



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Koncepce získávání a výběru pracovníků
ve společnosti MITAS, a.s.**

**The concept of recruitment and selection of employees
in the company MITAS, a.s.**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Lucie Fiedlerová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Lucie Fiedlerová
Zadávatel katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s.

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: The concept of recruitment and selection of employees in the company MITAS, a.s.

Zásady pro vypracování:

- Zpracujte teoretická východiska problematiky získávání a výběru pracovníků.
- Proveďte průzkum ve společnosti MITAS, a.s.
- Zpracujte a vyhodnoťte výsledky šetření.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a praxí ve společnosti MITAS, a.s.
- Navrhněte konkrétní doporučení na zlepšení procesů získávání a výběru ve společnosti MITAS, a.s.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce.

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran.

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

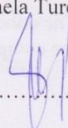
KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.


Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



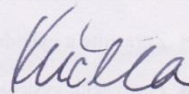
Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

FIEDLEROVÁ, Lucie. *Koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s.* Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odbornou pomoc a čas věnovaný konzultacím. Dále děkuji personální ředitelce a vedoucí odboru QMS společnosti MITAS, a.s., za ochotu a v neposlední řadě své rodině, včetně přítele, které děkuji za podporu a trpělivost.

Abstrakt

Tématem této práce je koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. Práce se zabývá teoretickými východisky této problematiky, tedy plánováním lidských zdrojů, získáváním pracovníků a výběrem pracovníků, přičemž jsou zde vysvětleny pojmy, procesy i metody pojící se s těmito tématy. Dále je práce věnována společnosti MITAS, a.s. a způsobům, jakými v této společnosti probíhají zmíněné procesy plánování, získávání a výběru pracovníků. Tato část se také zaměřuje na návrhy a doporučení pro jejich zlepšení. V závěru je shrnuta celá práce včetně naplnění jejího cíle a potvrzení výzkumných předpokladů.

Klíčová slova

Lidské zdroje, plánování lidských zdrojů, analýza práce, získávání pracovníků, výběr pracovníků.

Abstract

The main theme of this thesis is the employee recruitment and hiring process in MITAS, a.s. company. Thesis deals with the theoretical foundations of this problem, i.e. human resource planning, employee recruiting process and employee selection process. Thesis explains basic terms, processes and methods related to these issues. Next part of the thesis describes the MITAS, a.s. company itself and how are the above mentioned resource planning, employee recruiting and selection processes carried out at this company. This part of the thesis also suggests some improvements of the existing processes. Thesis concludes with overview of achieved goals and confirmation of research assumptions.

Key words

Human resources, human resource planning, workforce analysis, employee recruitment, employee selection.

Obsah

ÚVOD.....	3
1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
1.1 METODY PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
1.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.3 ANALÝZA PRÁCE.....	9
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	23
3.1 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	24
3.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	25
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.....	30
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.	31
5 PERSONÁLNÍ ÚSEK A PROCESY VE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.....	32
5.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.....	32
5.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.	33
5.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.....	34
5.4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONCEPCE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI MITAS, A.S.	36
ZÁVĚR	39
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	41
SEZNAM PŘÍLOH.....	43

Úvod

Lidský faktor hraje ve společnosti nezastupitelnou roli. Každý podnik usiluje o úspěch, kterého bez svých pracovníků nemůže nikdy dosáhnout. Tento výrok může znít poněkud nadneseně, avšak je tomu tak. Lidé jsou nejcennějším zdrojem, který podnik má, a dokud si tento fakt neuvědomí, bude uvědomělá konkurence vždy o krok napřed. Pokud však chceme, aby náš podnik efektivně fungoval, musíme být úspěšní již při získávání a výběru pracovníků, kteří budou nejen dostatečně způsobilí pro danou práci, ale budou také loajální, budou sdílet naše hodnoty, utvářet příznivé pracovní prostředí atd. Každý podnik musí pracovníky získávat a vybírat, nyní je aktuálním problémem dělat to lépe než ostatní.

Při získávání a výběru pracovníků je třeba brát v úvahu, že špatná rozhodnutí s sebou nesou velká rizika. Jednou z největších hrozeb je velká finanční ztráta, která je se špatnou koncepcí získávání a výběru pracovníků úzce spjata. Je tedy důležité mít tyto procesy nastaveny tak, aby odpovídaly velikosti a potřebám podniku.

Téma koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. jsem si vybrala z důvodu důležitosti a aktuálnosti této problematiky, obzvlášť u takto velkého podniku. Nejprve uvedu teoretický základ, ve kterém poskytnu vzhled do této oblasti dle odborné literatury. V první kapitole popisují personální plánování a analýzu práce, které získávání a výběru pracovníků předchází. Druhá kapitola je věnována samotnému získávání pracovníků, faktorům, které jej ovlivňují, zdrojům, ze kterých máme možnost čerpat, a metodám, které můžeme použít. Třetí kapitolou je výběr pracovníků, kde uvádím, jaké existují výběrové metody a na co se při výběru pracovníků zaměřit. V dalších kapitolách představím společnost MITAS, a.s. včetně současného stavu plánování lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků. Poté provedu srovnání teoretických poznatků s praxí ve vybraném podniku a navrhnu doporučení pro zdokonalení jejich koncepce získávání a výběru pracovníků.

Cílem této práce je tedy porovnat teoretická východiska s praxí v oblasti získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. a navrhnout doporučení pro zlepšení těchto procesů.

Výzkumným předpokladem je, že společnost MITAS, a.s. plánuje lidské zdroje na základě kvantitativních i kvalitativních metod. Dalším výzkumným předpokladem je, že k získávání pracovníků využívá tato společnost vnitřních i vnějších zdrojů. Posledním výzkumným předpokladem je, že ze získaných pracovníků společnost MITAS, a.s. vybírá ty nejlepší pomocí analýzy životopisů, výběrových pohovorů a Assessment Center.

Hlavní výzkumnou metodou, kterou jsem pro účely práce použila, je analýza dokumentů. Tuto metodu jsem zvolila především kvůli podmínkám ve společnosti MITAS, a.s., které mi umožnily přístup k interním dokumentům vztahujících se k tomuto tématu. Jde o výroční zprávu, směrnice, procesní mapu atd. Další metodou, kterou jsem pro účely práce použila, jsou polostrukturované rozhovory, jejichž zaznamenaný průběh přikládám v příloze. Tyto rozhovory jsem vedla s personální ředitelkou společnosti a s vedoucí odboru QMS, neboli Quality Management System, které byly ochotné odpovědět mi na veškeré předem připravené dotazy týkající se studované problematiky. Jako doplňující metodu jsem také použila zúčastněné pozorování, jelikož jsem měla možnost být přítomna při průběhu přijímacího pohovoru.

V závěru práce provedu shrnutí všech poznatků, uvedu, zda se podařilo naplnit cíl práce a zda se potvrdily mé výzkumné předpoklady.

1 Plánování lidských zdrojů

Plánování jako takové je nedílnou součástí každého procesu napříč celým podnikem, a to jak z krátkodobého hlediska, tak i z dlouhodobého. Každá společnost usiluje o naplnění svých strategických cílů, ať už jde o maximalizaci zisku, zvýšení tržní hodnoty, nebo o zajištění správných pracovníků na správných místech, ve správný čas a v potřebné kvalitě. S tímto cílem plánování lidských zdrojů úzce souvisí a pomáhá tím naplnění podnikové strategie.

Jde o proces zaměřený na řešení rozdílu mezi současným a potřebným stavem pracovníků, který klade důraz na budoucí požadavky podniku. Nutné je především vycházet z plánů organizace, integrovat svá rozhodnutí a myslet do budoucna. Tím si podnik může zajistit efektivnější zhodnocení svého lidského kapitálu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 120) I Armstrong ve své publikaci uvádí: „*Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování.*“ (Armstrong, 2007, s. 305)

Prostřednictvím systematického plánování množství a druhu potřebných pracovníků mohou být procesy jako získávání, výběr, přijímání, atd. lépe propracovány a mohou pružněji reagovat na případné změny. Plány výroby, financí a trhů jsou neméně důležité, avšak personální plány nám mohou umožnit jednodušší plnění cílů těchto oblastí prostřednictvím kvalifikovanějších a schopnějších pracovníků. (Werther, Davis, 1992, s. 110)

Podle Koubka je důležité i stanovování vlastních cílů a realizování takových opatření, která budou zajišťovat pohyb pracovníků jak do organizace, z organizace, tak i uvnitř organizace. Pracovníci musí být spojováni se svými pracovními úkoly ve správný čas, na správném místě, musí být maximálně využity jejich pracovní schopnosti a osobnostní předpoklady. Také zdůrazňuje potřebu motivace a rozvoje pracovníků, ovšem s přiměřenými náklady. (Koubek, 2007, s. 93)

Plánování lidských zdrojů může být také považováno za náročný a nákladný proces, který nemusí zaručit přesnou předpověď budoucího stavu a ne vždy vede ke správným volbám a rozhodnutím. Bez něj by však řízení lidských zdrojů bylo pouhou sumou jednotlivých činností, které by se zaměřovaly pouze na své dílčí cíle a nebyly by schopny fungovat jako jeden celek. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 190)

Také lze plánování lidských zdrojů rozčlenit do jednotlivých plánů. Jak uvádí Dvořáková a kol.: „*systematické plánování lidských zdrojů je završeno dílčími plány*“. Především se jedná o plány získávání pracovníků, snižování nadbytečných pracovníků, flexibilních forem práce, stabilizace, následnictví, vzdělávání a rozvoje. (Dvořáková a kol., 2012, s. 127-129) Tato práce však dále rozvíjí pouze plány získávání a výběru pracovníků.

1.1 Metody plánování lidských zdrojů

Odhadnout budoucí potřebu pracovníků správně není jednoduché, existuje však celá řada metod, které mohou s tímto obtížným úkolem pomoci. Nejčastěji se v podnicích vyskytují indexní metody, nebo rozpočtové a plánovací analýzy. Také můžeme vycházet z odborných předpovědí odborníků, kteří odhadují budoucí, pro podnik důležité jevy. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 39) Dle Armstronga se rozlišují tvrdé a měkké metody plánování lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 305) Někteří autoři, jako Koubek, však tyto metody označují jako metody kvantitativní a intuitivní. (Koubek, 2007, s. 102)

Tvrdé plánování lidských zdrojů:

„Metody tvrdého plánování jsou postaveny převážně na kvantitativních informacích. Nezbytným předpokladem je existence historických informací v časových řadách a kumulovaná zkušenost.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 41) Armstrong dodává, že nejde pouze o kvantitativní analýzu, ale také o zabezpečení správného počtu pracovníků v potřebné kvalitě v okamžiku potřeby. (Armstrong, 2007, s. 305)

Stýblo, Urban a Vysokajová poukazují na několik oblastí, na které se tvrdé plánování zaměřuje. Jde např. o odhad budoucích potřeb pracovníků, rozbor stávajícího počtu pracovníků, rozbor využívání pracovní síly, rozbor interní a externí nabídky lidských zdrojů, analýzu současného a budoucího stavu, nebo také definování plánů a cílů. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 41)

Koubek označuje tvrdé plánování lidských zdrojů jako kvantitativní metody odhadu. Jde o odhady za použití velkého množství dat prostřednictvím matematického a statistického aparátu. Především jsou využívány metody založené na analýzách vývojového trendu, grafických analýzách, korelaci a regresi, síťovém plánování, simulaci atd. (Koubek, 2007, s. 102)

Měkké plánování lidských zdrojů:

„Měkké plánování lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat.“ (Armstrong, 2007, s. 305–306)

Měkké plánování také zahrnuje dle Stýbla, Urbana a Vysokajové strategický přístup k jednotlivým personálním činnostem jako je získávání, výběr, rozvoj a motivace pracovníků v podniku. Všechny tyto činnosti musí být propojeny a musí mezi nimi fungovat zpětná vazba. Pracovníci jsou považováni za nositele znalostí, schopností, dovedností, zkušeností a chování. Proto měkké plánování zdůrazňuje efektivnější využití pracovní síly prostřednictvím motivace. Jednotlivé činnosti měkkého plánování lze rozdělit do několika etap. Jde o definování budoucí situace podniku, vymezení současné situace, rozbor vnějšího prostředí a definování plánů k zabezpečení požadovaného stavu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 40)

Koubek, který měkké plánování lidských zdrojů označuje jako intuitivní metody odhadu, zdůrazňuje potřebu zkušeností pracovníků, kteří tyto odhady provádějí. Do této kategorie patří veškeré expertní metody, přičemž nejpoužívanější je tzv. delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. (Koubek, 2007, s. 102)

