obsazovanou pracovní pozici hodí nejvíce.

Domnívám se, že jakmile kandidáti projdou celým procesem výběru, budou informováni o rozhodnutí, který z nich je nejvhodnějším na danou obsazovanou pracovní pozici.

Pakliže se společnost XY rozhodne pro oslovení jedinců z vnějšího trhu práce, myslím si, že využije hlavně inzerování, jako nejpoužívanější metody k získávání zaměstnanců, ať již na svých webových stránkách či novinkách a časopisech nebo vzdělávacích institucí či agentur a zprostředkovatelen práce podle toho, o jakou pracovní pozici se bude jednat.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo charakterizovat systém vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců z hlediska literárních zdrojů.

Na základě výše uvedených skutečností se tedy domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST XY

Společnost, kterou jsem si vybral ke zpracování mé bakalářské práce je sesterskou společností německého koncernu. Tato společnost si nepřeje být jmenována.

Obsahem této části je představení společnosti XY a provedení analýzy systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti. Po zhodnocení předností a nedostatků současného systému pak navrhnout společnosti XY opatření, která by tento systém zlepšila či určitým způsobem zefektivnila.

5.1 Historický vývoj a profil společnosti XY

Společnost XY je partnerem a dodavatelem komponentů pro automobilový a strojní průmysl. Předmětem podnikání společnosti XY je [22]:

- výroba filtrů všech druhů pro vozidla, spalovací motory, kompresory a jiné,
- výroba nástrojů,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

K hlavním zákazníkům společnosti patří řada předních firem z oblasti automobilového průmyslu a průmyslové oblasti. Významné postavení má společnost i v prodeji náhradních dílů. Díky koncernu se značná část výrobků pro automobilovou a průmyslovou filtraci expeduje do celého světa.

Historie podniku sahá do roku 1960, kdy byla společnost založena pro účel výroby filtračních vložek pro traktory a nákladní automobily. V roce 1963 byla zavedena výroba vzduchových filtrů. Roku 1990 došlo ke spojení německé části společnosti s českou papírenskou firmou a došlo k modernizaci vzduchové a olejové linky. Díky kvalitě výrobků dostala v roce 1995 ocenění v soutěži „Cena České republiky za jakost“. Po odkoupení všech českých podílů v roce 1998 se společnost stala 100 % vlastnictvím německého koncernu, který zaujímá přední místo ve výrobě a vývoji filtrů pro automobilový a strojní průmysl. Roku 2007 společnost zahájila provoz nových hal, založila sesterskou společnost a otevřela vývojovou a konstrukční kancelář v Brně. [22], [24]

Do portfolia výrobků patří vzduchové a kapalinové filtrační systémy, kabinové filtry, sací moduly, vysoce funkční plastová víka hlavy válce pro automobilový průmysl a dále filtrační vložky pro údržbu a servis vozidel. Do produktového portfolia výrobků pro strojní prů-

mysl, technologie a průmyslovou výrobu patří průmyslové filtry, program pro snížení emisí výfukových sazí pro dieselové motory, filtrační zařízení a přístroje pro manipulaci s materiály.

Na území České republiky zastupují německý koncern dvě sesterské společnosti z celkového počtu 41 společností [22]:

- výrobní závod XY s více než patnáctiletou tradicí a od roku 2007 též
- centrum strategických služeb se společným sídlem.

Přes odlišné pracovní kompetence a organizační rozdělení spolu obě společnosti velmi úzce spolupracují, zůstávají jedním týmem a vykazují jednotnou image a strategii. V závodu společnosti XY se vyrobí ročně přibližně 20 milionů filtrů, mezi které patří kapalinové filtry pro automobilový průmysl, vzduchové filtry pro automobilový a strojní průmysl a filtrační vložky pro nezávislý trh s náhradními díly vlastní značky. [24]

Společnost XY se může prezentovat následujícími certifikáty [22]:

- v roce 1998 dosáhla společnost XY certifikace systému zabezpečení jakosti VDA 6.1, QS 9000, ISO 9001,
- od února roku 2000 je společnost XY certifikována dle normy ČSN EN ISO 14001, jejímž cílem je zabezpečit systematickou ochranu životního prostředí, jeho neustálé zlepšování a prevenci znečištění vlivem činnosti společnosti,
- od roku 2003 je společnost XY držitelem certifikátu ISO 16949:2002 dle požadavků automobilového průmyslu.

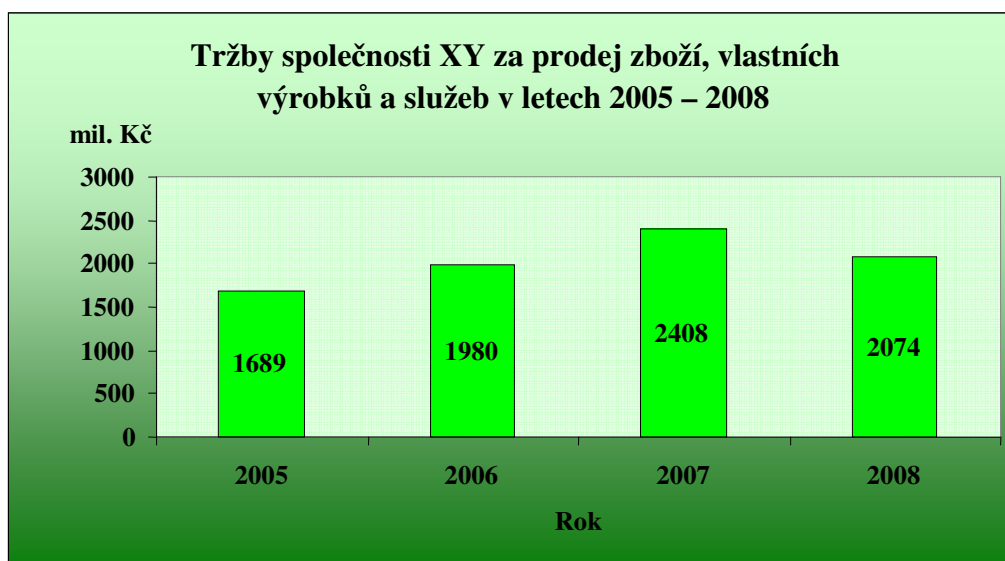
5.1.1 Cíl společnosti XY

Společnost XY při své podnikatelské činnosti spoléhá především na profesionalitu a odbornost všech svých zaměstnanců. Spolehlivost a etika podnikání jsou pro ni samozřejmostí. Cílem společnosti XY je maximálně uspokojovat potřeby a přání všech svých zákazníků (odběratelů) i garantovat odpovědnost za provedené výrobky k maximální spokojenosti zákazníků. [23]

5.2 Ekonomické ukazatele společnosti XY

Tato subkapitola je zaměřena na ekonomické ukazatele společnosti XY, a to na tržby v letech 2005 – 2008.

Tržby společnosti XY za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb v letech 2005 – 2008 jsou uvedeny v grafu (Grafu 1). [22]



Graf 1. Tržby společnosti XY v letech 2005 – 2008 [Vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 1) lze vyčíst, že v letech 2005 – 2007 tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb každým rokem narůstaly. V roce 2008 byl však zaznamenán pokles tržeb – a to celkem o 17 % oproti roku 2007 a o 18 % nižší než stanovený plán pro rok 2008.

Hlavním vlivem poklesu byl vliv recese v automobilovém průmyslu v posledním čtvrtletí roku 2008. Dalším vlivem, který zapříčinil pokles obrátu společnosti XY, bylo posílení české měny.

Pro rok 2009 mi nebyly poskytnuty společností XY přesné údaje. Obrát byl však plánován na 1876 mil. Kč, což představuje pokles tržeb oproti roku 2008 o 10 % vlivem dále prohlubující se hospodářské krize.

5.3 SWOT analýza společnosti XY

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. Tato analýza spočívá v rozboru současného stavu organizace a jejího okolí.

Hledá silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace a klasifikuje pro ni hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities). SWOT analýzu je možné využít pro zlepšování stávajícího stavu nebo procesů organizace, pro stanovení a optimalizaci strategie a podobně. [21]

SWOT analýza společnosti XY je uvedena v tabulce (Tab. 1). Při jejím sestavení jsem vycházel ze svého pozorování, které jsem realizoval ve společnosti XY a studia elektronických a interních zdrojů společnosti XY.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY [Vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - finanční stabilita společnosti XY, - flexibilita společnosti XY, - odborné zkušenosti na tuzemském i zahraničním trhu. 	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšená fluktuace zaměstnanců společnosti XY, - špatná komunikace uvnitř společnosti XY, - zastaralé výrobní zařízení.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - změna vlády, - překonání recese ekonomiky, - chyby konkurenčních společností. 	<ul style="list-style-type: none"> - cenově nedosažitelná konkurence, - uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky společnosti XY zastarají, - nepříznivé vlivy v automobilovém či strojním průmyslu.

Na základě tabulky (Tab. 1) lze říci, že jednou z hlavních silných stránek společnosti XY jsou odborné zkušenosti managementu na tuzemském i zahraničním trhu či flexibilita a finanční stabilita společnosti XY. Slabými stránkami společnosti XY jsou zastaralá výrobní zařízení či zvýšená fluktuace zaměstnanců společnosti XY. Nejvyšší fluktuace bývá po měsících červen a prosinec, tedy po měsících, kdy je ve společnosti XY vyplácena polovina třináctého platu. Příležitosti, které může společnost XY využít, jsou například chyby konkurenčních společností nebo překonání současné recese ekonomiky. Hrozby, které na společnost XY mohou působit z vnějšího prostředí, jsou například nepříznivé vlivy v automobilovém či strojním průmyslu či cenově nedosažitelná konkurence.