1.2 Proces plánování lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek ve své publikaci Řízení lidských zdrojů, kvalita plánování lidských zdrojů je závislá na kvalitě prognóz a předvídání. Toho lze ale dosáhnout pouze za předpokladu dostatečných znalostí o současném stavu organizace, dosavadním vývoji procesů, vztahů a zákonitostí v oblasti pracovní síly. Důležitou roli při procesu plánování lidských zdrojů tedy hraje posloupnost jednotlivých činností. Je vhodné v procesu plánování lidských zdrojů vycházet od informací, které máme, přes analýzy, prognózy až po plán. (Koubek, 2007, s. 98)

Milkovich a Boudreau uvádí proces plánování lidských zdrojů jako souhrn klíčových otázek, které si podnik musí zodpovědět. Tyto otázky jsou: „*Kde jsme nyní?*“, „*Kam se chceme dostat?*“ a „*Jak se nám to podařilo?*“. Dle těchto autorů je tedy nejprve nutné provést hodnocení podmínek podniku, ať už vnějších, vnitřních, nebo podmínek

pracovníků, poté stanovovat cíle v oblasti lidských zdrojů s ohledem na efektivitu a podnikovou kulturu a následně zhodnotit výsledky a porovnat je s novými podmínkami v návaznosti na původní cíle. Celý proces se následně opakuje. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 191)

Proces plánování lidských zdrojů lze také řídit dle doporučení Dvořákové a kol. (2007), která tento proces specifikuje a rozvádí více dopodrobna, než předchozí autoři. Lze ho také obohatit o další doplňující a specifikující informace autorů Armstronga (2007), Koubka (2003), Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007). Takovýto proces plánování lidských zdrojů potom obsahuje následující fáze:

„Rozbor prostředí“, který má za úkol zjistit veškeré příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky podniku. Řeší tedy problémy vnějšího prostředí, ve kterém je nutností sledovat konkurenční, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a další podmínky, ale i vnitřní podmínky podniku jako je organizační struktura, kultura, strategické plány, pracovní podmínky, vybavenost atd. (Dvořáková a kol., 2007, s. 120)

„Předpověď poptávky po práci“, což podle Dvořákové a kol., znamená předvídání, jak aktivity podniku ovlivní budoucí potřebu pracovníků. (Dvořáková a kol., 2007, s. 121) Autoři jako je Koubek a Armstrong však tuto fázi nazývají odlišně. Armstrong ji nazývá „*Prognózy poptávky (potřeby pracovníků)*“ (Armstrong, 2007, s. 312) a Koubek zase „*Odhad potřeby pracovníků*“. (Koubek, 2003, s. 54) Jelikož se tato fáze zaobírá úvahami o budoucí potřebě pracovníků, zdá se být výraz těchto dvou autorů více odpovídající.

Předpokladem úspěchu při sestavování realistických plánů potřeby pracovníků je podle Koubka reálný odhad a předvídání vycházející z rozboru prostředí. (Koubek, 2003, s. 54 – 56) Existuje celá řada metod, kterými lze potřebu pracovníků předpovídat. Armstrong uvádí např. metodu úsudku manažerů, analýzu vývoje trendu číselných poměrů mezi skupinami pracovníků, metodu časových studií a předpovídání potřeb schopností a dovedností. (Armstrong, 2007, s. 312, 313) Dvořáková a kol. dále uvádí i takové metody, jako je modelování a rozpočtová analýza. (Dvořáková a kol., 2007, s. 124)

„Předpověď nabídky lidských zdrojů“, která je odhadem počtu pracovníků, kteří budou s největší pravděpodobností disponibilní uvnitř i vně podniku. Zaměřuje se na revizi stávajících pracovníků vzhledem k počtu, jejich potenciálu, kvalifikaci, možnostem rozvoje, nebo míry jejich využití a analýzu vnějších zdrojů pracovníků. (Dvořáková a kol., 2007, s. 121) Podle Armstronga bereme v úvahu úroveň absence, povyšování a pohyb

pracovníků v rámci podniku, možné odchody pracovníků nebo změny podmínek práce. (Armstrong, 2007, s. 314)

„Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly“, včetně možností řešení takové situace. Koubek uvádí, že může dojít k několika možnostem. Buď bude mít podnik dostatečné množství žádoucích pracovníků, nebo naopak nedostatek, nebo může zjistit možný přebytek. Na základě těchto možností se poté určuje, zda bude potřeba získávat nové pracovníky a zda to lze vyřešit prostřednictvím vnitřních zdrojů, nebo se bude muset s některými pracovníky rozloučit. (Koubek, 2003, s. 56)

„Harmonogram akcí k realizaci řešení“, který vyplývá z předešlého kroku. Jde o veškeré personální aktivity uvnitř podniku, které zajišťují zlepšení původního stavu. Např. rozmisťování pracovníků, získávání nových pracovníků, stabilizace, rozvoj vzdělávání, spolupráce s úřady práce a agenturami, nebo propouštění. (Dvořáková a kol., 2007, s. 122)

„Kontrola a vyhodnocení“, což je poslední fáze procesu plánování lidských zdrojů. Shrnuje míru a způsob dosažení cílů plánování lidských zdrojů s ohledem na jejich efektivitu. Výsledky musí být měřitelné a kontrolují se na základě kritérií, jakými jsou např.: fluktuace, náklady, počty odcházejících pracovníků, výkonnost atd. (Dvořáková a kol., 2007, s. 122)

1.3 Analýza práce

Žádná personální činnost, ať už jde o získávání a výběr pracovníků, nebo jakoukoliv jinou, nemůže být provedena kvalitně, aniž by byla předem provedena analýza práce. Tato analýza je tedy základem pro veškeré personální činnosti, a to především pro získávání a výběr pracovníků, které jsou předmětem této práce.

„Analýza práce obecně je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce (pracovní činnosti). Poskytuje znázornění práce na daném pracovním místě a vytváří představu o nárocích na pracovníka, který by měl dané místo spolehlivě a efektivně zastávat.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 4)

Koubek potvrzuje, že jde o klíčovou činnost, určující, do jaké míry bude práce v podniku vykonávána efektivně, jaká bude spokojenost pracovníků s jejich prací a do jaké míry bude úspěšná personální práce jako taková. Kvalitní analýza práce poskytuje konkrétní obraz pracovního místa a pomáhá určit profil pracovníka, který by na tomto pracovním místě měl pracovat. (Koubek, 2007, s. 43) Milkovich a Boudreau ještě dodávají, že informace získané provedením této analýzy také pomáhají samotným uchazečům o práci, a to především při rozhodování, zda opravdu stojí o dané pracovní místo. Také uvádí, že ačkoliv je tato analýza důležitá, bývá také velice náročná jak časově, tak i finančně. Proto je dle těchto autorů nutností pochopit důvod, proč se má analýza práce provádět, a také zvážit, zda má v konkrétním podniku smysl. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 117)

Proces analýzy práce

Při provádění analýzy pracovních míst je vhodné a účinné postupovat podle předem stanovených kroků, které se naplánují ještě před samotným provedením. Také je důležité připravit na tuto analýzu pracovníky, kteří na těchto pracovních místech pracují, zajistit si jejich důvěru a tím i spolupráci. Jednotlivé kroky, které se osvědčily, by se měly provádět v následujícím pořadí: určení cílů a předmětu analýzy, předložení hrubého návrhu akce vedení podniku, získání podpory vedení útvarů a projednat s nimi cíle analýzy, zajištění podpory ze strany pracovníků, určení časového harmonogramu a podrobného plánu, připravení realizačního týmu, který bude analýzu provádět, informování pracovníků na analyzovaných pracovních místech, provedení pilotní analýzy na malém vzorku pracovních míst, její kontrola a doladění problémů, realizace analýzy v plném rozsahu, vyhodnocení a kontrola výsledků, vypracování popisů a specifikací pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 74, 75; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 7)

Metody analýzy práce

Analýzu pracovních míst lze zajistit několika metodami, které se používají při zjišťování informací o daných pracovních místech. Těchto metod je celá řada a často se objevují i různé způsoby jejich využití. Také se objevuje více označení, dle autora, který danou metodu popisuje. Šikýř ve své publikaci uvedl, že tyto metody „zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance“. (Šikýř, 2012, s. 56) Metody využívané pro zjišťování informací lze podle Koubka uvést formou jakýchsi skupin, které jsou při analýze pracovních míst nejvyužívanější.

První takovou skupinou je **pozorování**. Tato metoda může být aplikována samostatně, nebo spolu s dalšími metodami. Pozorují se pracovníci na daném pracovním místě při výkonu práce. Sleduje se: co pracovník dělá, jak to dělá, jak často, jak dlouho, co k práci potřebuje, jaké má pracovní podmínky, atd. Nevýhodou je, že se většinou obsáhnou jen jednodušší činnosti, které se často opakují, jelikož složitější úkoly nelze pozorováním časově pojmout. Je tedy vhodnější pro manuální práce, nebo rutinní administrativu. (Koubek, 2007, s. 77; Armstrong, 2007, s. 173)

Další metodou je **rozhovor**, který je prováděn s pracovníky na analyzovaných pracovních místech. Může mít strukturovanou nebo nestrukturovanou formu, přičemž užitečnější je mít připraven kontrolní seznam otázek, podle kterého lze rozhovor směřovat. Není však žádoucí mít podrobný seznam otázek a striktně ho dodržet. Vedení takového rozhovoru je obtížné a vyžaduje jak důkladnou přípravu, tak i zkušenosti. (Koubek, 2007, s. 77; Armstrong, 2007, s. 173; Šikýř, 2012, s. 57)

Poslední z těchto metod je tzv. **dotazníková metoda**, která může mít několik variant dle potřeb analýzy práce. Jde tedy o variabilní metodu, která může obsahovat několik typů otázek, ať už se jedná o otázky otevřené, uzavřené, přímé, nebo alternativní. Výhodou je, že umožňuje oslovit více respondentů během poměrně krátkého času. Oproti tomu je velkou nevýhodou náročnost přípravy takového dotazníku a možnost zkreslených výsledků. Proto je nutností zajistit motivovanost pracovníků ke správnému vyplnění. (Koubek, 2007, s. 78; Armstrong, 2007, s. 173; Šikýř, 2012, s. 57)

Stýblo, Urban a Vysokajová ještě uvádí metodu **analýzy dokumentů**, což se týká především organizačních dokumentů podniku, pracovních řádů, náplní práce, tarifních stupňů atd. Nevýhodou je, že informace nemusí odpovídat aktuálnímu stavu pracovních míst. Může však být výhodnou v případě, že ji využijeme jako doplnění některé jiné metody. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 6; Šikýř, 2012, s. 57)

Popis a specifikace pracovního místa

Výstupem a hlavním produktem analýzy práce jsou dokumenty zvané popisy a specifikace pracovního místa. Jde o takové dokumenty, které zachycují veškeré údaje o pracovních místech v celém podniku. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142) Milkovich a Boudreau dále tvrdí, že tyto dokumenty musí být zpracovány takovým způsobem, aby mohly být využívány nejen pracovníky, kteří analýzu prováděli, nýbrž všemi lidmi, kteří budou mít zájem se s pracovním místem seznámit. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 125)

Popis pracovního místa zahrnuje podstatné údaje o pracovním místě, což znamená název práce, organizační začlenění pracovní pozice, povinnosti, odpovědnost, kdo tuto práci vykonává, za jakých podmínek atd. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142) Koubek popisy pracovního místa bere jako souhrn odpovědí na otázky týkající se pracovních podmínek a úkolů. Tyto otázky jsou: „*Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?*“, „*Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?*“, „*Jak se práce provádí?*“, „*Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?*“, „*Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?*“ a „*Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?*“ Odpovědi na tyto otázky tvoří popisy pracovního místa a pracovních podmínek. Lze je však ještě rozšířit o doplňující informace (jako např. komu je pracovník na daném místě odpovědný, nebo jaké jsou normy a standardy výkonu), které mohou tyto popisy dále upřesnit. (Koubek, 2007, s. 71, 72)

Specifikace pracovního místa je oproti popisu pracovního místa zaměřena více na pracovníka. Zachycuje potřebnou kvalifikaci, praxi, fyzické požadavky, duševní požadavky, znalosti a dovednosti, vzdělání, motivaci, zdravotní způsobilost a v neposlední řadě potřebné charakteristiky osobnosti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142; Koubek, 2007, s. 72, 73)

Pokud budou popisy a specifikace pracovních míst kvalitní a odpovídající realitě, pokud nebudou vyobrazovat práci tak, jak by bylo žádoucí, aby vypadala, nebo jak vypadala v minulosti, potom veškeré úsilí nebylo zbytečné. Následně se mohou veškeré personální činnosti odvíjet od těchto připravených dokumentů a budou mnohem efektivnější než bez nich.

2 Získávání pracovníků

Lidé by měli být považováni za nejcennější zdroj v podniku. V současné době pracovníky nelze považovat pouze za nástroj, který vykonává potřebnou práci, ale za důležitý zdroj znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik, které podnik využívá k dosahování svých strategických cílů a ke zlepšení konkurenceschopnosti. Správné pracovníky však podnik musí nejprve získat, a právě touto problematikou se zabývá tato kapitola.

Získávání pracovníků vychází z personálního plánování popsaného v předchozí kapitole. Jak uvádí Werther a Davis: „*Zvláště prospěšný může být personální plán, protože poukazuje jak na současná volná místa, tak i na ta, jež by se měla v budoucnosti objevit*“.
(Werther, Davis, 1992, s. 170)

Jde o personální činnost spočívající v zajišťování dostatečného množství uchazečů o volná pracovní místa v potřebné kvalitě, v potřebném termínu a s přiměřenými náklady. Tato činnost je klíčová a rozhodující o budoucí realizaci stanovených cílů potřebnými pracovníky, ale také o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. (Koubek, 2007, s. 126; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 65)

Někteří autoři jako například Milkovich a Boudreau označují získávání pracovníků jako nábor. „*Nábor je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto*.“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 254) Tento pojem je však v současné době spojován se získáváním pracovníků z vnějších zdrojů, přičemž moderní podniky usilují nejen o nábor, ale především o získávání pracovníků ze zdrojů vnitřních. V pojmu získávání pracovníků je tedy obsaženo strategické pojetí a úsilí podniku o neustálé zvyšování produktivity a efektivity personálních činností. (Koubek, 2007, s. 126)

Získávání pracovníků zahrnuje soubor činností, které by měly mít určitou posloupnost. Jelikož „*ani na okamžik nesmíme zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí*“.
(Koubek, 2003, s. 67) Nejprve je nutné včas zjistit, kdy budou pracovní místa uvolněna, nebo vytvořena a o jaká místa půjde. K pracovním místům je potřeba znát veškeré podmínky, úkoly i požadavky na pracovníka, k čemu poslouží již připravené popisy a specifikace pracovních míst, které byly popsány v předchozí kapitole. Také se musí definovat, z jakých zdrojů lze pracovní

místa pokrýt, jakým způsobem se budou pracovníci hledat a jakým způsobem se bude o těchto pracovních místech informovat. Dopředu se také rozhodne, které dokumenty budou po uchazečích požadovány, co jim bude podnik nabízet, do kdy se uchazeči mohou hlásit, jakou podobu bude mít nabídka práce, kdy bude získávání pracovníků ukončeno, jak se budou uchazeči klasifikovat a kolik jich bude pozváno k výběrovému řízení. (Koubek, 2003, s. 67)

2.1 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Když podnik získává pracovníky, měl by se s nabídkou obracet na současné pracovníky jiných organizací, na volné pracovní zdroje, i na současné pracovníky z vlastních zdrojů. Odezvu na tuto nabídku může ovlivnit řada faktorů, které se v tomto procesu projevují. (Koubek, 2003, s. 69) Werther a Davis uvádí, že tyto faktory a omezení vycházejí jak ze strany okolního prostředí, tak i ze strany podniku a personálních pracovníků. Uvádí také nejdůležitější vlivy, kterým personální odborníci mohou čelit. Jde o vliv zásad podniku, personálního plánování, pozitivních činností, ovlivňování návyky náborových pracovníků, okolním prostředím, požadavky pracovních míst, náklady a v neposlední řadě veškerými jinými stimuly. (Werther, Davis, 1992, s. 171)

Koubek uvádí, jak nutné je mít na paměti veškeré faktory, které získávání pracovníků může ovlivnit, a to nejen v průběhu samotného získávání, ale především během jednotlivých fází přípravy. Některé faktory lze totiž podnikem ovlivnit, případně se jim vyvarovat, ale jsou i takové faktory, které jsou nepředvídatelné a podnikem neovlivnitelné. (Koubek, 2003, s. 69)

Podnikem ovlivnitelné faktory

Tyto faktory je možné dopředu definovat, naplánovat a připravit taková opatření, aby byl proces získávání pracovníků co možná nejúspěšnější. Např. jde o správnou formulaci, informační hodnotu, obsah a vše ostatní týkající se nabídky pracovního místa. Tento faktor je důležitý především kvůli ovlivňování odezvy od uchazečů. Dalším faktorem jsou charakteristiky práce. Tento faktor je spojován především s povahou a požadavky práce, s postavením v organizační struktuře, místem vykonávání práce, organizací práce atd. Je důležitý především proto, že pokud bude práce zajímavá, se zajímavými podmínkami, bude odezva ze strany uchazečů mnohem větší. Charakteristika podniku je také jedním

z faktorů, které podnik může ovlivnit. Především jeho sociální prostředí, umístění, úroveň péče o pracovníky, vlastní pověst, spravedlnost odměňování a v neposlední řadě význam a úspěšnost podniku. S tímto faktorem také souvisí vliv zásad podniku. Werther a Davis tvrdí, že mnohdy se podnik snaží dosáhnout hospodárnosti a různých cílů, které mohou být pro proces získávání velmi limitující. Např. pokud je zásadou podniku získávat pouze pracovníky z vnitřních zdrojů, přispěje sice ke zvýšení spokojenosti a jistoty stávajících pracovníků, avšak sníží přísun nových myšlenek, které by mohly mít větší význam. (Koubek, 2003, s. 69, 70; Werther, Davis, 1992, s. 172)

Faktory, které nelze podnikem ovlivnit

„Faktory podnikem neovlivnitelné, neboli vnější faktory ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí.“ (Koubek, 2003, s. 70) Podnik je však může předvídat a připravit se formou scénářů. Především se jedná o demografické faktory, jako věková a vzdělanostní struktura populace, poměr mužů a žen a v neposlední řadě porodnost, která se odráží v budoucím počtu potenciálních pracovníků. Také ekonomické faktory nemůže podnik ovlivnit. Pokud dojde k ekonomickým změnám, dojde i ke změnám poměru mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, a tudíž musí dojít i k přizpůsobení podniků z hlediska personálních plánů. Jako další lze uvést sociální faktory, které souvisejí s hodnotami, profesně-kvalifikačními předpoklady a rodinnými orientacemi. Dále Koubek uvádí také faktory technologické, sídelní a politicko-legislativní, které proces získávání pracovníků ovlivňují a podnik se o ně musí při svých rozhodováních zajímat. (Koubek, 2003, s. 70, 71; Werther, Davis, 1992, s. 174, 175)

2.2 Zdroje získávání pracovníků

Kvalitní pracovníky není lehké vyhledat ani získat, proto se v závislosti na pracovním místě určují zdroje i způsob, jakým se při tomto procesu bude postupovat. Způsobů, jak pracovníky získávat je celá řada, avšak zdroje se dělí pouze do dvou kategorií, a to mezi zdroje vnitřní a vnější. (Urban, 2003, s. 42; Koubek, 2007, s. 129)

Získávání z vnitřních zdrojů

V procesu získávání pracovníků by mělo platit tvrzení, že „*prvé místo, kam je třeba se při hledání kandidátů podívat, je dovnitř firmy*“. (Urban, 2003, s. 42) Musí však být v souladu s ostatními personálními činnostmi, jako např. plánování následnictví, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aby byli pracovníci připraveni na budoucí potřeby a požadavky. (Dvořáková a kol., 2007, s. 137) Armstrong také uvádí, že některé podniky, které uplatňují politiku stejných příležitostí, sice získávají pracovníky z vnitřních zdrojů, ti však musí mít stejné podmínky, jako uchazeči z vnějších. (Armstrong, 2007, s. 348)

Vnitřní zdroje tvoří: současní pracovníci podniku, kteří byli nějakým způsobem uspořeni, ať už v důsledku technologických, nebo organizačních změn, pracovníci, kteří dožrali svými zkušenostmi a zvýšením kvalifikace k náročnější práci, a pracovníci, kteří mají sami zájem o změnu pracovního místa. (Koubek, 2003, s. 71)

Důležitými nástroji získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou interní výběrová řízení (ať už na uvolněná, nebo nově vytvořená pracovní místa), rozmisťování pracovníků (tzv. vnitřní mobilita) a řízení následnictví, které slouží k identifikaci a rozvoji klíčových pracovníků s vysokým potenciálem pro budoucí funkce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 137)

Výhodou je, že podnik pracovníka zná, a tak není třeba zjišťovat tolik podrobných informací jako o uchazeči z vnějších zdrojů. Může tedy lépe posoudit, zda se na pracovní místo hodí, nebo ne. Stejně to je i naopak, kdy uchazeč zná podnik a nemusí se adaptovat na jeho kulturní prostředí, není tedy nutná taková péče při zapracování. Zaměření podniku na vnitřní zdroje také prospívá motivovanosti zaměstnanců, kteří cítí jistotu zaměstnání, případně i možnost postupu na lepší pracovní místo. V neposlední řadě je výhodou vyšší návratnost nákladů, které byly vynaloženy na jejich získávání. (Koubek, 2003, s. 73; Urban, 2003, s. 42)

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů však nepřináší pouze výhody. Nevýhodou může být nevyužití vysokého potenciálu na trhu práce, kde je množství talentovaných a schopných lidí s novými nápady, zkušenostmi a názory. Také je zde možnost, že se pracovníci dostanou do pozice, kdy již nebudou pracovní úkoly zvládat, a v neposlední řadě je hrozbou negativní ovlivňování morálky a mezilidských vztahů z důvodu soupeření o lepší pracovní místa. (Koubek, 2003, s. 73)

Získávání z vnějších zdrojů

Pokud v podniku nemáme dostatečný počet vhodných pracovníků, kteří by o změnu pracovního místa stáli, musíme se obrátit na vnější trh práce, jako na sekundární zdroj pracovní síly. Není však méně důležitým, což dokazuje i následující definice. *„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“* (Dvořáková a kol., 2007, s. 134)

Především se jedná o pracovníky, kteří jsou zaměstnaní u jiné organizace a chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka našeho podniku natolik zaujme, že se pro změnu rozhodnou. Dalším zdrojem mohou být absolventi škol, nebo jiných institucí přípravy na budoucí povolání, nebo *„volné pracovní síly na trhu práce“*. Je však možné využít i doplňkových zdrojů pracovní síly, jako jsou: ženy v domácnosti, nebo na mateřské dovolené, studenti, důchodci, nebo pracovní zdroje v zahraničí. (Koubek, 2007, s. 129, 130)

Výhod získávání pracovníků z vnějších zdrojů je hned několik. Především již zmíněná škála možností, které může podnik využít, jako jsou nové myšlenky, talentovaní a schopní lidé. Také je většinou levnější získat pro náročnější práci již kvalifikované odborníky, než je vlastními silami v podniku vychovávat. (Koubek, 2003, s. 73, 74)

Nevýhodou však může být časová náročnost na přípravu, formulaci nabídek, jednání s uchazeči, atd. Většinou je získávání z vnějších zdrojů považováno za nákladnější a náročnější proces, proto je potřeba odborníků se znalostmi a dovednostmi v této oblasti. Především je náročné získat pravdivé informace, jelikož je podnik odkázán pouze na to, co uchazeč prozradí. Také je delší proces adaptace a zaškolování a v neposlední řadě mohou vzniknout spory s dosavadními pracovníky podniku, kteří se mohou cítit dotčeni. (Koubek, 2003, s. 74)

Každý ze zdrojů získávání pracovníků, ať už z vnitřního nebo vnějšího trhu práce, má své klady i zápory. Podnik se však musí rozhodnout dle situace, která nastane, a toto rozhodnutí se následně promítne do metod získávání pracovníků, které budou v dané situaci nejvhodnější. Tyto metody jsou blíže popsány v následující podkapitole.

2.3 Metody získávání pracovníků

Hlavním cílem je dát vhodným lidem na vědomí, že v podniku je volné pracovní místo, a přimět je k ucházení se o něj. To, jaká metoda bude zvolena, závisí na potřebě a rozhodnutí, zda bude podnik získávat z vnějších, nebo vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovníka, jaké jsou dostupné prostředky, jak rychle je nový pracovník potřeba a jaká je momentální situace na pracovním trhu. Metod je celá řada, přičemž mnohé z nich lze vzájemně kombinovat. (Koubek, 2007, s. 135) Mezi nejčastější a nejpoužívanější však lze uvést následující metody.