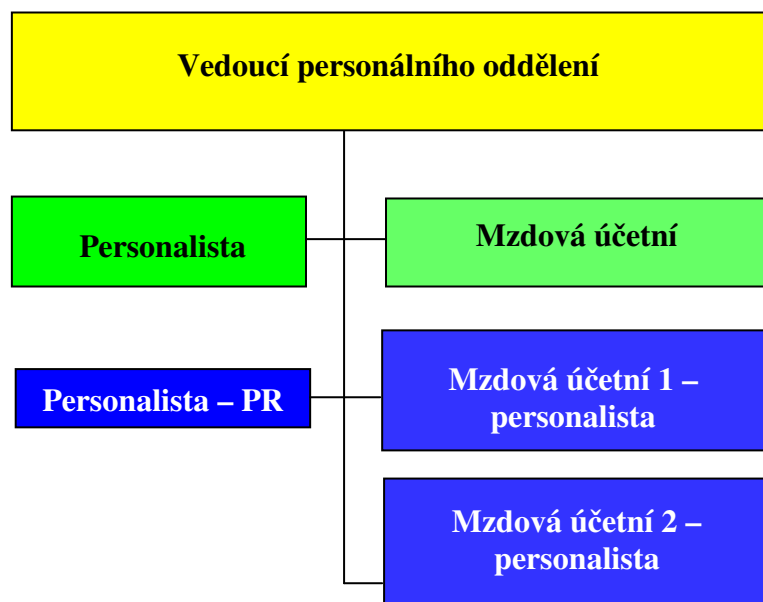
5.4 Personální útvar společnosti XY

V současné době je zaměstnáno na personálním oddělení společnosti XY celkem šest zaměstnanců: vedoucí personálního oddělení, dva personalisté a tři mzdové účetní. Personální útvar je podřízen finančnímu řediteli společnosti XY.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci personálního útvaru společnosti XY jsem se dověděl, že personalista musí během roku absolvovat různá školení. Jak mi zaměstnanci personálního oddělení sdělili, v roce 2009 se zúčastnili například školení, která byla zaměřena na zdanění příjmu ze závislé činnosti, na zdravotní a sociální pojištění, školení na soft skills – diagnostické metody, či školení orientované na efektivní řízení personálního oddělení.

Každý personalista rovněž v rámci výměny svých zkušeností a schopností stráví jednou za tři roky 14 dní v jiné pobočce.

Grafické zpracování organizační struktury personálního útvaru společnosti XY je znázorněno na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Organizační struktura personálního oddělení společnosti XY [Vlastní zpracování]

Z rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení společnosti XY a studia interních materiálů společnosti XY bylo provedeno vymezení jejich pracovních činností a povinností:

1. Vedoucí personálního oddělení

- pomáhá jednotlivým zaměstnancům personálního oddělení a dohlíží na to, aby bylo vše v souladu se zákonem a směrnicemi,
- má na starosti nábor technicko-hospodářských zaměstnanců a manažerů.

2. Personalista

- přijímá, zaškoluje a propouští dělníky a brigádníky,
- vede personální spisy, připravuje smlouvy a jejich změny, zpracovává stavy zaměstnanců a výhledy na další období,
- vyhotovuje popisy pracovních míst, mzdové výměry, zápočtové listy,
- vede firemní archív – zde se archivují mzdové podklady zaměstnanců 30 let.

3. Personalista – PR

- pečuje o interní komunikaci, vytváří profily nových zaměstnanců na firemním intranetu,
- vydává firemní časopis a firemní brožúrky pro nové zaměstnance,
- spolupracuje s novináři v regionálním i odborném tisku, pořádá tiskové konference,
- stará se o obsah webových stránek společnosti XY,
- propaguje stipendijní program na středních a vysokých školách.

4. Mzdové účetní společně

- dbají o to, aby každý zaměstnanec dostal bezchybně spočítanou mzdu,
- zpracovávají neschopenky, srážky ze mzdy, prémie, příspěvky na penzijní připojištění,
- vedou mzdovou agendu, personální agendu, evidenční listy důchodového pojištění,
- zpracovávají hlášení pro finanční a statistický úřad.

5. Mzdová účetní

- má na starosti evidenci a výplatu benefitů,
- stará se o zaškolení zaměstnanců,

- spravuje firemní a odborové půjčky.

6. Mzdová účetní 1 – personalista

- koordinuje penzijní připojištění,
- zpracovává měsíční reporty nemocnosti, fluktuace, přesčasových hodin, průměrné mzdy,
- aktualizuje organizační schéma společnosti XY.

Celý personální útvar společnosti XY se navíc stará o zahraniční zaměstnance, a dále také zaměstnance, kteří mají naopak vyjet do zahraničí. Těmto zaměstnancům personální oddělení společnosti XY zajišťuje:

- víza,
- pracovní povolení,
- ubytování,
- a veškerý servis, který zaměstnanci potřebují.

Společnost XY má již zkušenosti s Německem, Francií, Slovenskem, Čínou, Brazílií či Zimbabwe.

Jak mi vedoucí personálního oddělení společnosti XY sdělila, personální oddělení společnosti XY také organizuje firemní akce, jako jsou:

- pohádková cesta pro děti,
- mezinárodní fotbalový turnaj zaměstnanců,
- den firem: grilování pro zaměstnance a jejich blízké, možnost letu horkovzdušným balónem,
- setkání s důchodci: účastní se ho na 200 bývalých zaměstnanců,
- akce vánoční kapr: každý zaměstnanec dostane na Vánoce od společnosti XY kapra.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení společnosti XY lze říci, že systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY je převážně v jejich kompetenci. Na základě svého působení ve společnosti XY se domnívám, že zaměstnanci personálního oddělení společnosti XY jsou v současné době přetíženi (společnost

XY má k 28. únoru 2010 celkem 808 zaměstnanců) a management společnosti XY by mohl uvažovat o navýšení jejich počtu či zredukování a striktním určení pravomocí jednotlivých zaměstnanců personálního oddělení společnosti XY.

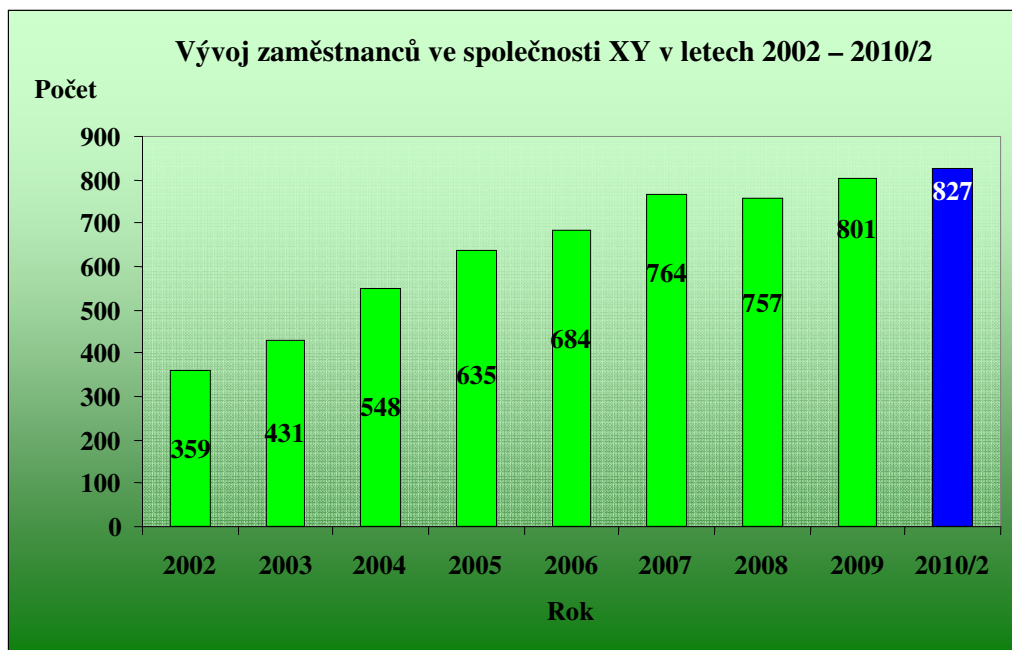
Dále je také zřejmé, že management společnosti XY dbá určitým způsobem i o volnočasové aktivity svých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, což dokazují výše uvedené firemní akce, které každoročně personální oddělení organizuje.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY

Následující kapitola je zaměřena na analýzu současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY. S procesem zaměřeným na přijímání zaměstnanců do společnosti XY jsem se seznámil díky krátkému působení ve společnosti XY a také spolupráci s personálním oddělením společnosti XY. Tato spolupráce probíhala formou předem připravených interview a poskytnutých vnitropodnikových materiálů. Díky svému působení ve společnosti XY a jednotlivým interview jsem mohl lépe poznat jednotlivé fáze a postupy celého systému přijímání zaměstnanců do společnosti XY.

6.1 Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY

V následujícím grafu (Graf 2) je uveden celkový vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2002 – 2010/2. [23]



Graf 2. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2002 – 2010/2 [Vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 2) lze sledovat každoroční nárůst zaměstnanců až do roku 2007. Nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců byl zaznamenán mezi roky 2003 a 2004, kdy byly uvedeny do provozu nové výrobní haly pro výrobu palivových a olejových čističů. V roce 2007 byly uvedeny do provozu další dvě výrobní haly a počet zaměstnanců tak vzrostl mezi lety 2006 a 2007 o 80 zaměstnanců.