Samostatní zájemci

Werther a Davis tyto zájemce označují jako „pisatelé a příchozí“, přičemž pisatelé jsou ti, kteří se písemně zajímají o volná pracovní místa a žádají informace, a příchozí jsou potom ti, kteří docházejí s tím samým zájmem osobně přímo do podniku. Ve většině případů je s nimi vyplňována žádost o přijetí, ve které popisují své schopnosti, dovednosti a zájmy. Tyto žádosti se poté evidují až do doby, kdy je pro daného uchazeče uvolněno vhodné pracovní místo, nebo do doby, kdy již není platná. (Werther, Davis, 1992, s. 178, 179) Milkovich a Boudreau dále uvádí, že to může být reakce na náborové kampaně, např. formou letáčků, nebo také na vysokou nezaměstnanost v regionu. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 263) Samostatné uchazeče však lze nejčastěji pozorovat u podniků se zajímavým ohodnocením, dobrou pověstí a kulturním prostředím. Takové podniky potom využívají této pasivní metody nejčastěji z důvodu nižších nákladů a nenáročnosti. Nevýhodou však může být zkreslená představa uchazeče o potřebách a cílech podniku, nedostatečné možnosti výběru, rozptýlenost v čase a vysoká pravděpodobnost, že podnik bude muset přijmout nedostatečně vhodného uchazeče. (Koubek, 2007, s. 135, 136)

Doporučení

„Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých.“ (Urban, 2003, s. 42) Jedná se o jednoduchou a finančně nenáročnou metodu, která je nejen levná, ale i účinná. Tito uchazeči již mají povědomí o podniku, jeho hodnotách, normách, organizaci, atd., a tudíž mohou být lépe připraveni na požadavky spojené s pracovním místem. Urban uvádí, že pro podporu této metody získávání pracovníků některé podniky využívají stimulačních

prostředků, které spočívají v odměně pracovníka, který schopného kandidáta doporučil. (Urban, 2003, 42) Dvořáková a kol. také uvádí, že u této metody je větší pravděpodobnost dlouhého pracovního vztahu než u formálnějších metod, jako např. inzerce, nebo internetové nabídky. (Dvořáková a kol., 2007, s. 136) Výhodou jsou tedy nižší náklady a kvalitnější uchazeči (především kvůli obavám pracovníků z pokažení své pověsti v podniku). Mezi nevýhody však lze zařadit omezený počet uchazečů a zaměstnávání známých, kteří nemohou sehnat práci jinde. (Koubek, 2007, s. 136)

Vývěska v podniku

Jedná se také o velmi levný způsob získávání pracovníků, a to především na manuální práce, lehčí administrativu, nebo technické funkce, kde není potřeba vysokoškolské vzdělání. Slouží především pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů podniku, je tedy umístěna na takovém místě, kde si mohou všichni pracovníci nabídku přečíst. Výhodou jsou opět náklady, ale i to, že uchazeč má dostatečné informace, aby mohl sám posoudit, zda se o pracovní místo má ucházet, či nikoliv. Nevýhodou je, že někteří schopní uchazeči, kteří jsou ovšem méně vnímaví ke svému okolí, si nabídky na vývěsce nemusí všimnout a oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů. (Dvořáková a kol. 2007, s. 135; Koubek, 2007, s. 137)

Přímé oslovení

Tato metoda by se měla prolínat celým podnikem na úrovni vedoucích pracovníků. Je zapotřebí, aby bylo sledováno dění v daném oboru z hlediska kvalitních pracovníků s novými myšlenkami, nápady, zkušenostmi, schopnostmi atd. Poté je podnik v případě potřeby přímo oslovuje se svou nabídkou. Výhodná je tato metoda zejména kvůli kvalitě uchazečů, kteří lépe odpovídají požadavkům organizace. Nevýhodou může být možnost zhoršení vztahů s konkurenčními podniky, kterým je přebírána kvalifikovaná pracovní síla, nebo když si oslovení uvědomí svou hodnotu a požadují lepší ohodnocení. Tato metoda je tedy využívána zejména u vyšších funkcí s náročnější náplní práce. Bývá také užívána jako závěrečná fáze některých dalších metod získávání pracovníků. (Koubek, 2007, s. 136)

Vzdělávací instituce

Tato metoda je využívána především takovými podniky, které kladou důraz na vlastní rozvoj a formování pracovníků. Proto také již za studia vyhledávají vhodné uchazeče, kteří mají dobré předpoklady pro zvládnutí určité práce, a následně je formují přesně podle svých představ. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 87) Milkovich a Boudreau tvrdí, že

mnoho podniků se snaží být (především na vysokých školách) zastoupeno, a není to pouze proto, že takové školy mohou být velmi dobrým zdrojem talentů, ale i proto, že působí na své potenciální zákazníky. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 265) Výhodou je, že spolupracující škola může zajistit jistý předvýběr vhodných uchazečů, má o nich více informací a může je na budoucí povolání připravit, např. formou doporučení volitelných předmětů. Oproti tomu může být problém se sezónností nástupu absolventů, nebo s nedostatkem praktických zkušeností. (Koubek, 2007, s. 138)

Úřad práce

Koubek tuto metodu doporučuje využívat především z důvodu zprostředkování práce za výhodných podmínek jak ze strany uchazečů, tak i ze strany podniků. Tato metoda je tedy velice levná a pro podnik výhodná především v předběžném výběru vhodných uchazečů. Také je zaměstnávání prostřednictvím úřadu práce spojováno s příspěvkem na zaměstnávání, což může být pro podnik velmi lákavé. Nikde však nejsou jen samá pozitiva. Nevýhodou úřadů práce je omezený počet registrovaných zájemců o práci, a tudíž malý výběr kvalifikované pracovní síly. (Koubek, 2007, s. 139, 140) Stýblo, Urban a Vysokajová kvůli této nevýhodě považují tuto metodu za ne příliš vhodnou. Může však být použitelná pro méně náročné práce, nebo v obdobích hromadného propouštění pracovníků, kdy se úřad práce může stát kvalitnějším zdrojem. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 87)

Inzerce

Tato metoda je podniky hojně využívána především kvůli oslovení velkého počtu uchazečů v poměrně krátkém časovém horizontu. Nejprve si však musí podnik uvědomit, zda je inzerování opravdu nezbytné a není výhodnější využít některou z výše uvedených (levnějších) metod. Cílem získávání pracovníků touto metodou je dle Armstronga upoutat uchazečovu pozornost lépe než konkurence, utvářet zájem o pracovní místo v podniku, zároveň ho udržovat a v neposlední řadě stimulovat vhodné uchazeče k odpovědi. Inzerát má také působit autoselektivně, aby se přihlásili především vhodní uchazeči. Autoselekcí lze podpořit správnou formou i obsahem inzerce, který vychází z již připravených popisů a specifikací pracovních míst. Pokud by inzerát takto nepůsobil, podnik by byl zavalen nevhodnými uchazeči, ztrácel čas vyhodnocováním všech žádostí a odpověďmi na dotazy. Pro tuto metodu lze využívat různých druhů médií, ať už tištěná, rozhlasová, nebo televizní, přičemž jejich volba vždy závisí na povaze práce, finančních prostředcích atd. Dle Armstronga by měl podnik také vyhodnocovat, jak byla inzerce úspěšná v jednotlivých

médiích, a mít tak podklady pro budoucí získávání pracovníků touto metodou. Mezi výhody inzerování patří podle Koubka především rychlé oslovení velkého množství uchazečů s tím, že jej lze formulovat tak, aby působil autoselektivně. Jedinou nevýhodou je dle tohoto autora vysoká cena. (Koubek, 2003, s. 84; Armstrong, 2007, s. 348 – 352)

Internet

Získávání pomocí internetu a počítačových sítí někteří autoři definují jako e-recruitment. Jde o moderní způsob získávání pracovníků, který s novými technologiemi i nadále poroste. Většina podniků komunikuje s uchazeči prostřednictvím e-mailu, nebo zadáním nabídky práce na vlastních webových stránkách. Tato metoda ale přináší mnohem větší možnosti, jako např. inzerování na serverech k tomu určených, kde uchazeč většinou vyplní elektronický formulář, který je následně zpracován pro potřeby výběru. Armstrong uvádí 3 hlavní typy serverů, které mohou sloužit získávání a výběru pracovníků. Jsou to: „*stránky pracovních míst*“ „*stránky agentur*“ a „*stránky médií*“. (Armstrong, 2007, s. 353-355) Výhodou je poskytnutí většího množství informací, nižší náklady a operativnost, oproti tomu ne všechny kategorie uchazečů mají k internetu přístup, alespoň ne stejnou měrou. (Koubek, 2003, s. 83; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 90)

Internet také nabízí využití sociálních sítí, jakými jsou např. LinkedIn a Facebook, které umožňují, kromě aktivního vyhledávání vhodných uchazečů, spravovat firemní stránky. Na těchto stránkách lze zveřejňovat jakýkoliv obsah týkající se společnosti, jejích aktivit, novinek a především nabídek práce. Výhodou je především snadná dostupnost informací a nízké náklady. (Novotná, Novák, 2014)

Outsourcing

Outsourcing, neboli „*využívání externích služeb*“ (Armstrong, 2007, s. 355) se využívá především v případě, že podnik na proces získávání pracovníků sám nestačí (např. v případě získávání odborníků a specialistů v určitých oborech), nebo nemá dostatek času k získání většího počtu pracovníků najednou. Tato metoda se sice zdá být nákladnou, avšak získáním opravdu vhodného uchazeče ušetří finance, které by jinak byly vynaloženy na zdlouhavý proces získávání vlastními silami podniku. Externí služby této oblasti lze rozdělit na využití personálních agentur a využití poradenských firem, specializujících se na proces získávání a výběru. (Armstrong, 2007, s. 355; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 88)

Personální agentury s podniky úzce spolupracují, především kvůli „*najímání dočasných pracovníků*“. (Urban, 2003, s. 43) V tomto případě je získávání velmi rychlou záležitostí a slouží především pro obsazení nižších výkonných pozic. Výhodou je, že agentura zajistí vhodné uchazeče a v zastoupení podniku provádí výběrová řízení. Také si podnik může potenciální pracovníky vyzkoušet a v případě nespokojenosti požádat o nahrazení. V případě, že je podnik s pracovníkem spokojen, smí jej přijmout nastálo. Nevýhodou je však zmiňovaná cena této služby. (Urban, 2003, s. 43; Dvořáková a kol., 2007, s. 86)

Poradenské společnosti

„Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s. 355) Důležité je vybrat si kvalitní firmu, která má dobrou pověst a zaměření na potřebnou oblast. Poradenské společnosti mohou být specializovány i na vyhledávání vedoucích pracovníků, především takových, kteří jsou specialisty v oboru, a existuje jen malý počet vhodných uchazečů. Těmto společnostem se obvykle říká Headhunter's, neboli lovci hlav, kteří oslovují své kontakty v daném oboru. Takovéto služby jsou velmi drahé (kolem 30 – 40 % ročního platu získaného pracovníka), tyto prostředky jsou však vynaloženy efektivně. (Armstrong, 2007, s. 355, 356)

Nelze pracovníka získat, aniž by podnik využil některou z metod získávání pracovníků. Je patrné, že těchto metod je celá řada, přičemž je důležité uvědomit si, koho podnik získává, o jakou práci jde, jaké na to má prostředky a v neposlední řadě, kolik na to má času. Poté přichází na řadu samotný výběr, který je předmětem další kapitoly.

3 Výběr pracovníků

V případě, že podnik naplánoval lidské zdroje, analyzoval pracovní místa, utvořil reálné popisy a specifikace pracovních míst a následně získal dostatečný počet uchazečů, může přistoupit k samotnému výběrovému procesu. Tento proces se zdá být jednoduchým, avšak není tomu tak. To, jaké pracovníky si podnik vybere, ovlivní nejen rozpočet, ale i stabilitu a zajišťování cílů celého podniku.

Tento proces je velice důležitý, jak ostatně dokládají Werther a Davis, kteří tvrdí, „že vybírání správných zaměstnanců je jádrem personálního managementu a dokonce i úspěchu organizace.“ (Werther, Davis, 1992, s. 204)

Účelem výběru pracovníků je poznat, který z uchazečů bude nejvhodnější pro obsazené pracovní místo jak z hlediska požadavků práce, tak i mezilidských vztahů. Uchazeč tedy musí splňovat nejen podmínky kvalifikace, znalostí a zkušeností, ale také musí být schopen přispívat k vytváření žádoucí firemní kultury, akceptovat hodnoty podniku i pracovního týmu a přizpůsobit se v případě změn. Také je třeba dodat, že výběr se provádí nejen v případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale také z vnitřních, nebo při povyšování a rozmisťování. (Koubek, 2007, s. 166; Dvořáková a kol., 2007, s. 138)

Milkovich a Boudreau dokonce přirovnávají výběrový proces k sítu, kterým se uchazeči třídí na ty, které podnik zaměstná, a které nikoliv. Také poukazují na důležitost personalistů, kteří navrhnou, nebo doporučují, jaké metody výběru budou použity, zpracovávají a vyhodnocují výsledky a náleží jim také vysoká míra odpovědnosti. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 310)

Je zřejmé, že pro usnadnění musí samotnému výběru pracovníků předcházet nějaké třídění. Již zmiňované síto je však poněkud nedostačující, pokud podnik nechce, aby mu některý kvalitní uchazeč unikl. Armstrong uvádí, že uchazeči jsou porovnáváni na základě popisů a specifikací pracovních míst a následně tříděni do tří skupin: „přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní“, neboli velmi vhodní, vhodní a nevhodní uchazeči. Poté jsou velmi vhodní uchazeči pozváni k výběrovým procedurám, vhodné uchazeče podnik ponechává jako rezervu a nevhodné písemně informuje o odmítnutí. (Armstrong, 2007, s. 358, 359)

3.1 Proces výběru pracovníků

Po předběžném třídění uchazečů se podnik dostává k samotnému výběru pracovníků. Jedná se o soubor kroků, které pomáhají k určení nejvhodnějšího uchazeče, kterému bude následně nabídnuto pracovní místo. Vhodné je podstoupit všechny tyto kroky, avšak záleží na povaze pracovního místa a je možné některé z kroků vynechat. (Werther, Davis, 1992, s. 210; Koubek, 2007, s. 174)

Prvním krokem je „*prvotní přijetí*“. Tento krok je součástí získávání pracovníků, kdy podnik uchazeče prvotně oslovil, nebo když se uchazeč sám o práci zajímal. V tomto případě se s uchazečem může provést takzvaný „*zdvořilostní pohovor*“, při kterém si lze navzájem vyměnit informace a navázat dobré vztahy. (Werther, Davis, 1992, s. 211) Koubek tento krok popisuje jako „*předběžný pohovor*“, přičemž jeho účelem je doplnění informací a skutečností obsažených v dodaných písemných dokumentech, jako je životopis, motivační dopis, diplomy, pracovní posudky, reference, atd., které účastník dříve předložil. (Koubek, 2007, s. 174; Dvořáková a kol., 2007, s. 138, 139)

Dalšími kroky jsou: testování uchazečů z hlediska pracovní způsobilosti a osobnostních charakteristik, přijímací pohovory, zkoumání doporučení, hodnocení z hlediska zdravotní způsobilosti, pohovor s přímým nadřízeným, reálné předvedení práce, rozhodnutí o výběru daného uchazeče a následné informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení. (Koubek, 2007, s. 174; Werther, Davis, 1992, s. 210)

Jak již bylo zmíněno, není nutností absolvovat všechny kroky. Použití závisí na povaze a požadavcích obsazovaného pracovního místa, na zvyklostech v podniku, na množství uchazečů atd. Koubek dodává, že u méně kvalifikované práce lze vynechat např. zdravotní prohlídky, předběžné pohovory i testy způsobilosti. Ovšem vhodné by bylo nevynechat zkoumání dotazníků, dalších dodaných dokumentů a pohovor. (Koubek, 2007, s. 174)

Důležitým bodem výběrového procesu je také vyhodnocení. V případě, že účastníci jsou vyhodnocováni až na konci tohoto procesu, byl použit tzv. „*kompensační postup*“. Uchazeče lze samozřejmě vyhodnocovat i v průběhu samotného výběrového procesu, kdy jsou po každém kroku vyřazeni ti uchazeči, kteří nepodali dostatečně dobré výsledky. (Koubek, 2007, s. 174) Také je nutností využít zpětné vazby, jak z hlediska přímých nadřízených, tak i zaměstnance a jeho pracovního výkonu. Werther a Davis k závěru procesu výběru pracovníků dodávají, že: „*Konečným výsledkem výběrového procesu jsou*

lidé, kteří jsou do zaměstnání přijati. Pokud se pečlivě posoudí vstupní informace a správně dodrží hlavní kroky tohoto procesu, noví zaměstnanci jsou s největší pravděpodobností produktivními pracovníky.“ Tento dodatek je však hlavním cílem celého procesu výběru pracovníků. (Werther, Davis, 1992, s. 232) To, jakým způsobem se tohoto cíle dosáhne, záleží na výběru správné metody, nebo kombinaci metod, které jsou blíže vysvětleny v následující podkapitole.

3.2 Metody výběru pracovníků

Metod, které jsou použitelné pro výběr pracovníků, je značné množství. Milkovich a Boudreau uvádí, že nové postupy, které byly ještě před několika roky neznámé, se objevují téměř každodenně. Také tvrdí, že nejvyužívanějšími z nich jsou neustále tradiční metody, jako je pohovor a analýza dodaných dokumentů. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 316)

Nejpoužívanější metody výběru pracovníků Koubek shrnuje do těchto skupin: dotazníky, zkoumání životopisů, testy pracovních způsobilostí, Assessment Center a výběrové pohovory. (Koubek, 2007, s. 175, 177, 179) Armstrong ještě uvádí metodu zvanou grafologie, kterou využívá řada evropských firem, a reference, které jsou užívány především pro zvýšení efektivity tohoto procesu. (Armstrong, 2007, s. 362) Následující text však objasní základní a nejpoužívanější metody výběru pracovníků.

Dotazníková metoda

Jedná se o takzvanou žádost o přijetí, kde uchazeč vyplní své osobní údaje, na jaké pracovní místo se hlásí, jaké má vzdělání, zda absolvoval další vzdělávací akce a odborné kurzy a další informace, jako např. řidičský průkaz, jazykové dovednosti, časové možnosti, výčet předchozích zaměstnání atd. Existují dvě formy těchto dotazníků, přičemž první forma je více o faktech (jednoduchý dotazník) a druhá umožňuje uchazeči podrobnější popis a vyjádření se k uvedeným otázkám (otevřený dotazník). První část mají společnou, avšak v otevřeném dotazníku se dále kladou otázky, které umožňují uchazeči rozepsat se o své dosavadní kariéře, posledním zaměstnání a jeho podmínkách, zkušenostech, zálibách, čím může podniku přispět, jak si představuje kariéru budoucí atd. Závěrečná část dotazníku je opět společná pro obě formy a obsahuje především možnosti nástupu, uvedení osob, které mohou podniku poskytnout reference, datum a podpis. Tímto dotazníkem uchazeč

dává najevo zájem o dané pracovní místo, ale také poskytuje důležité informace pro podnik a jeho výběrový proces. (Koubek, 2007, s. 143, 144; Milkovich, Boudreau, 1993, s. 316, 317)

Zkoumání životopisů

Analyzování životopisu je základní metodou selekce nevhodných uchazečů. Umožňuje především posoudit, zda má uchazeč dostatečné vzdělání a zkušenosti, nutné pro výkon dané práce, ale také, jaká je jeho pracovní stabilita. Pro podnik může být také zajímavý způsob, jakým uchazeč životopis sestavil, dodržení jeho náležitostí, logický rámec a vzhled. Životopisy mohou mít několik forem, jedná se o životopis volný, polostrukturovaný a strukturovaný. Volné životopisy jsou psány chronologicky formou popisu uchazečova života. V poslední době se příliš nevyužívají, především z hlediska náročnosti na jejich posouzení a porovnání s ostatními uchazeči. Výhodou je však schopnost posouzení uchazečovy osobnosti a jeho formulačních schopností. Oproti tomu je strukturovaný životopis podobný již popsanému dotazníku, přičemž podnik by měl uchazeči jeho strukturu sdělit. Výhodou je schopnost porovnání uchazečů navzájem. Polostrukturovaný životopis je tedy něco mezi volným a strukturovaným životopisem a snaží se zachovávat výhody obou těchto forem. (Koubek, 2007, s. 145; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 91)

Testy pracovní způsobilosti

Jde o množství testů nejrůznějších forem, zaměření, spolehlivosti i platnosti (validity), proto by také měly být používány především jako doplňkový prostředek výběru pracovníků. Někdy bývají nesprávně označovány za psychologické testy, avšak dle Koubka jsou jen částí z testů pracovní způsobilosti. (Koubek, 2007, s. 175) Werther a Davis tvrdí, že se tyto testy užívají především u méně náročné práce, kde lze snadněji prošetřit schopnosti a dovednosti pro danou činnost. Pro náročnější práci se dle těchto autorů využívá spíše simulačních cvičení, kde se uchazeči prověřují na skutečných pracovních situacích. (Werther, Davis, 1992, s. 211) Mezi testy pracovní způsobilosti lze tedy zařadit: testy inteligence, které měří schopnosti uchazeče přemýšlet, mechanické, duševní, či smyslové dispozice, jako např. prostorové vidění, numerické myšlení, schopnost úsudku atd. Další jsou testy schopností, které slouží k hodnocení již existujících schopností v návaznosti na předpoklad rozvoje. Jsou zaměřeny jak na manuální zručnost, tak i na duševní schopnosti, kde se lehce překrývají s testy inteligence. Testy znalostí a dovedností zjišťují především návyky, které získal uchazeč přípravou na povolání, často

formou ukázky daného pracovního postupu. Testy osobnosti mají za cíl odhalit základní rysy uchazečovy povahy, zkoumají se jeho postoje, hodnoty a charakteristiky osobnosti, které by měly být v souladu s týmovými a podnikovými. Cílem těchto testů je tedy odhalit případné riziko nesouladu osobnosti uchazeče s týmovými a podnikovými hodnotami. (Dvořáková a kol. 2007, s. 141; Koubek, 2007, s. 175, 176)

Výběrový pohovor

Tato metoda se stala základním kamenem procesu výběru pracovníků. Jedná se o cílenou komunikaci s uchazečem o pracovní místo, přičemž „*cílem je poznat jednotlivé uchazeče, zjistit, jaká je jejich osobnost a jestli se hodí k firmě, k oddělení, ke kolegům a k pracovní náplni. V závislosti na dané pozici jde také o to, zda budou moci reprezentovat firmu navenek v kontaktu se zákazníky.*“ (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 15) Kromě získání hlubších informací o uchazečích a posouzení jejich osobnosti uvádí Koubek ještě jeden cíl výběrového pohovoru, kterým je seznámit uchazeče s podnikem a organizací práce v něm. (Koubek, 2007, s. 179) Výběr pracovníků totiž není jen jednosměrným procesem, kdy podnik si vybírá pracovníky, ale i potenciální pracovník si vybírá svého zaměstnavatele. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 113)

Armstrong uvádí několik typů pohovorů, které lze při výběrovém procesu využít, jde o individuální pohovory typu 1+1, kde se uchazeč setkává pouze s pracovníkem vedoucím pohovor, panelové pohovory, kde se setkávají s jedním uchazečem dva a více pracovníků vedoucích pohovor (většinou personalista a liniový manažer), a výběrová komise, která je větším panelem a provádí se v případě, že má o pohovor a následné rozhodování zájem více stran podniku. (Armstrong, 2007, s. 361)

Pohovory mohou mít dle Koubka i různé podoby z hlediska obsahu. Jde o pohovor nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Nestrukturovaný pohovor nemá předem danou strukturu, a tudíž ani klíčové otázky. Obsah plyne spontánně a cíl pohovoru bývá stanoven pouze rámcově. Strukturovaný, neboli standardizovaný pohovor je předem do detailu připraven a všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, přičemž na ně bývají připraveny i možné odpovědi. Výhodou je, že pracovník vedoucí pohovor nic neopomene, avšak posouzení osobnosti může být obtížnější. Výhody těchto forem pohovoru se spojují do takzvaného polostrukturovaného pohovoru, který je ovšem velmi náročný na schopnosti posuzovatele a na důkladnou přípravu. (Koubek, 2007, s. 180)

Pohovoru tedy musí předcházet pečlivá příprava, která spočívá především v získání základních informací o uchazeči, v definování cílů pohovoru, v ujasnění klíčových otázek a naplánování samotného pohovoru. (Clegg, 2005, s. 39, 41) Stýblo, Urban a Vysokajová dodávají, že kvalitní příprava je důležitá z důvodu efektivnějšího využití času k získání potřebných informací, a poukazují na to, že příprava by měla obsahovat určité kroky. Prvním krokem by mělo být seznámení se s životopisem kandidáta. Není vhodné poprvé číst životopis až v průběhu samotného pohovoru a navíc v případě přípravy lze v průběhu pohovoru pokládat jednotlivým uchazečům konkrétní otázky a vysvětlit si tak případné nejasnosti. Druhým krokem je zjistit požadavky obsazovaného pracovního místa, nejlépe z již vypracovaných popisů a specifikací pracovních míst. Dále je nutné připravit si přehled klíčových otázek, které budou sloužit jako základní struktura pohovoru. Čtvrtým krokem je dobře zvolit prostředí, kde k pohovoru dojde. Účastník pravděpodobně bude ve stresu a není vhodné nervozitu podporovat nevhodným a rušivým prostředím. Především by pohovor neměl být rušen telefony ani příchody jiných osob. Posledním krokem přípravy by mělo být vytvoření záznamového archu, kam lze zapisovat poznámky jak z hlediska dodatečných otázek, tak i odpovědi na ně, reakce uchazeče, nebo jiné dojmy z pohovoru. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 92, 93)