V roce 2008 byl zaznamenán pokles, který byl zapříčiněn odchodem stávajících zaměstnanců do nově vzniklé sesterské společnosti. V roce 2009 došlo opět ke zvýšení počtu zaměstnanců na celkový počet, který je stejný i k datu 801 zaměstnanců.

Současný stav zaměstnanců ve společnosti XY je k datu 28. 02. 2010 celkem 810 zaměstnanců. Na roky 2010 - 2012 je plánováno zvýšení počtu zaměstnanců o dalších 16 zaměstnanců.

6.2 Zdroje a prostředky využívané k vyhledávání (získávání) zaměstnanců do společnosti XY

Společnost XY využívá při vyhledávání nových zaměstnanců jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů zaměstnanců.

Mezi prostředky, které společnost XY používá k získávání zaměstnanců, patří: spolupráce s personálními agenturami, vlastní webové stránky, internetové servery, databáze dříve nepřijatých uchazečů a v některých případech spolupracuje i s úřadem práce či provádí inzerci do novin.

6.2.1 Zdroje zaměstnanců využívaných společností XY

Jak již bylo uvedeno, společnost XY se při vyhledávání nových zaměstnanců nelimituje pouze vnitřními zdroji zaměstnanců, nýbrž využívá i možností vnějších zdrojů zaměstnanců.

Vnitřní zdroje zaměstnanců

Na volné pracovní pozice vybírá management společnosti XY budoucí zaměstnance z vnitřních zdrojů přednostně a to tím způsobem, že jsou zaměstnanci společnosti XY informováni prostřednictvím emailu, který se rozesílá v rámci celé firemní sítě nebo prostřednictvím intranetu.

Společnost XY velmi málo využívá možnosti informovat zaměstnance o volném pracovním místě prostřednictvím nástěnek či vývěsek.

Volná pracovní pozice může být obsazena i předem vytipovaným zaměstnancem, kterému je místo posléze nabídnuto a pokud souhlasí, je zaměstnanec na dané pracovní místo přeřazen.

Pokud se sejde více kandidátů na danou pracovní pozici, proběhne výběrové řízení formou výběrového pohovoru.

Vnější zdroje zaměstnanců

Protože ne vždy je efektivní vybírat nového zaměstnance z vnitřních zdrojů – ať už jde o malý zájem uchazečů o volné pracovní místo nebo nedostatečnou kvalifikaci stávajících zaměstnanců – využívá společnost XY vnějších, neboli externích zdrojů.

Po výběru z vnějších zdrojů sahá společnost XY i v případě, kdy potřebuje do svého kolektivu zařadit někoho s novými nápady, schopnostmi a zkušenostmi.

6.2.2 Prostředky využívané společností XY při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů

Na základě interview s vedoucí personálního útvaru společnosti XY lze říci, že společnost XY při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá nejčastěji následujících prostředků:

A. Personálních agentur

Při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů společnost XY využívá personálních agentur, které jí doporučují vhodné kandidáty, nejčastěji na vysoké pracovní pozice ve společnosti XY – top manažery.

B. Vlastní webové stránky společnosti XY

Všechny nabídky volných pracovních míst jsou umístěny i na webových stránkách společnosti XY. Jsou zde nejen nabídky pracovních míst české dceřiné společnosti, ale i celého koncernu.

U každé volné pracovní pozice je uveden mimo jiné název pracovní pozice, dále požadavky na danou pracovní pozici, či co společnost XY nově přijatému zaměstnanci nabízí a samozřejmě také kontaktní údaje a informace o tom, co má potenciální zaměstnanec v případě zájmu udělat.

C. Internetových serverů

Zde jsou pracovní nabídky společnosti XY také hojně umístěny. Je to z důvodu toho, že největší poptávka po pracovních místech je právě na internetových serverech. Společnost XY tedy využívá následující internetové servery:

- jobs.cz,
- prace.cz nebo
- pilnavcela.cz.

D. Databázi dříve nepřijatých uchazečů

Při výběrovém řízení je každý nepřijatý uchazeč zaevidován (daný uchazeč je s touto skutečností seznámen a musí s ní souhlasit) v databázi společnosti XY. Tato databáze posléze ulehčuje výběr nových zaměstnanců, protože společnost XY může ihned kontaktovat nejvhodnějšího kandidáta na uvolněnou pracovní pozici.

E. Spolupráce s úřadem práce

Další možností, kde mohou uchazeči hledat volná pracovní místa, je místní úřad práce, kde personální útvar společnosti XY hlásí volná pracovní místa. Většinou se jedná o pracovní místa na nižší – dělnické pozice.

Jak mi vedoucí personálního útvaru společnosti XY sdělila, součástí hlášení je název pracovní pozice, popis pracovní pozice, počet volných míst, minimální požadované vzdělání, požadovaná praxe, vlastnosti, dovednosti, hrubá mzda, kontakt na společnost XY a místo výkonu pracovní pozice.

F. Inzerce v novinách

Tohoto prostředku společnost XY využívá velmi málo – jedná se většinou o pozice účetní. Spíše zde jde jen o marketingový tah, při kterém se společnost XY zviditelňuje širší veřejnosti. Prostřednictvím novin jsou nabíráni každoročně i brigádníci – jedná se zhruba o 100 brigádníků za rok.

6.3 Výběr zaměstnanců do společnosti XY

Jakmile má společnost XY dostatek kandidátů, je nyní velmi důležité, aby vybrala na danou pozici toho nejvhodnějšího – toho, který bude nejlépe plnit danou funkci, bude zabezpečovat vysokou produktivitu a bude nejlépe zapadat do kolektivu společnosti XY. Proto se této fázi ve společnosti XY věnuje maximální pozornost.

6.3.1 Zdroje informací od zájemců o danou práci

Po zveřejnění volných pracovních pozic zasílají kandidáti do společnosti XY svůj životopis spolu s motivačním dopisem.

Jak jsem se dověděl, pro velkou přehlednost je ve společnosti XY vyžadován životopis strukturovaný. Protože se v dnešní době Česká republika nachází stále v hospodářské krizi a je nedostatek pracovních míst, hlásí se na volné pozice velký počet kandidátů i přes to, že nemají na dané pracovní místo dostatečné vzdělání, nemají praxi či jim chybí jazykové znalosti, které společnost XY vyžaduje a to především u vyšších pracovních pozic.

6.3.2 Způsoby výběru zaměstnanců do společnosti XY

A. Předvýběr

Aby společnost XY oslovila skutečně jen ty vhodné kandidáty, kteří splňují dané požadavky na pracovní místo, udělá se nejdříve tak zvaný předvýběr uchazečů.

Po procesu předvýběru jsou daní kandidáti rozděleni celkem do tří skupin na základě jejich vhodnosti pro danou pracovní pozici, a to:

- **první skupina** – zde jsou kandidáti, kteří zcela splňují požadavky na danou pracovní pozici ve společnosti XY,
- **druhá skupina** – tuto skupinu tvoří kandidáti, kteří nesplňují některý z požadavků na danou pracovní pozici ve společnosti XY,
- **třetí skupina** – obsahuje kandidáty, kteří se na obsazovanou pracovní pozici zcela nehodí.

Jak mi vedoucí personálního útvaru společnosti XY potvrdila, po procesu předvýběru je vytvořen konečný seznam vybraných uchazečů. Ti jsou poté informováni telefonicky nebo

prostřednictvím elektronické pošty a přizváni k výběrovému řízení přímo do sídla společnosti XY.

Nevhodným kandidátům je zasíláno vyrozumění a poděkování za jejich zájem o práci ve společnosti XY.

B. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor se ve společnosti XY skládá celkem ze dvou kol.

Do prvního kola je přizváno nejčastěji deset uchazečů na jedno obsazované pracovní místo. Pokud jde o nižší pozice, je u pohovoru personalista a vedoucí daného oddělení.

Samotný výběrový pohovor začíná ve společnosti XY představením jednotlivých členů komise kandidátovi, poté jsou žadateli zopakovány informace z inzerátu – tedy o jakou pracovní pozici se jedná, jaká je náplň práce a jaké požadavky společnost XY vyžaduje.

V průběhu pohovoru si personalista a vedoucí zaměstnanec doplňují informace o kandidátovi formou předem připravených otázek s možností se zeptat na cokoliv jiného. Jedná se tedy o polostrukturovaný výběrový pohovor.

Součástí prvního kola jsou také jednoduché testy, které ověřují schopnosti a dovednosti uchazeče. Jak mě informovala vedoucí personálního útvaru společnosti XY, na pozici účetní jde například o úkoly, které kandidáta všeobecně otestují v účetním programu, v účetních zákonech a podobně. Na pozici personalisty jsou to zase například úkoly zaměřené na práci na počítači, především v programech sady Office – Excel a Word. Tyto testy jsou velmi krátké a rychlé a zabírají maximálně deset minut z celkového času věnovaného přijímacímu pohovoru.

U výběrového pohovoru se také testuje jazyková vybavenost kandidáta a to tak, že je výběrový pohovor veden v požadovaném cizím jazyce jen z části nebo po celou dobu jeho trvání. Záleží na tom, jestli se jedná o pracovní pozici, kde je striktně vyžadována znalost cizího jazyka nebo o pozici, kde tato potřeba není.

Doba trvání výběrového pohovoru ve společnosti XY nepřesáhne maximálně jednu hodinu.