Po důkladné přípravě lze přistoupit k samotnému pohovoru, který by měl obsahovat několik základních kroků. Prvním krokem je navázání kontaktu a uvítání kandidáta. Většinou obsahuje otázky na to, jaká byla cesta, nebo ohledně počasí. Dalším krokem je krátké představení podniku, kdy by měl být popsán základní význam, hodnoty, organizace atd. Třetím krokem je vyslechnutí kandidáta, který by měl umět prezentovat své zkušenosti, vzdělání a motivaci k dané práci. Také by měl umět odpovědět na případné otázky, které se mohou týkat životopisu, nebo referencí. Tento krok navazuje na kladení doplňujících otázek, které oboustranně napomáhají k lepšímu pochopení kvalifikace, schopností, dovedností, osobnosti uchazeče a v neposlední řadě motivace změny zaměstnavatele, nebo jen důvody účasti. Pátým krokem je podrobnější popis pracovní pozice (činností, kolegů, předpokladů, požadavků), na kterou se uchazeč hlásí. Další krok umožňuje naopak uchazeči, aby se zeptal na případné nejasnosti. Také je nutné oboustranně určit očekávání, termín nástupu a v neposlední řadě platové představy. Posledním krokem je určení dalšího postupu a ukončení pohovoru. Werther a Davis dodávají ještě hodnocení pohovoru, které je důležité zejména pro tazatele, který by si měl utřídit a zapsat potřebné informace a dojmy. (Werther, Davis, 1992, s. 224, 226; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 55; Halík, 2008, s. 40)

Assessment Center

Jde o komplexní metodu výběru pracovníků, která využívá především pracovních modelových situací a případových studií. Pozorovatelé posuzují nejen individuální předpoklady pro danou pracovní pozici, ale i předpoklady pro výkon vedoucích funkcí a efektivní začlenění do pracovního týmu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 105; Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 86)

Armstrong tvrdí, že tuto metodu tvoří řada hodnotících procesů, které mají určité rysy. Např. chování je věnována největší pozornost, úkoly zachycují klíčové pohledy na danou pracovní pozici, využívají se skupinové činnosti, manažerské hry a hraní rolí. Doplnkovou roli zde hrají i testy a pohovory, hodnotí se výkonnost a pro zajištění objektivit se tohoto procesu účastní více pozorovatelů a hodnotitelů, kteří musí být pro tuto činnost náležitě vyškoleni. (Armstrong, 2007, s. 361, 362)

„Základní výhodou assessment centra, snižující riziko nesprávného personálního rozhodnutí je skutečnost, že pozornost hodnotitelů je zaměřena na chování.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 105) K dalším přednostem dle těchto autorů patří také možnost hodnocení více uchazečů najednou za použití jediné metodiky, možnost hodnocení několika odbornými hodnotiteli, větší přijetí výsledků, možnosti navržení navazujícího rozvojového programu a lepší předpovídání úspěšnosti uchazečů. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007, s. 105; Armstrong, 2007, s. 362)

Všechny tyto metody musí být v souladu s platnými zákony, musí zohledňovat svobodnou volbu účastníků a v neposlední řadě nesmí působit diskriminačně. Takovýchto především etických pravidel je více, avšak v procesu výběru pracovníků jsou nadmíru důležitá. (Koubek, 2007, s. 184–185)

4 Představení společnosti MITAS, a.s.

Společnost MITAS, a.s. je jednou z divizí koncernu ČGS HOLDING, a.s., která vlastní tři výrobní závody v České republice a další dva v USA a Srbsku. České výrobní závody se nacházejí v Praze, ve Zlíně a třetí výrobní závod je v Otrokovicích. Ten je nejen nejnovějším, ale také největším a nejmodernějším závodem pro výrobu pneumatik na světě. Americký výrobní závod se nachází v Charles City v Iowě a srbský ve městě Ruma. „Základním podnikatelským záměrem divize pneumatik Mitas je výroba a prodej pneumatik pro zemědělské a stavební stroje, vysokozdvizné vozíky a sportovní motocykly.“ (ČGS Holding, a.s., 2013, s. 16) S pneumatikami této společnosti se tedy lze setkat u nákladních automobilů, nakladačů, rypadel, motocyklů, traktorů ale i letadel. Společnost MITAS, a.s. má své vlastní obchodní zastoupení takřka po celém světě. Mezi nejdůležitější patří USA, Mexiko, Velká Británie, Německo, Nizozemsko, Rakousko, Rusko, Itálie, Francie, Španělsko, Švýcarsko a v neposlední řadě Finsko. (MITAS, a.s., 2015)



Zdroj: MITAS, a.s. 2015. *Informace o společnosti*. Interní dokument

Jedná se tedy o předního výrobce mimosilničních pneumatik, které jsou prodávány pod třemi obchodními značkami po celém světě. Vlastními obchodními značkami je Mitas a Cultor, dále je licencována prémiová značka Continental pro zemědělský segment. Také stojí za zmínku výroba motocyklových plášťů formou off-take pro společnost Michelin. Mezi klíčové zákazníky patří takové firmy, jakou je Caterpillar, John Deere, Zetor, nebo Renault. (MITAS, a.s., 2015)

4.1 Historie společnosti MITAS, a.s.

Historie firmy sahá až do roku 1932, kdy Tomáš Baťa zahájil první výrobu pneumatik ve Zlíně. V Praze se ujala výroby autoplášťů, autooduší a veloplášťů společnost Michelin, která zde zahájila výrobu roku 1934. Během druhé světové války závod vlastnila německá společnost GUMMI WAREN FABRIK PHÖNIX, která se po roce 1945 s odchodem německého vedení přejmenovala na Pneu Michelin, přičemž měla touto dobou kolem 120 pracovníků. V roce 1946 došlo k vyhlášení konkurzu na nový název, který vyhrál MITAS, spojením názvů Michelin a Veritas. Od té doby se společnost dále vyvíjela a 15. ledna 1991 dala vzniknout společnosti MITAS, a.s. na základě transformace státního podniku Mitas Praha. V roce 2000 koncentroval koncern Continental výrobu zemědělských plášťů do nové výrobní haly v Otrokovicích, což se stalo významným bodem historie a úspěchu společnosti MITAS, a.s. Dalším význačným bodem se stal rok 2012, kdy došlo k otevření nové výrobní haly v USA, konkrétně v Charles City, která ulehčila jak společnosti MITAS, a.s., tak i americkému státu Iowa. (Šiňor, 2008, interní dokument)

V současnosti společnost MITAS, a.s. investuje do vývoje a výzkumu, do nových technologií, designů, rozšiřuje produktové portfolio a tím upevňuje svou pozici na trhu. Účastní se prestižních veletrhů, jako je Agritechnica v Hannoveru, nebo Farm Progress Show ve městě Boone státu Iowa, čímž dostává značku Mitas do podvědomí širokého trhu. Tržby přesahující 400 milionů eur ročně (tedy za současného kurzu přes deset miliard korun) dokazují, že společnost MITAS, a.s. se stává prémiovou značkou ve všech segmentech výroby, což do budoucna hodlá dokázat a posílit. (ČGS Holding, 2013, s. 18-21)

5 Personální úsek a procesy ve společnosti MITAS, a.s.

Personální úsek je nedílnou součástí organizační struktury společnosti MITAS, a.s. Vedoucí tohoto úseku je personální ředitelka, která má odpovědnost za všechny tři výrobní závody v ČR (Praha, Zlín a Otrokovice). Za chod personálního oddělení dále odpovídají jednotliví personalisté, kteří mají odpovědnost vždy za svůj závod.

Činnosti personálního úseku jsou vypracovány v podobě procesní mapy, která má za úkol jednotlivé procesy popsat. Tato procesní mapa nepopisuje pouze jednotlivé činnosti, ale i vstupy, výstupy, způsobilosti, potřebné dovednosti, kritéria hodnocení, metody a potřebné vybavení. (Kincová, 2010, interní dokument)

5.1 Plánování lidských zdrojů ve společnosti MITAS, a.s.

Plánování lidských zdrojů se v této společnosti rozlišuje dle kategorií D (dělnická kategorie) a TH (technicko-hospodářská kategorie). Plánování lidských zdrojů u dělnické kategorie vychází z výstupů průmyslového inženýrství a plánované výroby. Vedoucí odboru logistiky má odpovědnost za vystavení požadavků na výrobu, kterou konzultuje spolu s ředitelem výrobního úseku. Zohlednit musí finanční, strategické i marketingové cíle včetně kapacity a možností strojního vybavení v plánovaném období. Poté se pomocí norem spotřeby práce a norem obsluhy určuje potřeba režijních a úkolových pracovníků kategorie D. (Stoklásková, 2010, interní dokument)

Budoucí potřeba pracovníků kategorie TH je oproti tomu plánována již s pětiletým předstihem, přičemž každý rok dochází k její aktualizaci. Tyto plány, které jsou spíše kvantitativními odhady, vytváří přímí nadřízení každého úseku společně s personalistou. Výstupem je takzvaný plán pracovních sil, ve kterém jsou zohledněny odchody do důchodu, mateřské dovolené i personální náhrady. Lze tedy říci, že plánování lidských zdrojů probíhá více pomocí kvantitativních ukazatelů, jako je počet lidí, kteří mají v daných letech nárok na odchod do důchodu. Přihlíží se také k předpovědi poptávky po práci a rozboru vnějšího prostředí, i když nemá příliš velkou důležitost při sestavování

plánů pracovních sil. Předpověď poptávky po práci má kupodivu větší význam na Moravě, kde je v tomto odvětví větší konkurence a je nutnější s touto skutečností počítat. Měkké metody a historické údaje se jinak ve společnosti MITAS, a.s. příliš nevyužívají, především kvůli měnícím se požadavkům trhu a rozdílnosti jednotlivých úseků. (Rozhovor s personální ředitelkou, 24.2.2015)

V této společnosti se také před samotným procesem získávání a výběru pracovníků provádí analýza práce, která se zpracovává do popisů a specifikací pracovních míst. Analýza se provádí na základě katalogu profesí, přičemž každý vedoucí úseku má povinnost tento katalog porovnat se skutečností na daném pracovním místě a konkretizovat veškeré činnosti, odpovědnosti, požadavky atd. tak, aby odpovídaly skutečnosti a pomáhaly při samotném získávání a výběru pracovníků. (Rozhovor s personální ředitelkou, 24.2.2015)

5.2 Získávání pracovníků ve společnosti MITAS, a.s.

Personální úsek je odpovědný za porovnání stávajícího stavu pracovníků ke stavu požadovanému v plánu pracovních sil, čímž stanovuje potřebu získávání nových pracovníků. V případě potřeby nových pracovníků, nebo v případě změny struktury následuje získávání lidských zdrojů z vnitřních/vnějších zdrojů. Získávání z vnitřních zdrojů je v interní směrnici příjmu zaměstnanců definováno jako „vyhledávání potřebných profesí z vlastních zdrojů ze zaměstnanců společnosti MITAS a.s.“ a má vždy přednost před získáváním pracovníků z vnějšího prostředí. (Stoklásková, 2010, interní dokument)

Jak již bylo řečeno, získávání pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. je založeno nejprve na vnitřním využití pracovníků a až poté na vnějším náboru. Tato metoda získávání je osvědčeným způsobem, jak v této společnosti prohlubovat znalosti a jak motivovat k lepšímu pracovnímu nasazení. Mezi další důvody využívání vnitřních zdrojů patří nízké náklady spojené s přemístěním pracovníka, rychlejší adaptace, znalost osobnostních charakteristik a pracovního chování. Nejdůležitější metodou vnitřního získávání je doporučení liniových manažerů, kteří pracovníky dobře znají a mají představu o jejich schopnostech a vhodnosti pro obsazované pozice. Také pracovníci mají příležitost doporučit vhodné uchazeče, za což jim v případě přijetí a osvědčení náleží finanční odměna. Personální útvar také využívá vývěsky v prostorách podniku, na kterých se

mohou pracovníci dovědět veškeré potřebné informace a požadavky na obsazovaná pracovní místa. Tyto informace mohou vyhledat i na firemním intranetu, ke kterému mají přístup. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015) Získávání z vnějších zdrojů je také zajišťováno prostřednictvím doporučení, ale i formou inzerce ve sdělovacích prostředcích včetně internetu, spolupráce s úřadem práce, školami a personálními agenturami. (Stoklásková, 2010)

MITAS, a.s. využívá tři personální agentury, se kterými úzce spolupracuje a které zajišťují pracovníky kategorie D dle aktuální potřeby. Tato spolupráce má velkou výhodu ve využití pracovní síly ve správný čas a v potřebném množství, což je pro výrobu velice důležité. Také využívá spolupráce s vysokými školami, kde má možnost vytipovat si nadané studenty, kteří se zajímají o odbornou činnost. Výhodou je, že si studenta mohou vychovat a připravit na jeho budoucí pracovní pozici. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015) Proti tomu stojí názor vedoucí odboru QMS, která má zkušenost s tím, že vytipovaní studenti ze společnosti často odcházejí kvůli výhodnější pracovní nabídce, založení rodiny, odstěhování se atd. (Rozhovor s vedoucí odboru QMS, 10.2.2015) Při vnějším náboru pracovníků se využívá vedle doporučení především inzerce, nejčastěji na internetových stránkách společnosti, nebo na webovém portálu www.jobs.cz, kde je nabídka zveřejňována. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015)

Aktivity spojené se získáváním pracovníků trvají většinou kolem jednoho až dvou měsíců, jsou však takové pozice, které mohou trvat déle, například získávání na pozici ekonomického ředitele trvalo půl roku. S tím se samozřejmě pojí nemalé náklady, které však nikdo zvlášť neviduje, a personální úsek tedy nemá konkrétnější představu o tom, kolik je získání jednoho pracovníka stojí, nebo jaká je úspora při získávání z vnitřních zdrojů. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015)

5.3 Výběr pracovníků ve společnosti MITAS, a.s.

Cílem personálního útvaru je vybrat nejvhodnější uchazeče na obsazované pracovní pozice, ať už jde o pracovní kategorie D, nebo TH. Nejdůležitější a nejvyužívanější metodou výběru je kromě analýzy životopisů také výběrový pohovor, který slouží jako dobrý způsob získání bližších informací o uchazeči. Ve společnosti MITAS, a.s. se využívá pohovorů panelového typu, kde se s jedním uchazečem setkávají dva a více pracovníků,

kteří se na pohovoru podílejí. Většinou, jde-li o pracovníky kategorie D, je přítomen personalista a přímý nadřízený. Pokud jde o pracovní místo kategorie TH, tak je kromě personalisty a přímého nadřízeného přítomen ještě ředitel daného úseku, který vede celý pohovor. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015)

V rámci šetření jsem měla možnost pozorovat výběrové řízení na obsazovanou pracovní pozici kategorie TH „technický pracovník – řízení dokumentů“ odboru QMS MITAS, a.s. (viz příloha č. 4), která byla uvolněna na základě odchodu pracovnice do důchodu. Níže popíšu na základě rozhovoru s vedoucí tohoto odboru, jak probíhá příprava.

Jako první se projednává u vedení společnosti, zda lze na dané pracovní místo obsadit někoho jiného. Pokud ano, tak je třeba ohlásit tuto skutečnost personálnímu úseku a rozhodnout o způsobu získávání a výběru pracovníka. Přímá nadřízená spolu s personalistou zkompletují podmínky přijetí a zformulují nabídku pracovního místa. Jelikož v této společnosti se všechna výběrová řízení nejprve zaměřují na vnitřní získávání, je tato nabídka zveřejněna na nástěnce a intranetu, kde mají pracovníci možnost se s touto nabídkou seznámit. Nutno také dodat, že k těmto nabídkám mají přístup pracovníci jak z Prahy, Zlína, tak i z Otrokovic. Pokud však nebude dostatečný zájem z vnitřních zdrojů společnosti, přistoupí se ke zveřejnění nabídky formou inzerce na webových stránkách a na portálu www.jobs.cz. (Rozhovor s vedoucí odboru QMS, 10.2.2015)

Po těchto přípravách dochází k prvnímu kolu výběrového řízení, kde personalista a vedoucí odboru vyberou z přijatých životopisů a z životopisů, které mají ve své databázi vhodné uchazeče, které následně pozvou k druhému kolu výběrového řízení, kterým je pohovor. Databáze zájemců o práci má bohužel svá úskalí v aktuálnosti a většina z nich již o pohovor nemá zájem. Na tento polostrukturovaný pohovor si vedoucí odboru připravuje klíčové otázky a úkoly a personalista mezitím e-mailem pozve vybrané uchazeče. (Rozhovor s vedoucí odboru QMS, 10.2.2015)

Samotný pohovor s uchazeči o pracovní pozici „technický pracovník – řízení dokumentů“ jsem měla možnost sledovat osobně. Pohovor vedl ředitel úseku s tím, že se ho účastnila také personalistka pro pražský úsek a přímá nadřízená. Uchazeči bylo nejprve řečeno pár vět úvodem, o jakou společnost se jedná, jaká je pracovní náplň obsazované pozice atd. Poté měl uchazeč možnost se představit a povědět něco o sobě a svých zkušenostech. Po tomto úvodu se ředitel úseku ptal na dosavadní náplň práce a rozsah agendy, kterou měl uchazeč na původní pracovní pozici v kompetenci. Také se zajímal o to, s jakým očekáváním se do tohoto výběrového řízení přihlásil a co očekává od nové

pracovní pozice, na kterou by byl přijat. Jakmile jsou všechny dotazy zodpovězeny, přistupuje se k praktické části pohovoru. Uchazeč měl za úkol napsat dopis za společnost MITAS, a.s., ve kterém musí zajistit, aby protistrana podepsala zaslané smlouvy a jedno vyhotovení dodala zpět. Dopis musí obsahovat veškeré náležitosti obchodních dopisů. Dalším úkolem je zkouška anglického jazyka, kdy je uchazeč povinen sdělit v tomto jazyce několik vět o sobě. Posledním úkolem je slovní popis pracovního postupu. Uchazeč dostane za úkol slovně popsat, jak se zavazují tkaničky u bot, přičemž tento popis musí být co nejvíce srozumitelný a reálný. Na závěr se ředitel úseku zeptal, jaké má uchazeč představy o výši platu a zda má nějaké další otázky. Také spolu s personalistkou nastavili další postup, jakým bude uchazeč informován, a pohovor ukončili. Následně bylo během týdenní lhůty rozhodnuto o přijetí nejlepšího uchazeče, který byl informován e-mailem.

Do výběrových řízení vypsaných touto společností se hlásí desítky uchazečů, přičemž se z nich na základě životopisů vybírá cca jedna třetina, která je pozvána k výběrovému pohovoru. Pokud se při výběrovém pohovoru (tedy v druhém kole výběrového řízení) nerozhodne, jsou uchazeči pozváni ještě k jednomu hlubšímu a podrobnějšímu pohovoru. Po ukončení pohovorů personalisté doporučují, kdo by měl být na danou pozici přijat, ovšem poslední slovo a rozhodnutí o přijetí vždy záleží na řediteli útvaru. Z tohoto důvodu nevyužívá společnost MITAS, a.s. Assessment Centra, která považují za zbytečná. (Rozhovor s personální ředitelkou, 31.3.2015)

5.4 Návrhy na zlepšení koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s.

Koncepce získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. se v mnohém shoduje s teoretickými předpoklady mnohých autorů. Některé skutečnosti však opomíjí a nevěnuje jim takovou pozornost, jakou by měla.

V případě plánování lidských zdrojů vychází společnost MITAS, a.s. z plánování a strategických cílů podniku, provádí odhady budoucí potřeby pracovníků, provádí analýzu současného stavu a hodnotí její rozdíl se stavem požadovaným. Používají především tvrdé metody plánování pomocí kvantitativních ukazatelů, které souvisí s odchody pracovníků do důchodu, odchody na mateřskou dovolenou atd. Také provádí analýzu práce, přičemž na jejím základě zpracovávají popisy a specifikace pracovních míst. To vše považují

za naprosto správné a pro proces získávání a výběru velice důležité. Oproti tomu je problémem nedostatečné využívání měkkých metod personálního plánování. Společnost MITAS, a.s. ve svých plánech nezohledňuje budoucí situaci v podniku, neprovádí rozbor vnějšího prostředí ani předpověď poptávky po práci. V personálních plánech se k těmto skutečnostem sice přihlíží, ale jde více o odhad, než o hlubší analýzu. Také vidím v rámci plánování lidských zdrojů této společnosti úskalí v tom, že i přes plán pracovních sil, který tento úsek vyhotovuje, musí linioví manažeři u pracovníků TH ohlásit skutečnost, že podřízený bude odcházet do důchodu. Domnívám se, že naopak personální úsek by měl s touto skutečností počítat a dopředu informovat daného manažera. U kategorie D funguje vyhodnocování perfektně, jelikož se porovnává s plánem výroby a využívá se personálních agentur, které zajistí dostatečný počet pracovníků v potřebný čas. Tímto způsobem to však v této společnosti u pracovníků kategorie TH provádět nelze.

V této souvislosti bych společnosti MITAS, a.s. doporučila, aby prostředí kolem sebe více analyzovala, zjišťovala poptávku po práci (nejen na Moravě), zajímala se o to, kdy budou pracovní místa uvolněna a na budoucí potřebu pracovníků kladla větší důraz. Také by bylo vhodné plány pracovních sil v případě pracovníků TH více kontrolovat a vyhodnocovat, aby v této oblasti nedocházelo k něčemu neočekávanému. Pokud plánování lidských zdrojů bude probíhat tímto způsobem, společnost ušetří i na nákladech za personální agentury, jelikož bude schopna sama obstarávat vhodné pracovníky ve správný čas a v potřebném množství.

V rámci získávání pracovníků jsou procesy společnosti MITAS, a.s. velice propracované a dobře nastavené. Kladně hodnotím především přístup k vnitřnímu získávání pracovníků, kterému se dává přednost. Také využívání všech metod získávání pracovníků považuji za velkou přednost této společnosti. Co bych procesu získávání pracovníků vytkla je opět to, že nepočítá s okolními vlivy (především makroprostředí), jako např. demografickými, ekonomickými, technologickými, politickými atd. Tyto faktory sice ovlivnit nelze, ale lze se na ně připravit, což by dalo společnosti větší možnosti, jak zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Také personální úsek nemá žádnou představu o tom, jaké náklady se s procesem získávání pracovníků pojí. Ačkoliv jsou jedním z důvodů vnitřního získávání nižší náklady, neví se, kolik tato úspora činí. To mě u takto velké a vyspělé společnosti překvapilo a rozhodně navrhuji provést analýzu, která tyto náklady rozpozná.

Výběr pracovníků je také nastaven velice dobře. Perfektně navazuje na způsoby získávání pracovníků a na povahu společnosti. Měla jsem možnost účastnit se pohovoru a celkově sledovat průběh celého výběrového řízení, které bylo naprosto precizní a v souladu s veškerými teoretickými poznatky, které jsem studovala. V této oblasti mohu pouze doporučit využívat také jiné metody výběru, jako je Assessment Centre, které je v této společnosti považováno za neúčinné. Já se však domnívám, že v rámci obsazování důležitých funkcí, jako je ekonomický ředitel, by tato metoda byla vhodná zejména kvůli odborníkům, kteří mohou kvalitněji ohodnotit jak výkonost a předpoklady uchazečů, tak i jejich chování. Další výhodou je také to, že lze hodnotit více uchazečů najednou, což vede k velké úspoře času, který je pro podnik velmi důležitý.

Závěr

Mnohé společnosti si dosud nejsou vědomy toho, jak důležité jsou lidské zdroje pro jejich úspěch. Aby byla společnost schopná konkurovat ostatním na trhu práce, musí být vždy o krok napřed, což dobře získání a vybraní pracovníci mohou zajistit. Je jisté, že získávání a výběr pracovníků nejsou jediné procesy, které větší konkurenceschopnost a úspěch firmy zajistí. Byly však předmětem této práce, ve které jsem se snažila zdůraznit jejich podstatný význam a aktuálnost.

V první kapitole této práce jsem popsala význam plánování lidských zdrojů a analýzu práce, které jsou důležitými procesy předcházejícími samotnému získávání a výběru pracovníků. Druhá kapitola poskytuje vhled do procesu získávání pracovníků a třetí kapitola se zabývá jejich správným výběrem. V dalších kapitolách jsem popsala společnost MITAS, a.s., její historii a procesy plánování, získávání a výběru pracovníků, které jsem pro účely této práce v kapitole 5.4 zhodnotila a podala návrhy na jejich zlepšení. Hlavní výzkumnou metodou byla analýza dokumentů, mezi další metody patřily rozhovory s personální ředitelkou společnosti MITAS, a.s. a vedoucí odboru QMS, a také zúčastněné pozorování.