Do druhého kola výběrového pohovoru ve společnosti XY postupují dva až tři kandidáti. Přítomen je opět personalista a vedoucí zaměstnanec. Pokud je však osoba obsazována do manažerské pozice, je součástí výběrového pohovoru také jednatel společnosti XY.

Na konci druhého kola dostane každý kandidát informace o termínu, do kdy bude vyrozuměn o výsledku výběrového pohovoru, kterého se ve společnosti XY zúčastnil.

C. Lékařské vyšetření

Každý kandidát, který chce ve společnosti XY pracovat, musí také splňovat zdravotní způsobilost pro vykonávanou pracovní pozici.

Zdravotní prohlídky kandidátů vykonává závodní lékař. Aby neměla společnost XY příliš vysoké zdravotní nároky na zaměstnance, jsou pro usnadnění zdravotní prohlídky zaměstnanců rozděleny celkem do 8 typů podle náročnosti, přičemž typ 1 představuje nejnižší požadovanou zdravotní zdatnost a typ 8 nejvyšší zdravotní zdatnost. Účetní tedy nemusí splňovat stejné zdravotní požadavky jako například elektrikář.

V případě přearžení zaměstnance na jinou, náročnější pozici, se personalista společnosti XY podívá do osobního spisu zaměstnance, ve kterém je uveden i typ zdravotní prohlídky a v případě nutnosti se provede zdravotní prohlídka vyššího stupně, která odpovídá danému pracovnímu místu ve společnosti XY.

Lékařská prohlídka se provádí taktéž jednou za dva roky a při odchodu zaměstnance ze společnosti XY. To proto, aby se zabránilo pozdějšímu žalování společnosti XY z důvodu poškození zdraví bývalého zaměstnance během doby, kdy ještě vykonával povolání ve společnosti XY.

6.4 Hodnocení a vyrozumění uchazečů

Během výběrového pohovoru ve společnosti XY, si zaměstnanci, kteří tento výběrový pohovor vedou (obvykle personalista a vedoucí zaměstnanec) dělají pečlivě poznámky o každém z kandidátů.

Podle těchto poznámek je poté vytvořen seznam kandidátů, který je sestaven od nejvhodnějšího po nejméně vhodného kandidáta. Nejvhodnější kandidát je vyrozuměn o výsledku a je mu nabídnuta práce ve společnosti XY. Pokud pracovní místo odmítne, je pozice nabídnuta dalšímu kandidátovi v daném pořadí.

Jakmile je dané pracovní místo obsazeno, jsou ostatní kandidáti vyrozuměni o výsledku výběrového pohovoru s poděkováním za účast. Nepřijatí uchazeči jsou rovněž ve společnosti XY zařazeni do databáze nepřijatých uchazečů.

6.5 Příjem a zařazení zaměstnanců do společnosti XY

Jakmile kandidát přijme nabídku dané pracovní pozice, nastává proces příjmu zaměstnance do společnosti XY, který je na základě interview s vedoucí personálního útvaru společnosti XY uveden v následující části bakalářské práce.

6.5.1 Nástup zaměstnance do společnosti XY

Přijatý zaměstnanec je vyzván, aby se dostavil do společnosti XY na personální oddělení a přinesl s sebou potřebné podklady (zápočtový list, kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestu, průkaz pojištěnce a číslo bankovního účtu, na který bude zaměstnanci každý měsíc zasílána mzda) pro svůj příjem do společnosti XY.

Do data, kdy má zaměstnanec nastoupit do zaměstnání připraví personální oddělení pracovní smlouvu, která je uvedena v příloze (Příloha – P I). V případě dělnických pozic je pracovní smlouva podepisována den předem. Jedná-li se o technicko-hospodářského zaměstnance, je smlouva podepisována dříve, než zaměstnanec ukončí pracovní poměr ve stávající organizaci. To proto, aby měl zaměstnanec jistotu nové práce.

Pracovní smlouva ve společnosti XY má tyto náležitosti:

- Jméno a adresa zaměstnavatele (společnosti XY).
- Osobní údaje zaměstnance.
- Den nástupu do zaměstnání.
- Druh vykonávané práce.
- Místo výkonu práce.
- Označení doby, na kterou se daný pracovní poměr sjednává – zda se jedná o práci na dobu určitou nebo neurčitou.
- Zkušební dobu – zkušební doba je dle zákona maximálně tři měsíce. Společnost XY však využívá i kratší zkušební doby, a to jednoho měsíce u dělnických profesí.
- Povinnosti zaměstnavatele – seznámit zaměstnance s obsahem pracovní smlouvy, s právy a povinnostmi zaměstnance, s pracovními a mzdovými podmínkami, proškolení ho o zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, s protipožárními předpisy, které musí při své práci dodržovat.

- Povinnosti zaměstnance – vykonávat práci sjednanou v pracovní smlouvě, ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích, vnitřními a obecně platnými právními předpisy.
- Pracovní cesty – souhlas zaměstnance s možností vyslání jej na pracovní cestu.
- Výplata mzdy – dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o tom, jakou formou mu bude vyplácena mzda.
- Srážky ze mzdy – zde jsou uvedeny možné srážky, se kterými zaměstnanec souhlasil, aby mu byly strhávány ze mzdy (za závodní stravování, soukromé telefonní hovory z pevných linek, za dopravu firemním autobusem).
- Závěrečná ujednání.
- Datum a podpis zaměstnavatele a zaměstnance.

V pracovní smlouvě společnosti XY není uvedena výše mzdy. Ta je dána každému zaměstnanci zvlášť a to formou mzdového výměru, který je uveden v příloze (Příloha – P II). Je to proto, aby se při změně mzdy nemusela vyhotovovat nová pracovní smlouva. Udělá se tedy pouze nový mzdový výměr daného zaměstnance.

Mzdový výměr ve společnosti XY má tyto náležitosti:

- Jméno a adresu zaměstnavatele (společnosti XY).
- Osobní údaje zaměstnance.
- Tarifní mzdu.
- Prémie, příplatky a srážky ze mzdy.
- Celkovou mzdu.
- Datum a podpisy zaměstnance a zaměstnavatele.

6.5.2 Úvodní školení zaměstnance ve společnosti XY

Úvodní školení je půldenní, jak mi sdělila vedoucí personálního útvaru společnosti XY, a provádí se před nástupem zaměstnance do společnosti XY.

Zaměstnanec projde několika školeními, kde je seznámen s pracovní smlouvou, se mzdovým předpisem na základě kolektivní smlouvy, s bezpečností, požární ochranou a nakonec

je v případě dělnické pozice předán mistrům, kde je seznámen s pracovištěm a se spolupracovníky.

Školení provádí vždy vedoucí příslušného oddělení.

Každé školení je zaznamenáno do Záznamu o provedení vstupních školení nově nastupujících zaměstnanců do společnosti XY, který je uveden v příloze (Příloha – P III).

V den nástupu do zaměstnání není zaměstnanec už nikterak školen, jsou mu předány pouze pracovní pomůcky a vykonává danou pracovní činnost.

Harmonogram školení pro dělnickou profesi má ve společnosti XY podobu uvedenou v tabulce (Tab. 2).

*Tab. 2. Harmonogram školení pro dělnickou profesi ve společnosti XY
[Vlastní zpracování]*

DÉLKA TRVÁNÍ ŠKOLENÍ [HOD.]	TYP ŠKOLENÍ
06:00 – 06:45	řízení procesů
06:45 – 07:30	mzdová účtárna
07:30 – 08:00	etický kodex společnosti XY
08:00 – 10:00	BOZP, požární ochrana
10:00 – 10:45	Kvalita
10:45 – 11:30	personální školení
11:30 – 14:30	k dispozici mistrům

V tabulce (Tab. 2) je uveden harmonogram školení pro dělnickou profesi ve společnosti XY. Školení zaměstnance obvykle začíná v šest hodin ráno školením, které je zaměřeno na interní koncernový systém řízení procesů. Ten se týká především systém neustálého zlepšování procesů ve společnosti XY.

Poté se pokračuje školením, které má na starost mzdová účtárna. Ta seznámí zaměstnance se mzdovým předpisem, ročním zúčtováním daně, docházkovým systémem nebo například způsobem objednávání obědů ve společnosti XY.

V dalším školení je zaměstnanec seznámen s interním koncernovým dokumentem, který je závazný pro všechny zaměstnance na celém světě a dotýká se chování společnosti vůči

zaměstnancům (sociální charta) a vystupování zaměstnanců jménem společnosti (řeší problematiku korupce, nekalé soutěže, kartelové právo).

Školení, které je čtvrté v pořadí, je zaměřeno na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, poučení o směrnicích, o povinnostech, které musí zaměstnanec dodržovat, o havarijním plánu pro případ nenadálé situace, postup při hlášení pracovních úrazů a podobně. Patří zde i ochrana životního prostředí a ochrana informací.

Školení s názvem Kvalita je zaměřeno na zásady platného systému kvality a interní postupy uplatňované ve společnosti XY.

Na personálním školení jsou zaměstnanci seznámeni s Kolektivní smlouvou, s pracovním řádem a s chodem společnosti XY. Zaměstnancům jsou vysvětleny pracovní smlouvy a také mzdové výměry.

V konečné fázi procesu školení, jsou zaměstnanci předání jednotlivým mistrům. Mistr seznámí nového zaměstnance s jeho pracovištěm, se způsobem vedení záznamů, s tříděním odpadů. Zaměstnanci je v této fázi také předán pracovní oděv.

6.5.3 Adaptace nového nebo převedeného zaměstnance ve společnosti XY

Společnost XY věnuje adaptaci velkou pozornost, protože ví, že čím kvalitnější je adaptace, tím je i produktivita zaměstnanců vyšší. Zvyšuje se také jejich spokojenost a zabraní se jejich předčasným odchodům ze společnosti XY, což má za následek zvyšování nákladů z důvodu nového výběrového řízení.

Pokud se adaptuje nový zaměstnanec nebo se převádí zaměstnanec na jinou pracovní činnost, je to ve společnosti XY prováděno podle plánu zaškolení. Zaměstnanci je také přidělena odpovědná osoba, která v průběhu adaptace dohlíží a odpovídá za celý průběh zaškolení. Nejčastěji to je osoba, která je součástí dané pracovní skupiny nebo vedoucí oddělení, pod kterou zaměstnanec spadá.

Plán zaškolení je rozdělen do několika měsíců:

- První měsíc – zaměstnanec se seznámí s příslušným pracovním místem, s povinnostmi dle pracovního zařazení, se systémem jakosti dle zařazení, s environmentálními aspekty, s havarijními stavy a chováním při haváriích na pracovištích atd.

- Druhý měsíc – zaměstnanec pracuje na pracovišti pod vedením a dohledem vedoucího zaměstnance nebo zaměstnance odpovědného za zaškolení.
- Třetí měsíc – zaměstnanec pracuje sám pod zvýšenou kontrolou.

Každý vedoucí si plán zaškolení daného zaměstnance podle potřeby doplňuje. Po zkušební době je rozhodnuto o tom, jestli je zaměstnanec schopen vykonávat práci na daném pracovním místě, jestli mu bude upravena mzda nebo jestli jsou ještě nějaké požadavky na prohloubení kvalifikace zaměstnance.

Celý průběh zaškolení se zaznamenává do formuláře Plán zaškolení převedeného zaměstnance, který je uveden v příloze (Příloha – P IV). Tento plán je po zaškolení odevzdán na personální oddělení společnosti XY a zařazen do spisu zaměstnance.

Po zkušební době, která je tři měsíce, je též se zaměstnancem proveden adaptační pohovor. Tento adaptační pohovor trvá obvykle půl hodiny.

Během adaptačního pohovoru ve společnosti XY personalisté od zaměstnanců zjišťují například tyto informace [23]:

- zda bylo provedeno vstupní školení,
- zda byl zaměstnanec seznámen s pracovním místem a pracovní náplní,
- zda je spokojen se zaučováním a má potřebné pomůcky pro výkon své práce,
- zda je spokojen s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti,
- zda mu vyhovuje daná pracovní doba,
- co se mu líbí na práci ve společnosti XY,
- zda je dostatečná péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY,
- co by se mělo ve společnosti XY podle něj zlepšit.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Současný systém vyhledávání, výběru a přijímání, který společnost XY doposud využívá, lze hodnotit pozitivně, i když se najde pár skutečností, které by mohla společnost XY zlepšit, aby byl celý systém skutečně efektivní. Tyto nedostatky se pokusím odstranit v následující kapitole.

Systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY má na starosti útvar řízení lidských zdrojů neboli personální útvar. V personálním útvaru je zaměstnáno celkem šest zaměstnanců, kteří mají na starosti přes 800 zaměstnanců, přičemž dva z nich jsou personalisté, tři jsou mzdové účetní a poslední pracovnice se zaměřuje na komunikaci s vnitřním a vnějším prostředím. Personalisté jsou díky tomuto množství zaměstnanců v současnosti přetíženi – tudíž se domnívám, že by mělo dojít k navýšení jejich počtu.

Velmi kladně hodnotím skutečnost, že personální oddělení společnosti XY nemá na starosti pouze vyhledávání, výběr, přijímání a propouštění zaměstnanců, ale stará se také o zahraniční zaměstnance, o mzdy, zaškolení, vzdělávání či například o firemní a odborové půjčky.

V náplni práce mají zaměstnanci personálního oddělení společnosti XY i pořádání firemních akcí pro zaměstnance společnosti XY, kterých je celá řada. Mezi ty nejzajímavější patří pohádková cesta pro děti zaměstnanců nebo setkání s bývalými zaměstnanci, kteří odešli do starobního důchodu.

Pokud se zaměřím na proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XY, jako sesterské společnosti německého koncernu, lze říci, že společnost XY využívá jak interních, tak externích zdrojů, přičemž se nejdříve poohlíží po zaměstnancích z vlastních řad, tedy z interních zdrojů. Dává tak možnost kariérním postupům svých zaměstnanců. Navíc je to o poznání rychlejší a levnější cesta, než výběr zaměstnanců ze zdrojů externích. Ne vždy se však pro danou pracovní pozici najde vhodný kandidát, a proto společnost XY využívá i zdrojů externích.

Pozitivně hodnotím, že společnost XY využívá především inzerci na internetových portálech, které jsou v dnešní době stále více navštěvovány. Nabídky k práci jsou umístěny také na webových stránkách společnosti XY či jsou zaměstnancům rozesílány prostřednictvím emailu intranetu. Zde pokládám za výhodu propojení společnosti XY s celým koncernem.

Lze zde tedy najít nabídky volných pracovních míst do zemí, ve kterých má koncern své pobočky, téměř tedy do celého světa.

Záporně však hodnotím skutečnost, kdy společnost XY neinformuje v dostatečné míře své zaměstnance o volném pracovním místě prostřednictvím nástěnek či vývěsek například v jídelně či vstupní hale do společnosti XY.

Společnost XY také efektivně nevyužívá další informační médium, a to inzerci v novinách či časopisech, čímž by mohla také oslovit široké spektrum uchazečů o danou pracovní pozici. Management společnosti XY inzerci v novinách či časopisech chápe pouze jako marketingový tah, při kterém chce společnost XY zviditelnit v očích veřejnosti.

Společnost XY při získávání nových zaměstnanců spolupracuje také s personálními agenturami a místním úřadem práce. V této oblasti bych společnosti XY doporučoval zaměřit se také na spolupráci se středními či vysokými školami ekonomického nebo technického zaměření například formou různých stáží, Trainee programů či jiných programů určených přímo pro studenty či absolventy těchto škol nebo zvážit účast na veletrzích pracovních příležitostí.

Pro získání potřebného počtu uchazečů vybírá společnost XY nejvhodnější uchazeče na základě životopisů a motivačních dopisů. Klade důraz na jejich vzdělání, dosaženou praxi, a pokud jde o vyšší pozice, je zde velký důraz kladen také na jazykové znalosti. Je to proto, že se nejedná o českou společnost a s jejími výrobky a službami se obchoduje po celém světě.

Je zřejmé, že z životopisu a motivačního dopisu nezíská společnost XY veškeré potřebné informace o uchazečích, proto jsou vybraní kandidáti přizváni k přijímacímu pohovoru, který má celkem dvě kola.

U pohovoru je personalista, vedoucí zaměstnanec a při náboru zaměstnanců do vyšších pozic i jednatel společnosti XY. Náplní pohovoru je i test, který ověřuje znalosti a dovednosti kandidáta v požadovaných oblastech jako jsou účetnictví, Excel, Word a podobně. Hlavní nevýhodou tohoto testu je, že je příliš krátký – trvá maximálně deset minut.

Pohovor je veden buď zcela, nebo jen z části v cizím jazyce. Opět záleží na tom, o jakou pracovní pozici se jedná.

Společnost XY tedy prověřuje praktické znalosti a dovednosti potenciálního zaměstnance, ovšem ve velmi krátkém čase. Při výběru zaměstnanců do vyšších manažerských pozic by mohla společnost XY také využívat například psychologických testů, které odhalují skutečnou osobnost jedince. Například se neověřuje ani schopnost práce v týmu. Tyto problémy by byly odstraněny výběrovou metodou pomocí assessment center.

Dříve, než je ten nejvhodnější kandidát přijat do společnosti XY, je velmi důležité, aby podstoupil lékařskou prohlídku. Společnost XY má osm stupňů zdravotních prohlídek, které jsou rozděleny podle náročnosti pracovního místa. Společnost XY tedy neklade stejné požadavky na zdravotní stav u všech zaměstnanců a zbytečně tedy nepřichází o velmi kvalitní zaměstnance.

Pakliže je zaměstnanec přijat, vyhotoví mu personální oddělení pracovní smlouvu a zaměstnanec musí podstoupit půldenní školení, kde je obeznámen s bezpečností práce na pracovišti, požární ochranou, kodexem společnosti, se mzdovým výměrem, s personálním útvarem a především se svým vedoucím a jeho pracovištěm.

Tímto však celý proces ještě nekončí. Společnost XY také dbá na proces adaptace u svých nově přijatých zaměstnanců, neboť chce docílit maximální výkonnosti svých zaměstnanců v co nejkratším možném čase. Důležité také je, aby zaměstnanec zapadl co nejlépe do kolektivu. Zde postrádám tak zvané kolečko u manažerských pracovních pozic v rámci společnosti XY.

Adaptační program je rozdělen do tří měsíců. Zaměstnanci je přidělena odpovědná osoba, která na něj po celou dobu dohlíží a pomáhá mu. Průběh adaptace je zaznamenáván. Po skončení adaptace probíhá s každým zaměstnancem adaptační pohovor. Ten je podkladem personalistům pro zlepšování adaptačního programu. Na základě záznamu adaptace je také rozhodováno o dalším setrvání ve společnosti XY, dalším proškolení, či o změně mzdy daného zaměstnance.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY

Na základě analýzy současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY jsem došel k poznatkům, které jsou mi podkladem pro sestavení návrhů a doporučení, které by umožnily celý systém přijímání zaměstnanců do společnosti XY zlepšit a zefektivnit.