Společnost MITAS, a.s. je předním evropským výrobcem mimosilničních pneumatik a procesy týkající se získávání a výběru má velice dobře zvládnuté. Některé činnosti však mohou zlepšit a ušetřit tím čas i peníze.

Mým prvním výzkumným předpokladem bylo, že společnost MITAS, a.s. plánuje lidské zdroje na základě kvantitativních i kvalitativních metod. Tento předpoklad se mi však podařilo vyvrátit, jelikož jsem prostřednictvím analýzy v této společnosti zjistila, že kvalitativní metody plánování lidských zdrojů jsou využívány jen velice okrajově a pro takovou společnost, jakou je MITAS, a.s., nedostatečně.

Dalším výzkumným předpokladem bylo, že k získávání pracovníků využívá tato společnost vnitřních i vnějších zdrojů, což se mi podařilo potvrdit. Nejen, že využívá obou zdrojů, ale vnitřní zdroje mají přednost, což tuto společnost dělá velmi dobrým zaměstnavatelem.

Posledním výzkumným předpokladem bylo, že ze získaných pracovníků společnost MITAS, a.s. vybírá ty nejlepší pomocí analýzy životopisů, výběrových pohovorů

a Assessment Center. Tento předpoklad jsem opět, jako u plánování lidských zdrojů, vyvrátila. Analýza životopisů a výběrové pohovory jsou činnosti, které této společnosti nejsou cizí a perfektně jich využívají. Ovšem Assessment Center bohužel ne. V tomto se tedy můj předpoklad od skutečnosti lišil a já navrhuji této metody využívat alespoň při obsazování významných pozic, což zajistí jak kvalitnější doporučení od odborníků, tak i úsporu času.

Cílem této práce bylo porovnat teoretická východiska s praxí v oblasti získávání a výběru pracovníků ve společnosti MITAS, a.s. a navrhnout doporučení pro zlepšení těchto procesů. Věřím, že se mi tento cíl podařilo v páté kapitole této práce naplnit a že společnost MITAS, a.s. má doporučení využije.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

CLEGG, Brian. 2005. *Vedení pohovoru: vyberte správného uchazeče*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

ČGS HOLDING, a.s. *Výroční zpráva 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cgs.eu/underwood/files/CGS_VZ_2013_CJ_2.pdf

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.

KINCOVÁ, Milada. 2010. *Proces: Řízení lidských zdrojů*. Praha. Interní dokument

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2003. *Personální práce v malých podnicích: Druhé, přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4.

LORENZ, Michael a Uta, ROHRSCHEIDER, 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1406-X.

MILKOVICH, George T. a John W., BOUDREAU. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

MITAS, a.s. 2015. *Informace o společnosti*. Praha. Interní dokument.

NOVOTNÁ, Kateřina a Milan, NOVÁK. *Nábor zaměstnanců – od psacího stolu k mobilním aplikacím*. Hrmixer [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psacihostolu-k-mobilnim-aplikacim>.

Rozhovor s personální ředitelkou firmy MITAS, a.s. Praha, 24.2.2015.

Rozhovor s personální ředitelkou firmy MITAS, a.s. Praha, 31.3.2015.

Rozhovor s vedoucí odboru QMS firmy MITAS, a.s. Praha, 10.2.2015.

STOKLÁSKOVÁ, Dana. 2010. Příjem zaměstnanců. Praha. Interní dokument.

STÝBLO, Jiří., URBAN, Jan. a Margerita, VYSOKAJOVÁ. 2007. *Personalistika 2007–2008*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 978-80-7357-239-6.

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

ŠIŇOR, Lumír. 2008. *Výstavba továrny Michelin očima pamětníka*. Praha. Interní dokument.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

WERTHER, William B a Keith, DAVIS. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Záznam rozhovoru s personální ředitelkou 24.2.2015

Příloha č. 2: Záznam rozhovoru s personální ředitelkou 31.3.2015

Příloha č. 3: Záznam rozhovoru s vedoucí úseku QMS dne 10.2.2015

Příloha č. 4: Výběrové řízení na obsazení pracovního místa kategorie TH

Příloha č. 1

Záznam rozhovoru s personální ředitelkou 24.2.2015

1. Jak a s jakým předstihem se provádí odhad budoucí potřeby pracovníků?
 - U kategorie D se plánuje pomocí propočtů průmyslového inženýrství a to každý měsíc. U kategorie TH odhadujeme s pětiletým předstihem, každý rok ale kontrolujeme a aktualizujeme. Odhady provádíme více pomocí kvantitativních metod, i když k vnějššímu prostředí a poptávce po práci také přihlížíme. Například na Moravě musíme poptávku po práci sledovat více, z důvodu větší konkurence.
2. Kdo tyto odhady provádí?
 - Provádí je vedoucí úseků spolu s personalisty, kteří jim pomáhají a vypracovávají poté plány pracovních sil. V těch jsou zapracovány především mateřské, odchody do důchodu, personální náhrady atd.
3. Využíváte při plánování budoucí potřeby pracovníků historické údaje?
 - Tyto údaje příliš nevyužíváme.
4. Využíváte při plánování budoucí potřeby pracovníků měkké metody?
 - Tyto metody u nás také nejsou využívány, hlavně kvůli změnám na trhu a měnícím se požadavkům. Také každý úsek je jiný a má jiné podmínky.
5. Provádíte před samotným získáváním pracovníků analýzu práce?
 - Ano provádíme. Na základě těchto analýz vytváříme popisy pracovního místa, které při získávání a výběru pracovníků využíváme.
6. Jak tato analýza probíhá?
 - Řídíme se katalogem pracovních profesí, který se porovnává s prací na daných pracovištích a následně doplňuje.
7. Kdo tyto analýzy provádí?
 - Vždy vedoucí daného úseku.

Příloha č. 2

Záznam rozhovoru s personální ředitelkou 31.3.2015

1. Upřednostňujete získávání pracovníků z vnějších, nebo vnitřních zdrojů?
 - Raději využíváme nejprve vnitřní a až poté vnější získávání pracovníků.
2. Z jakého důvodu upřednostňujete vnitřní získávání pracovníků?
 - Hlavně kvůli nižším nákladům, větší rychlosti adaptace, znalosti firmy a naopak znalosti pracovníka, větší motivaci atd.
3. Jaké jsou tedy náklady na získávání pracovníků?
 - To bohužel nevím. Náklady nevidujeme, především je tato činnost součástí pracovní náplně personalistů.
4. Jaká je v této společnosti nejpoužívanější metoda získávání pracovníků?
 - Především doporučení. Tato metoda se nám velmi osvědčila, nyní ji proto podporujeme odměnami za doporučení pracovníka, který u nás zůstane déle než rok. Dále také používáme vývěsky a intranet. Až když toto nestačí, tak přejdeme k vnějšímu náboru.
5. Využíváte personální agentury?
 - Ano využíváme tři personální agentury, se kterými máme nastavenou úzkou spolupráci. Ty však využíváme pouze pro obsazování dělnických pozic. Vždy tak máme jistotu, že ve výrobě bude včas dostatek pracovníků.
6. Jaké metody využíváte pro vnější získávání?
 - Opět nedáme dopustit na doporučení, ale také využíváme naše internetové stránky a portál www.jobs.cz. Také spolupracujeme s vysokými školami, které umožňují přístup k nadaným mladým absolventům.
7. Jak dlouho trvají aktivity od zahájení získávání po obsazení pracovního místa?
 - Většinou kolem měsíce až dvou. Záleží na tom, koho hledáme. Ekonomického ředitele jsme získávali dokonce půl roku
8. Jaký je Váš cíl při výběru pracovníků?
 - Samozřejmě se snažíme vybrat ty nejlepší uchazeče, jak v kategorii D, tak i TH.
9. Jaké metody výběru pracovníků využíváte?
 - Především analýzu životopisů a panelové pohovory. Vždy ale přihlížíme k již zmíněným doporučením, která nás ovlivňují i při výběru.

10. Kolika kolové je výběrové řízení?

- Výběrové řízení probíhá ve 3 kolech. Prvním je filtrování vhodných uchazečů pomocí zaslaných životopisů, druhé kolo jsou výběrové pohovory a pokud ani po pohovoru nejsme rozhodnutí, může následovat ještě další podrobnější pohovor.

11. Kdo je na pohovoru přítomen?

- Vždy přímý nadřízený a personalista. Pokud jde o pozice TH, tak se zde objevuje i ředitel daného úseku, který pohovor vede.

12. Kolik uchazečů se do výběrových řízení běžně hlásí?

- Většinou se hlásí desítky uchazečů.

13. Jdou všichni uchazeči k výběrovým pohovorům?

- Ne, nejprve proběhne první kolo výběrového řízení, kde na základě životopisu pozveme jen ty vhodné uchazeče.

14. Kolik uchazečů k výběrovým pohovorům postoupí?

- Většinou tak jedna třetina.

15. Kdo má při výběru pracovníků poslední slovo?

- Poslední slovo má vždy ředitel daného úseku. Personalisté doporučují.

16. Využíváte nějaké další metody, jako jsou Assessment Centra atd?

- Ne nevyužíváme. Jsou příliš nákladné a navíc má stejně poslední slovo ředitel útvaru. Připadá nám tedy neefektivní.

Příloha č. 3

Záznam rozhovoru s vedoucí úseku QMS dne 10.2.2015

1. Jaký byl první krok, který jste pro výběrové řízení podnikla?
 - Nejprve jsem musela projednat s vedením, zda mohu nového pracovníka přijmout.
2. Jaké byly další kroky Vaší přípravy?
 - Musela jsem nahlásit potřebu nového pracovníka personálnímu úseku, kde se rozhoduje o způsobu získání a výběru. Sdělila jsem podmínky, které musí uchazeč splňovat, a společně s personalistou jsme zformulovali nabídku.
3. Kde byla nabídka pracovního místa zveřejněna?
 - Nabídka byla vyvěšena na nástěnce a na intranetu, ke kterému mají přístup všichni pracovníci a to i ve Zlíně a v Otrokovicích. Pokud by se nepřihlásil dostatek uchazečů, zveřejnili bychom nabídku na webových stránkách a na portálu www.Jobs.cz.
4. Jak vypadal průběh výběrového řízení?
 - Po zveřejnění jsem dostávala životopisy od personálního úseku včetně životopisů, které mají v databázi. Z nich jsme poté vybírali vhodné uchazeče k výběrovému pohovoru. Na pohovor jsem si připravila klíčové otázky a úkoly, které při pohovoru spolu s ostatními zúčastněnými použijeme. Personalista mezitím rozeslal e-mailovou pozvánku vybraným uchazečům.
5. Jaký máte názor na databázi zájemců o práci?
 - Většina životopisů, které byly z databáze, již nebylo aktuálních. Většinou o pohovor nebyl zájem, nebo zájemci ani nevěděli, že nám někdy životopis poslali.
6. Co je pro Vás při výběru pracovníků důležité?
 - Důležité je, abychom si s novým pracovníkem rozuměli, jsou důležité nejen dovednosti a znalosti, ale i osobnostní charakteristiky. Také nemáme dobré zkušenosti s mladými absolventy vysokých škol, kteří mají přehnané nároky a většinou u nás nezůstanou (kvůli založení rodiny, stěhování atd.) dlouho.

Příloha č. 4



MITAS a.s., výrobní úsek Praha vyhlašuje

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

na obsazení pracovního místa kategorie TH

TECHNICKÝ PRACOVNÍK – ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ

POŽADAVKY

- ukončené středoškolské vzdělání s maturitou
- praxe v administrativě minimálně jeden rok
- pečlivost a pracovitost
- spolehlivost
- organizační schopnosti
- schopnost samostatného rozhodování
- dobrá znalost práce na PC (Word, Power Point, Excel), prezentační dovednosti.
- ochota k absolvování samostatných cest do výrobních závodů
- řidičský průkaz sk. B.
- anglický jazyk výhodou

POPIS VYKONÁVANÝCH PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

- řízení dokumentace
- provádění interních auditů systému kvality a procesu

NABÍZÍME

- možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání.
- odpovídající mzdové ohodnocení.

- **místo výkonu práce Praha**
- **nástup: 1. 4. 2015 nebo po dohodě**

Informace na
personálním oddělení Praha 10-Švehlova 1900, 106 24, tel 267 111 060
hana.landkammerova@mitas-tyres.com
nebo na tel. č. 267 111 093, ing. Marta Kohoutová