8.1 Inzerce volné pracovní pozice v tisku

Jak bylo již uvedeno, společnost XY nedokáže efektivně a účelně, v rámci procesu přijímání zaměstnanců, využívat inzerci v tisku, jako informačního média, kterým by mohla oslovit široký okruh uchazečů o danou volnou pracovní pozici, ať již v rámci kraje či například celé České republiky. Vedení společnosti XY inzerci v novinách či časopisech chápe pouze jako marketingový tah, při kterém chce společnost XY zviditelnit v očích veřejnosti.

Myslím si však, že v dnešní době, kdy se nacházíme v hospodářské krizi a spousta lidí je bez práce, se najde velký počet kvalitních zaměstnanců, kteří hledají zaměstnání také v tisku, a ne jenom na internetu či úřadu práce. Může to být například i z důvodu nemožnosti přístupu k internetu. Pokud tedy společnost XY inzerát v tisku nemá, může o tyto kvalifikované a motivované zaměstnance přijít.

Pro možnost inzerování volné pracovní pozice ve společnosti XY doporučuji místní tisk, a to Horácké noviny, které vychází každé úterý a pátek.

Ekonomická náročnost tohoto návrhu je uvedena v tabulce (Tab. 3) a v tabulce (Tab. 4).

Tab. 3. Náklady na černobílý tisk [16]

ČERNOBÍLÝ INZERÁT	
Velikost inzerátu (Š 13,5 x V 9,6 cm)	129,6 cm ²
Cena inzerátu (38 Kč/cm ²)	4 925 Kč
Cena inzerátu za měsíc (8 dnů)	39 400 Kč
Sleva 40 %	15 760 Kč
Cena inzerce s DPH	23 640 Kč

Tab. 4. Náklady na barevný tisk [16]

BAREVNÝ INZERÁT	
Velikost inzerátu (Š 13,5 x V 9,6 cm)	129,6 cm ²
Cena inzerátu (38 Kč/cm ² + 20 %)	5 910 Kč
Cena inzerátu za měsíc (8 dnů)	47 280 Kč
Sleva 40 %	18 912 Kč
Cena inzerce s DPH	28 368 Kč

Z výše uvedené tabulky (Tab. 3) je patrné, že celková cena za černobílý tisk inzerátu zaměřeného na volnou pracovní pozici ve společnosti XY v Horáckých novinách by byla celkem 23 640 Kč včetně čtyřiceti procentní slevy. V tabulce (Tab. 4) je uvedena cena inzerátu v barevném provedení a je vyčíslena celkem na částku 28 368 Kč. Výsledná cena obou inzerátů je platná pro měsíční inzerci v Horáckých novinách.

Periodikum Horácké noviny poskytují za inzerování určité slevy. Výše jednotlivých slev je uvedena v tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. Sleva dle ceny inzerce [16]

SLEVY	
3 000 Kč – 8 000 Kč	20 %
8 001 Kč – 20 000 Kč	25 %
20 001 Kč – 35 000 Kč	35 %
35 001 Kč – 50 000 Kč	40 %
nad 50 000 Kč	individuální jednání – smlouva

Pakliže by se chtěla společnost XY zaměřit i na širší okolí, pak by bylo vhodné inzerovat v jiném periodiku.

Při hledání nejvýhodnější inzerce jsem narazil na multimediální balíčky mediální skupiny MAFRA, pro personální inzerci na rok 2010, které jsou nabízeny ve spolupráci s MF DNES, LIDOVÝMI NOVINAMI, METREM, portálem JOBDNES.CZ a dokonce i rádiem EXPRESS a rádiem CLASSIC.

Díky těmto balíčkům může společnost XY inzerovat na mnoha místech, ve stejnou dobu a za zlomkovou cenu, než za cenu, kterou by musela vynaložit v případě inzerce podle jednotlivých, aktuálních ceníků bez využití balíčku.

Přehled jednotlivých nabízených balíčků je uveden v následujícím textu [18]:

A. BRONZE MULTI

Tento balíček obsahuje dvakrát inzerát na dvě pracovní pozice inzerované v MLADÉ FRONT� DNES, LIDOVÝCH NOVINÁCH a METRU, ve dvou vybraných oblastech. Společnost XY si může sama vybrat dva termíny, které musí být po sobě 15 dnů od prvního termínu inzerce.

Balíček dále obsahuje inzerci dvou pracovních pozic do 30 dnů na portálu JOBDNES.CZ a zvýraznění těchto pozic do detailu článku na IDNES.CZ a na domovské stránce IDNES.CZ po dobu jednoho týdne. Velikost tohoto inzerátu je 2 sl. – 93 x 100 mm, 4C. **Cena balíčku je 39 000 Kč (cena bez využití balíčku 175 720 Kč).**

B. SILVER MULTI

Balíček obsahuje třikrát inzerát na tři pracovní pozice inzerované v MLADÉ FRONT� DNES, LIDOVÝCH NOVINÁCH a METRU, ve třech vybraných oblastech. Společnost XY si může vybrat dva termíny, které musí být po sobě 22 dnů od prvního termínu inzerce.

Balíček dále obsahuje inzerci tří pracovních pozic do 30 dnů na portálu JOBDNES.CZ a zvýraznění těchto pozic do detailu článku na IDNES.CZ a na domovské stránce IDNES.CZ po dobu jednoho týdne. Velikost inzerátu je 1/8 strany, 4C. **Cena balíčku je 59 000 Kč (cena bez využití balíčku 414 866 Kč).**

C. GOLD MULTI

GOLD MULTI BALÍČEK obsahuje čtyřikrát inzerát na čtyři pracovní pozice inzerované v MLADÉ FRONT� DNES, LIDOVÝCH NOVINÁCH a METRU v celostátním vydání. Společnost XY si tak může vybrat celkem čtyři termíny, které musí být do 29 dnů od prvního termínu inzerce.

Balíček dále obsahuje inzerci čtyř pracovních pozic po dobu 30 dnů na portálu JOBDNES.CZ a zvýraznění těchto pozic do detailu článku na IDNES.CZ a na domovské stránce IDNES.CZ po dobu jednoho týdne. Součástí jsou i spoty k čtyřem pracovním pozicím na rádiu EXPRES

a na rádiu CLASSIC na 1 týden. Velikost inzerátu je 1/4 strany, 4C. **Cena tohoto balíčku je 99 000 Kč (cena bez využití balíčku 1 153 324 Kč).**

D. PLATINUM MULTI

Tento balíček obsahuje šestkrát inzerát na šest pracovní pozice inzerovaných v MLADÉ FRONT� DNES, LIDOVÝCH NOVINÁCH a METRU v celostátním vydání. Společnost XY si může vybrat celkem šest termínů, které musí být do 2 měsíců od prvního termínu inzerce.

Balíček obsahuje také inzerci šesti pracovních pozic na portálu JOBDNES.CZ a zvýraznění těchto pozic do detailu článku NA IDNES.CZ a na domovské stránce IDNES.CZ po dobu jednoho týdne. Součástí jsou také spoty k šesti pracovním pozicím na rádiu EXPRES a na rádiu CLASSIC na 1 týden. Velikost inzerátu je 1/4 strany, 4C. **Cena balíčku PLATINUM MULTI je 139 000 Kč (cena bez využití balíčku 1 732 236 Kč).**

8.2 Nástěnky a vývěsky informující o volné pracovní pozici ve společnosti XY

Jak již bylo uvedeno, společnost XY neinformuje v dostatečné míře své zaměstnance o volné pracovní pozici prostřednictvím svých nástěnek či vývěsek například v jídelně či vstupní hale do společnosti XY.

Aby měla společnost XY systém přijímání zaměstnanců skutečně do detailu propracovaný a efektivní, jí dále navrhuji využívat tohoto prostředku (nástěnky a vývěsky) v mnohem větší míře, neboť se jedná o relativně jednoduchý a finančně nenáročný prostředek sloužící k získávání zaměstnanců.

Neboť by na daném letáku umístěném na nástěnkách, informujícím či upozorňujícím na volnou pracovní pozici či termín, do kdy se má uchazeč přihlásit k výběrovému interview, byl podrobný popis pracovní pozice, pracovních podmínek i požadavků na daného uchazeče, došlo by tak k eliminaci počtu evidentně nevhodných uchazečů.

Dále navrhuji, aby byl leták umístěn na nástěnkách, na barevném papíru velikosti A4 nebo A3, aby jej skutečně zaznamenal co největší počet zaměstnanců společnosti XY či jiných subjektů, kteří se ve společnosti XY vyskytnou.

8.3 Příjímací pohovor ve společnosti XY

Slabou stránku přijímacího pohovoru ve společnosti XY shledávám ve velmi krátké době, která je věnována na ověřování praktických znalostí a dovedností daného potenciálního zaměstnance. Jedná se především o maximálně desetiminutový test, který má prokázat schopnosti uchazeče, například práci na počítači, s programem Excel a Word.

Doporučoval bych společnosti XY tento čas navýšit a zavést k vyřešení konkrétní úkoly, které vycházejí přímo z dané pracovní pozice ve společnosti XY. Při řešení těchto úkolů by pak komise lépe posoudila schopnosti a dovednosti každého z uchazečů.

Společnosti XY bych také navrhl u přijímacího pohovoru využívat psychotesty. Do této skupiny patří výkonnostní testy i testy osobnostní. Ty poskytnou obraz o osobních vlastnostech každého z uchazečů.

Odhalují jeho emocionalitu, vztah k lidem nebo třeba odolnost vůči psychické zátěži. Pomáhají odhalit růstový potenciál jedince či jeho silné a slabé stránky. Tyto testy jsou navíc opatřeny tzv. lžím skórem, takže je možné zjistit, zda uchazeč odpovídal pravdivě či nikoliv.

Psychotesty mohou být realizovány například prostřednictvím personálních agentur. Ty si účtují ceny od 1 000 do 5 000 korun za jednu osobu, přičemž cena zahrnuje konzultaci se zadavatelem, zadání testů a pohovoru a vypracování hodnocení uchazeče.

Testy si může provádět také sama společnost XY, přičemž všechny materiály k testům a dotazníkům by měly být vybírány z nabídky Psychodiagnostického ústavu v Brně. Ten nabízí testy, které jsou standardizovány na populaci České republiky.

Při obou metodách je ale důležité, aby byly tyto testy vedeny a vyhodnoceny zkušeným psychologem. [17]

Mezi psychotesty, které by společnost XY mohla využívat, zařazuji například [19]:

- IQ, EQ a SQ testy,
- dotazník 16 PF – odhaluje zásadovost, živost, uzavřenost, soběstačnost, emocionální stabilitu, dominanci, perfekcionismus, otevřenost ke změnám a další,
- Bochumský osobnostní dotazník – BIP – zaměřen na posuzování profesních předpokladů,

- projektivní metody – Test strom, Test postavy, Pyramidový barvový test,
- SVF 78 – test strategie zvládání stresu,
- zátěžový test regulace kognitivních procesů – posuzuje se způsobilost vykonávat psychicky náročnější profese.

Více hodnotitelů, využívání úkolů propojených s praxí a psychotestů by mohla společnost XY také vyřešit zavedením výběrového řízení pomocí assessment center. Toto je však poměrně náročná metoda, jak na finanční prostředky, tak i na čas. Vhodné by tedy bylo assessment centra využívat při hledání zaměstnanců na ty nejvyšší – top – pozice, kde je velká pravděpodobnost, že se společnosti XY vložené finanční prostředky vrátí.

8.4 Programy na podporu studentů či absolventů (Trainee programy)

Dalším doporučením na zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců do společnosti XY by mohla být spolupráce se středními a vysokými školami formou programů na podporu studentů či absolventů – určitá podoba Trainee programů.

Jednalo by se o spolupráci se středními školami především ekonomického a technického zaměření. U vysokých škol pak o studenty se zaměřením na ekonomiku, IT a konstrukci. Jde tedy o obory, které jsou pro společnost XY uplatnitelné a důležité k dosažení vytýčených cílů a strategií.

Neboť se jedná o společnost (společnost XY) spadající pod německý koncern, jednou z podmínek pro přijetí studenta či absolventa by byla plynulá znalost nejméně jednoho světového jazyka a to němčiny, angličtiny, popřípadě francouzštiny. Důležitý pro přijetí daného studenta by byl také jeho prospěch a doporučení, které by podávala společnosti XY střední škola nebo univerzita.

V případě, že by byl daný student schválen vedením společnosti XY, a došlo k podpisu určité formy pracovní smlouvy, bylo by mu umožněno získávat v průběhu svého studia praxi, letní brigády, možnost absolvování zahraničních stáží a byla by mu přislíbena spolupráce při zpracování bakalářské a diplomové práce. Navíc by byl při studiu podporován finanční částkou a bylo by také zaručeno pracovní místo po dokončení školy.

Jelikož se nejedná o malé finanční náklady, které by musela společnost XY do studenta vložit, byl by součástí smlouvy i požadavek o setrvání studenta ve společnosti XY alespoň po dobu tří let od zakončení studia.

8.5 Veletrhy pracovních příležitostí

Je velké množství způsobů, kterými by mohla společnost XY informovat studenty či absolventy o svých volných pracovních pozicích či svém programu zaměřeném na studenty či absolventy. Jednou z takovýchto forem jsou například veletrhy pracovních příležitostí.

V dnešní době se najde celá řada těchto veletrhů, jako například:

- iKariéra,
- Veletrh pracovních příležitostí,
- Career Days Aiesec,
- Jobdays,
- Šance či
- Job Challenge.

Na těchto, většinou jednodenních akcích by mohli zástupci společnosti XY seznamovat studenty či absolventy s možnostmi zaměstnání ve společnosti XY nebo s jejich programem zaměřeným právě na studenty či absolventy formou face-to-face rozhovorů či prostřednictvím materiálů a prezentací společnosti XY.

Veletrhy pracovních příležitostí bývají velmi často organizovány přímo na půdě technologických a ekonomických fakult univerzit, takže by byla na každém tomto veletrhu zajištěna pro společnost XY vysoká návštěvnost.

8.5.1 Katalog iKariéra

K veletrhům pracovních příležitostí neodmyslitelně patří i spousta materiálů, které si mohou studenti či absolventi odnášet domů pro důkladnější načerpání informací.

V případě, kdyby se společnost XY neúčastnila veletrhu pracovních příležitostí, může inzerovat v katalogu iKariéra. Dříve byl tento katalog vydáván pod názvem Katalog pracovních příležitostí.

Společnost XY zde může prezentovat sama sebe i pracovní nabídky a má zaručeno, že se o těchto nabídkách dozví velký počet studentů či absolventů jednotlivých oborů.

Katalog není pouze v tištěné verzi, je také v on-line verzi, která je přístupná na job portálu IKARIERA.CZ a ve verzi CD-ROM, kde je doplněn o další prezentace, fotografie a videa z pracovišť jednotlivých firem. [20]

8.6 Proces adaptace zaměstnanců na manažerských pozicích ve společnosti XY

V rámci procesu adaptace se zaměstnanec na manažerských pozicích seznamuje pouze s daným pracovním místem, na které byl přijat.

Proto bych společnosti XY dále doporučil zavést tak zvané kolečko po společnosti XY, kde by se daný zaměstnanec na manažerské pozici seznámil i s ostatními pracovními pozicemi či odděleními. Tím by se lépe sžil s celou společností XY i s jejími zaměstnanci.

ZÁVĚR

Jakákoliv organizace může dobře a efektivně fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a účelně využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a samozřejmě také zdroje lidské. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř základních zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace v dnešní moderní globální společnosti. [10]

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo charakterizovat systém vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců z hlediska literárních zdrojů. Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a poté provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému.

Z analýzy vyplynulo, že společnost XY využívá jak interních, tak externích zdrojů, přičemž nejdříve preferuje zaměstnance z vlastních řad, tedy z interních zdrojů. Dává tak možnost kariérním postupům svých zaměstnanců. Ne vždy se však najde vhodný kandidát pro danou pracovní pozici, a proto společnosti XY využívá i zdrojů externích.

Mezi prostředky využívané k získávání zaměstnanců do společnosti XY patří především inzerce na internetových portálech, webové stránky společnosti XY či spolupráce s personálními agenturami a místním úřadem práce.

Z analýzy je dále patrné, že společnost XY neinformuje v dostatečné míře své zaměstnance o volném pracovním místě prostřednictvím nástěnek či vývěsek například v jídelně či vstupní hale do společnosti XY nebo také efektivně nevyužívá další informační médium, a to inzerci v novinách či časopisech, čímž by mohla také oslovit široké spektrum uchazečů o danou pracovní pozici.

Pro získání potřebného počtu uchazečů vybírá společnost XY nejvhodnější uchazeče na základě životopisů a motivačních dopisů. Klade přitom důraz na jejich vzdělání, dosaženou praxi, a pokud jde o vyšší pozice, je zde velký důraz kladen také na jazykové znalosti.

Je zřejmé, že z životopisu a motivačního dopisu nezíská společnost XY veškeré potřebné informace o uchazečích, proto jsou vybraní kandidáti přizváni k přijímacímu pohovoru, který má celkem dvě kola.

Společnost XY sice prověřuje praktické znalosti a dovednosti potenciálního zaměstnance, ovšem ve velmi krátkém čase. Při výběru zaměstnanců do vyšších manažerských pozic by mohla společnost XY také využívat například psychologických testů, které odhalují skutečnou osobnost každého jedince.

Dříve, než nastoupí nejvhodnější kandidát do společnosti XY, musí podstoupit lékařskou prohlídku, kterou vykonává závodní lékař společnosti XY.

Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

Aby tedy měla společnost XY systém přijímání zaměstnanců skutečně do detailu propracovaný a efektivní, navrhl jsem inzerci volné pracovní pozice ve společnosti XY v tisku, využívání nástěnek a vývěsek informujících o volné pracovní pozici ve společnosti XY, v rámci přijímacího pohovoru prodloužení času věnovaného k ověřování praktických znalostí a dovedností daného potenciálního zaměstnance a aplikaci konkrétních úloh, které vychází přímo z dané pracovní pozice ve společnosti XY, využívání psychotestů či assessment center při hledání zaměstnanců na ty nejvyšší – top – pozice ve společnosti XY, zavedení programů orientovaných na podporu studentů či absolventů středních a vysokých škol, prezentaci společnosti XY a oslovení potenciálních uchazečů z řad studentů či absolventů na veletrzích pracovních příležitostí, inzerování v katalogu iKariéra či v rámci procesu adaptace zaměstnanců na manažerských pozicích ve společnosti XY zavedení tak zvané kolečka po společnosti XY, kde by se daný zaměstnanec na manažerské pozici seznámil i s ostatními pracovními pozicemi či odděleními, a tím by se lépe sžil s celou společností XY i s jejími zaměstnanci.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní zdroje společnosti XY.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak stanovené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [7] KAHLE, B.; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [8] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [12] MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

- [13] STÝBLO, J. *Jak vybrat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [14] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [15] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Elektronické zdroje

- [16] Horácké noviny – ceník inzerce. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.horacke-noviny.com/download/2/2/Cenik-inzerce-horacke-noviny.pdf>>.
- [17] HUČÍN, J. *Psychologie při výběru zaměstnanců. Články z Psychologie dnes*. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://jakub.hucin.cz/vyber.html>>.
- [18] Mediální skupina Mafra. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all%5Ccs_pro-inzerenty_vyhodne-balicky-medii.htm>.
- [19] Server doprace.cz. *Psychologické testy*. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <http://www.doprace.cz/katalog/10/clanky_166_Psychologicke%20testy.html>.
- [20] Server iKariéra.cz. *Katalog iKariera*. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikariera.cz/katalog-ikariera/>>.
- [21] STŘELEČ, J. *SWOT analýza*. [online]. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Interní zdroje

- [22] Výroční zpráva společnosti za rok 2008.
- [23] Interní zdroje společnosti.
- [24] Internetové stránky společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THZ Technicko-hospodářský zaměstnanec

PR Public relations

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Tržby společnosti XY v letech 2005 – 2008 [Vlastní zpracování]</i>	<i>36</i>
<i>Graf 2. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2002 – 2010/2 [Vlastní zpracování]</i>	<i>42</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Organizační struktura personálního oddělení společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>38</i>
--	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 2. Harmonogram školení pro dělnickou profesi ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 3. Náklady na černobílý tisk [16]</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 4. Náklady na barevný tisk [16]</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 5. Sleva dle ceny inzerce [16].....</i>	<i>58</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Pracovní smlouva ve společnosti XY
- P II Mzdový výměr ve společnosti XY
- P III Záznam o provedení vstupních školení nově nastupujících zaměstnanců do společnosti XY
- P IV Plán zaškolení převedeného zaměstnance ve společnosti XY

PŘÍLOHA P I: PRACOVNÍ SMLOUVA VE SPOLEČNOSTI XY

PRACOVNÍ SMLOUVA

se sídlem
personálního oddělení
(dále jen jako „zaměstnavatel“)

– jednatel a – vedoucí

na straně jedné

a

Pan/í

osobní číslo:

Bydliště:

(dále jen jako „zaměstnanec“)

na straně druhé

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto pracovní smlouvu:

Článek I. Základní ujednání

Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli na následujícím:

1. Zaměstnanec nastoupí do práce dne:
2. Zaměstnanec bude pracovat jako (druh práce, funkce):
3. Místo výkonu práce se sjednává:
4. Pracovní poměr se sjednává na:
5. Pracovní poměr se sjednává:

Článek II. Povinnosti zaměstnavatele

Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel seznámil zaměstnance s obsahem této smlouvy, s právy a povinnostmi, které pro něho z této pracovní smlouvy vyplývají, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat a dalšími informacemi dle Zákoníku práce. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s pracovními povinnostmi, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat.

Článek III. Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle této pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích, příslušnými vnitřními předpisy vydanými zaměstnavatelem a obecně platnými právními předpisy.

**Článek IV.
Pracovní cesty**

Zaměstnanec souhlasí, že bude po dobu nezbytné potřeby vyslán na pracovní cesty, a to i do zahraničí.

**Článek V.
Výplata mzdy**

Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že mzda bude zaměstnanci vyplácena bezhotovostním převodem na jeden účet peněžního ústavu a to v celkové výši mzdy určené k výplatě. Za tímto účelem se zaměstnanec zavazuje sdělit zaměstnavateli číslo účtu peněžního ústavu, na který mu bude mzda zasílána a to nejpozději do 15. dne ode dne vzniku pracovního poměru sjednaného dle této pracovní smlouvy (viz. článek I. odst. 1.). V případě změny účtu peněžního ústavu pak nejpozději 15 dnů před řádným výplatním termínem.

**Článek VI.
Srážky ze mzdy**

Zaměstnanec souhlasí, aby mu byly prováděny srážky ze mzdy za závodní stravování, soukromé telefonní hovory z pevných linek, srážky za dopravu firemním autobusem, případně přidělených mobilních telefonů a za jazykové kurzy dle platné směrnice zaměstnavatele.

**Článek VII.
Závěrečná ujednání**

1. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývajících z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními Zákoníku práce, dalšími předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy a Kolektivní smlouvou.
2. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze změnit, dohodnou-li se zaměstnanec a zaměstnavatel na její změně. Tato změna musí být provedena písemně.
3. Tato pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V [redacted] dne :

.....
[redacted] – jednatel
[redacted] – vedoucí personálního útvaru

.....
Zaměstnanec

PŘÍLOHA P II: MZDOVÝ VÝMĚR VE SPOLEČNOSTI XY

MZDOVÝ VÝMĚR

██████████ se sídlem ██████████ – jednatel a ██████████ – vedoucí
personálního oddělení
(dále jen jako „zaměstnavatel“)

Pan/i:

Rodné číslo:

Bydliště:

Osobní číslo:

(dále jen jako „zaměstnanec“)

Na základě sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě ██████████ a ve
znění jejich pozdějších dodatků a změn uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jste s účinností
od data ██████████ zařazen do třídy a je Vám stanovena hrubá měsíční mzda ve výši:

TARIFNÍ MZDA :

Základ pro výkonnostní prémii

+ osobní příplatek s měsíčním mzdou ve výši :

CELKEM MZDA :

Ostatní složky mzdy, výplatní termíny a pravidla týkající se odměňování v této dohodě neuvedená se
řídí platnou kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, která u
zaměstnavatele působí a příslušnými platnými právními předpisy.

V ██████████ dne :

.....
██████████ – jednatel
██████████ – vedoucí personálního útvaru

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM O PROVEDENÍ VSTUPNÍCH ŠKOLENÍ NOVĚ NASTUPUJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI XY

Záznam o provedení vstupních školení nově nastupujících zaměstnanců

Jméno a příjmení:

Zařazení :

Nástup :

KATEGORIE

Vstupní školení	Školení provedl	Datum školení	Podpis zaměstnance
VŠEOBECNÁ ČÁST PŘI NÁSTUPU			
Seznámení s org.strukturou firmy, seznámení s prac. řádem a kolektivní smlouvou, kvalifikace hodnocení, motivace, vzdělávání	Pers. odd. Podpis školit..		
KODEX MANN+HUMMEL (CZ)	Podpis školit.		
Politika a cíle jakosti, koncepce a vize společnosti, systém jakosti, příručka jakosti, organizační dokumenty všeobecné povinnosti zaměstnance v oblasti kvality	VSQ-oddělení kvality Podpis		
Environmentální politika, systém, příručka EMS a dokumentace Ochrana informací	AU – oddělení BOZP Podpis		
Bezpečnost práce a požární ochrana dle osnovy 1/2009	AU – odd. BOZP Podpis		
Proces zlepšování, zlepšovací návrhy, informace MMS oddělení	oddělení MMS Podpis		
Instruktaž BOZP na pracovním místě	Příslušní nadřízení Podpis		
Exkurze po pracovištích, útvarech společnosti a celé firmě	Příslušní vedoucí Podpis		

Po provedení školení a provedení záznamu vrátit zpět na personální oddělení !!!

Záznam o provedení vstupního školení prověřil a uložil:

Podpis/datum

PŘÍLOHA P IV: PLÁN ZAŠKOLENÍ PŘEVEDENÉHO ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI XY

PLÁN ZAŠKOLENÍ PŘEVEDENÉHO ZAMĚSTNANCE	
Jméno:	
Osobní číslo:	
Středisko, pracovní místo:	
Nástup:	
Odpovědný pracovník za zaškolení:	
<p>1. Seznámení s příslušným pracovním místem, s povinnostmi dle pracovního zařazení, se systémem jakosti dle zařazení, enviromentální aspekty, cíle a cílové hodnoty, havarijní stavy a chování při haváriích na pracovištích.</p> <p>Seznámení se směrnicemi pers. oddělení</p>	1.měsíc – datum
<p>2. Práce na pracovišti pod vedením a dohledem vedoucího nebo pracovní odpovědného za zaškolení.</p> <p>3. Samostatná činnost pod zvýšenou kontrolou.</p>	2.-3. měsíc datum
<p>1. Bude upravena mzda po zkušební době? ANO* NE* (pokud ano, přinese sebou současně s tímto formulářem návrh na změnu mzdy, případně zařazení.)</p> <p>2. Nastoupí-li pracovník do data 1.4. příslušného roku je třeba stanovit u THP cíle. Tyto je třeba donést na pers.oddělení s tímto formulářem. !!!!!!!! Byly cíle stanoveny? ANO* NE* * správné odpovědi kroužkujte</p>	<p>PŘI ODEVZDÁNÍ NA PERS.ODDĚLENÍ</p> <p>PŘI ODEVZDÁNÍ NA PERS.ODDĚLENÍ</p>
<p>4. Zhodnocení zapracování a přechod na samostatnou práci.</p> <p style="text-align: center;">Zaměstnanec JE NENÍ (správnou odpověď zakroužkujte) <u>Schopen vykonávat práci na daném pracovním místě.</u></p> <p>U NENÍ uveďte podrobněji důvody:</p>	Po zkuš. době 3 měsíců
Požadavky nadřizeného na prohloubení kvalifikace u nového, nebo převedeného pracovníka	
Podpis vedoucího:	Datum:
Podpis zaměstnance:	Datum: