



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Analýza získávání a výběru pracovníků v průmyslovém podniku

Analysis of recruitment and selection in the industrial enterprise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph. D.

Kateřina Rašková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Kateřina Rašková

Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Analýza získávání a výběru pracovníků v průmyslovém podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Analysis of recruitment and selection in the industrial enterprise

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte metody získávání a výběru pracovníků.
- Proved'te analýzu získávání a výběru pracovníků v daném podniku pomocí přímého pozorování a polostrukturovaných rozhovorů.
- Zpracujte informace získané analýzou.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky zjištěnými v daném podniku.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity procesu získávání a výběru pracovníků v uvedeném podniku.

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. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

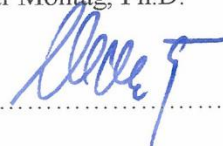
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2010, 238 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**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

RAŠKOVÁ, Kateřina. *Analýza získávání a výběru pracovníků v průmyslovém podniku*. 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 touto formou poděkovala PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph. D. za jeho cenné rady, trpělivost a pomoc při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji celému personálnímu oddělení firmy La Lorraine, a.s. a zejména panu řediteli Mgr. Ladislavu Žákovi za jeho profesionální přístup, vstřícnost a čas, který mi věnoval. A poděkovat chci i své rodině za jejich velkou podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou získávání a výběru pracovníků v průmyslovém podniku La Lorraine, a.s.

Teoretická část popisuje personální procesy, které předcházejí samotnému získávání a výběru pracovníků, jako např. plánování lidských zdrojů, dále jsou zde vysvětleny pojmy, které souvisejí s řízením lidských zdrojů a největší důraz je poté věnován jednotlivým metodám výběru a získávání pracovníků.

V praktické části je uvedena stručná charakteristika organizace, SWOT analýza personálního oddělení, popis práce jednotlivých pracovníků personálního oddělení, srovnání využívání metod získávání a výběru pracovníků v organizaci La Lorraine s teoretickou částí a dále jsou zde detailně popsány tři příklady výběrových řízení. Závěrem bakalářské práce je shrnutí a návrh možných doporučení ke zkvalitnění procesů získávání a výběru pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu získávání a výběru pracovníků v organizaci La Lorraine, a.s. a navržení doporučení vedoucích ke zkvalitnění či zefektivnění těchto procesů.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, plánování, analýza pracovního místa, metody získávání pracovníků, metody výběru pracovníků, pracovní pohovor.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the analysis of recruitment and selection of employees in the company La Lorraine, a.s.

Theoretical part describes personal processes, which precede the recruitment and selection of staff as well as terms related to human resource management. The greatest emphasis is placed on individual methods of people selection and recruitment.

The practical part is a brief characteristics of the organization, human resources department SWOT analysis, job descriptions of personnel department staff, comparison of recruitment and employees selection methods in La Lorraine, a.s. with the theoretical approach. Three specific recruitment processes are described as well. There are possible improvements suggested in summary.

The aim of this thesis is to analyze the current state of recruitment and selection of employees in the organization La Lorraine, a.s. and to propose recommendations leading to improvement and streamlining of these processes.

Key words

Human resource management, planning, job analysis, methods of recruitment, selection methods, job interview.

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	5
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ŘLZ). ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V KONTEXTU ŘLZ.....	5
1.2 ZABEZPEČENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	7
1.3 PLÁNOVÁNÍ.....	7
1.4 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA (ROLE)	9
1.5 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH/ANALÝZA ROLÍ	11
2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.2 ZDROJE PRACOVNÍKŮ	14
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	21
3.1 PŘEDVÝBĚR	21
3.2 ŽÁDOST O ZAMĚSTNÁNÍ, ŽIVOTOPIS A DOTAZNÍK	22
3.3 PREDIKTORY, VALIDITA, RELIABILITA.....	24
3.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ - METODY	25
3.4.1 Pohovor (rozhovor)	25
3.4.2 Assessment Centre (AC)	28
3.4.3 Testy pracovní způsobilosti	28
3.4.4 Jiné metody.....	29
3.5 ZÁVĚREČNÉ FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4. PŘEDSTAVENÍ FIRMY LA LORRAINE, A.S.....	33
4.1 SWOT ANALÝZA HR ODDĚLENÍ V PODNIKU LL	35
4.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V LL.....	36
5. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V LL.....	38

5.1	KROKY VEDOUcí K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	38
5.2	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V LL.....	40
5.3	METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	40
5.4	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V LL.....	44
5.5	PRAKTICKÉ PŘÍKLADY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI LL...	47
6.	SHRNUTÍ A NÁVRHY MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ.	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	56
	INTERNETOVÉ ZDROJE:	57
	SEZNAM PŘÍLOH:	58

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu procesu získávání a výběru pracovníků v podniku La Lorraine, a.s. (dále jen „LL“).

Získávání a výběr pracovníků je v průmyslovém podniku takřka nekončícím procesem, který ve svém důsledku ovlivňuje chod a atmosféru celého podniku. Co se týče ekonomické stránky je tento proces nákladný nejen vynaloženými prostředky na samotné získávání a výběr pracovníků, ale podstatnou roli zde hraje i čas, po který je pracovní místo neobsazeno, což může být zejména u strategických pozic problém. Čas a náklady hrají při výběru zaměstnanců podstatnou roli, ale prioritou by měl být především kvalitní pracovník.

Každá organizace si stanovuje cíle, kterých dosahuje prostřednictvím svých zaměstnanců. Jak získávání, tak i výběr pracovníků, patří ke stěžejním personálním procesům každé organizace. Jaké zaměstnance přijmeme, taková bude naše firma. Dalo by se říci, že vše počíná a končí u lidí a správnou či nesprávnou volbou ovlivňují personalisté nejen to, jak bude firma díky svým zaměstnancům úspěšná v tvrdém konkurenčním prostředí, ale i samotnou existenci podniku.

Cílem této bakalářské práce je podrobný popis procesů získávání a výběru pracovníků dle obecných postupů popsanych v literatuře a porovnání těchto postupů s praxí provozovanou v LL. Na závěr pak navrhnout možná doporučení, která by mohla sloužit ke zkvalitnění těchto procesů.

První část této bakalářské práce je teoretická a vychází z procesů popsanych v odborné literatuře. Popisuje procesy, které předcházejí samotnému získávání a výběru zaměstnanců, tedy plánování lidských zdrojů a analýzu pracovních míst. Dále se věnuje možnostem, výhodám a nevýhodám získávání pracovníků z vnějších či vnitřních zdrojů organizace. Následuje popis metod výběru, jednotlivé fáze výběru uchazečů od třídění životopisů, rozhovorů, testování, až po finální výběr a přijetí vhodného kandidáta.

V praktické části je popsán předmět činnosti organizace LL, její organizační struktura, HR SWOT analýza a náplň práce jednotlivých pracovníků personálního oddělení.(HR oddělení) V další kapitole už je popsáno samotné získávání a výběr

pracovníků a praktické využití jednotlivých metod v dané organizaci. Jde zde o srovnání metod uvedených v literatuře a metod používaných firmou LL. Na konci každé metody výběru zaměstnanců je uvedeno stručné shrnutí, které obsahuje doporučení jak a proč uvedenou metodu zkvalitnit.

Dalším bodem praktické části jsou tři konkrétní příklady výběrových řízení, která v organizaci proběhla. Tato výběrová řízení jsou detailně popsána od zadání požadavku, po konečný výběr uchazeče, včetně uvedení jejich časové náročnosti.

Posledním bodem je pak celkové shrnutí analýzy získávání a výběru zaměstnanců a návrh možného zlepšení těchto procesů v organizaci LL.

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila, protože se domnívám, že lidský faktor hraje v každé firmě primární úlohu a ani firmy, které vlastní špičkovou technologii nemohou fungovat bez kvalitních a motivovaných pracovníků. Správně zvolenou metodou výběru a výběrem vhodného kandidáta, může organizace získat konkurenční výhodu a zároveň si tak ušetřit čas i finanční prostředky.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

1.1 Definice řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Získávání a výběr pracovníků v kontextu ŘLZ.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2010, s. 27).

Ulrich a Lake (1990) uvádí o cílech řízení lidských zdrojů: *„systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožňují organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“ (Armstrong, 2010, s. 30).*

Jak napsal Koubek: *“Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat a) materiální zdroje, b) finanční zdroje, c) lidské zdroje a d) informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace“ (Koubek, 2010, s. 13).*

Vedle získávání a výběru zaměstnanců je v každé firmě potřeba zaměřit se i na ostatní personální práce. Personální práce mají souvislost s celým pracovním procesem, tedy se vším, co se člověka v organizaci týká a čím prochází. Zejména na jeho získávání, formování, fungování, organizování a propojování jeho pracovních schopností a pracovního chování k vykonávané práci, spolupracovníkům, organizaci a i dalším osobám, s kterými se během své pracovní činnosti stýká. Personální práce se soustřeďuje i na jeho personální a sociální rozvoj a neméně důležitého i osobního uspokojení z vykonané práce (Koubek, 2010, s. 13).

Zabýváme-li se řízením lidských zdrojů, nelze nezmínit i koncept řízení lidského kapitálu, na který je v některých případech nahlíženo jako na vyšší etapu ŘLZ. Definice lidského kapitálu (ŘLK) od T. W. Schulze, který ji poprvé použil v roce 1961 a později v roce 1981 vysvětlil následovně: *„Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál. A s tím související ŘLK definuje Bláha jako: „koncept, která*

doplňuje a prohlubuje koncepci ŘLZ, ale nenahrazuje ji. ŘLK je způsob řízení, který je označován jako „řízení přes měření“, cílem řízení lidského kapitálu je poukázat na vztah mezi činnostmi, které jsou realizovány v rámci řízení lidského kapitálu úspěchem organizace“ (Bláha a kol., 2013, s. 20-33).

Dave Ulrich v jedné z kapitol své knihy uvádí vlny vývoje řízení lidských zdrojů. Kde popisuje, jak prošla profese HR (Human Resources – lidské zdroje) třemi obecnými vlnami vývoje, přičemž čtvrtá vlna nastupuje právě nyní.

Vlna 1: personál oddělení (HR) kladlo důraz na administrativní práci související s ŘLZ. Efektivita a důvěryhodnost oddělení HR v této vlně vychází z bezchybné administrativy jednotlivých transakcí.

Vlna 2: V této vlně je již kladen důraz na tvorbu inovativních přístupů k ŘLZ a to zejména v oblastech získávání, motivování, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, atd. Efektivita HR v druhé vlně vycházela z inovace a integrace a schopnosti přijmout nejmodernější HR postupy.

Vlna 3: Je propojením individuálních a integrovaných přístupů HR s úspěšností společnosti prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů. Snaha HR se z primárního soustředění se na rozvoj talentů rozšířila na vytváření firemní kultury a stylu vedení. Pracovníci HR přizpůsobují firemní kulturu, strukturu zaměstnanců, a styl vedení stanovené strategii firmy. Efektivita a důvěryhodnost HR vychází z přítomnosti jeho pracovníků u kulatého stolu, kde se účastní jednání o budoucí strategii firmy.

Vlna 4: HR reaguje na vnější podmínky podnikání („vnější pohled HR“). HR koordinuje svou práci kromě strategie i s kontextem podnikání firmy a na něm zainteresovanými skupinami. Oddělení HR musí nadále zvládat bezchybnou administrativu, přístupy musí být inovativní a integrované, stále musí přetvářet strategické cíle do jednotlivých kroků a zároveň se dívají vně svých organizací na své zákazníky, investory a komunity. Důvěryhodnost HR bude odvozována jak zevnitř, tak z vnějšku firmy. Efektivita se pak projeví v tržním podílu, důvěře investorů a pověsti společnosti (Ulrich a kol., 2014, s. 41-42).

„Efektivní pracovníci HR si uvědomují nový standard své profese, přijímají jej a jednají podle něho. Jsou-li postaveni před výzvou „Řekněte nám, čím se zabýváte“, dokážou reagovat rozborem globálních změn v kontextu, zainteresovaných skupinách a

strategiích. Tyto změny nejsou jen cyklickými výkyvy, které se po nějakém čase vrátí zase do předchozího stavu – představují situaci nového „normálu“, spočívajícího v enormně převratných a evolučních změnách. Ti, kdo hledají odpovědi na budoucí problémy v minulosti, budou zaostávat“ (Ulrich a kol., 2014, s. 41).

1.2 Zabezpečení lidských zdrojů v organizaci

Zabezpečení lidských zdrojů v organizaci souvisí s řízením lidských zdrojů. Klade důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu organizace. Zaměřuje se na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, dále na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají strategickým požadavkům organizace a její kultuře (Armstrong, 2007, s. 301).

Lloyd a Rue vypracovali schéma procesu zabezpečování pracovníků, kde jsou analýza pracovního místa a plánování lidských zdrojů na stejné úrovni, poté analýza souběžně s plánováním přechází k popisu a specifikaci pracovního místa a z obou pak vychází získávání zaměstnanců a konečně výběr zaměstnanců (Bláha, 2013, s. 95-96).

1.3 Plánování

„Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2010, s. 93).

Podle Hroníka lze plánování rozčlenit do tří oblastí plánování: a) potřeba pracovníků, b) pokrytí potřeby pracovníků, c) plánování osobního a profesionálního růstu rozvoje (vzdělávání). Dle dostupných informací, lze provést plánování potřeby pracovníků (pracovních míst). To vyžaduje analýzu současného stavu. Analýza se týká odhadu horizontální a vertikální mobility, odhadu odchodů a plánu propouštění. Výsledky se musí porovnat s budoucími personálními nároky a tím zajistit plnění firemních cílů (Hroník, 1999, s. 16-17).

Koubek zmiňuje tři zásady personálního plánování a to: 1. Znat a respektovat strategii organizace (personální plánování musí být v souladu se strategií organizace), 2. Časově sladit personálního plánování a plánování činnosti organizace (o personálních plánech je potřeba přemýšlet v kontextu s výrobními a dalšími plány), 3. Personální plánování by mělo být záležitostí celé organizace (i vedení organizace by mělo otázkám personálního plánování věnovat náležitou pozornost) (Koubek, 2007, s. 94-95).

Bláha ve své knize zmiňuje Urbana (2004), který zdůrazňuje nutnost zvážení personální potřeby organizace v závislosti na strategických cílech organizace. Dále je důležité zvážit kvantitativní požadavky na personální plán a v neposlední řadě i kvalitativní požadavky, tedy schopnosti a kvalifikaci pracovníků. Daný proces musí být v souladu s platnou právní legislativou (Bláha a kol., 2013, s.95). Dle D'Ambrosové a kol. plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu – jaké lidské zdroje nám pomohou dosáhnout stanoveného cíle. Organizace by měla mít reálnou představu o tom, jaké pracovníky bude potřebovat a správně odhadnout jejich počet. Zjistit rozdíl mezi stávající skutečností a předvídanou potřebou. Například je třeba brát v úvahu vnitřní pohyb pracovníků, vnější nábor, nebo uvolňování v případě nadbytečnosti pracovních míst atd. Dalším faktorem je zvážení osobní způsobilosti pracovníků (znalosti, schopnosti, dovednosti), vzhledem k očekávaným úkolům a náročnosti jejich provedení. V neposlední řadě je do plánování potřeba zahrnout i možné změny na trhu práce a jejich vliv na organizaci (D'Ambrosová a kol., 2011, s. 81).

„Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé kolik lidí, a za druhé, jaké lidi?“ (Armstrong, 2010, s. 305).

Hroník uvádí a popisuje jednotlivé metody plánování lidských zdrojů:

Intuitivní metody:

- Odborné předpovědi: jedná se o předpovědi jednotlivých odborníků, expertů, kteří předpovídají potřebu určitých pracovníků na základě praxe, kvalifikace a osobních kvalit.

- Metody skupinového rozhodování (brainstorming): používají se, pokud se očekávají nejistoty a nejasnosti.
- Metoda DELPHI (kaskádová metoda): jedná se o metodu, kdy jsou vyzváni jednotliví experti, aby formulovali svou předpověď. Po té jsou obeznámeni se všemi odpověďmi a znovu vyzváni, aby formulovali novou předpověď. Tento postup je několikakolový a ke shodě dochází běžně v pátém kole.

Kvantitativní metody:

- Metoda extrapolování: předpovídá budoucnost na základě minulých tendencí.
- Metoda indexování: používá se u firem, které jsou ovlivněny sezónností, kdy je v určitém ročním období potřeba více, nebo méně zaměstnanců, např. stavební firmy.
- Počítačové analýzy: tato metoda umožňuje srovnání s vývojem jiných firem, které jsou v podobné situaci. Používají známá data, z nichž popisují to, co se již stalo a předpokládají podobný průběh za přibližných podmínek.
- Počítačové modelování: konstruují varianty nové reality – modelují ji. Vychází z teoretického zázemí teorie chaosu. Do budoucna lze předpokládat rozvoj v užívání těchto metod (Hroník, 1999, s. 201).

1.4 Analýza pracovního místa (role)

Abychom mohli přistoupit k samotnému získávání pracovníků, měli bychom ještě provést analýzu pracovního místa, nebo nověji – analýzu role.

Analýza rolí je základním personálním procesem, který nám poskytne potřebné informace pro vypracování profilů rolí pro potřeby získávání pracovníků. Je to „proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili“ (Armstrong, 2007, s. 171).

„Dle Koubka není analýza pracovních míst nic jiného, než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek, 2011, s. 44).

Armstrong se zamýšlí nad rozlišením pracovního místa a pracovní role. Analýza pracovního místa definuje úkoly a povinnosti daného místa za účelem popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je ale bohužel nepružný a má povahu nařízení. Poskytuje lidem možnost, aby říkali: „, To nemám v popisu pracovního místa“. Profily rolí jsou oproti tomu flexibilnější, protože se orientují na výkon, výsledky, požadavky, znalosti a dovednosti. Armstrong se tedy přiklání k analýze rolí, jejíž cílem je vytvořit informace o roli pro potřeby získávání a výběru pracovníků a dalších personálních činností.

Účelem analýzy rolí jsou otázky: jaký je celkový účel role (proč existuje), odpovědnost (komu je držitel odpovědný a kdo je odpovědný jemu), výsledky (čeho má držitel dosáhnout v každé z hlavních složek role), schopnosti (specifické odborné schopnosti potřebné pro výkon role). Podstatou analýzy rolí je využití systematické metody ke shromažďování informací, které jsou potřebné k vytvoření profilu role. To znamená: získat dokumenty, jako je existující struktura organizace, popisy pracovních míst, výcvikové příručky, pracovní postupy. Dále to znamená požádat manažery o základní informace týkající se celkového účelu dané role a požadovaných odborných znalostí a obnáší i otázky, položené držitelům daných rolí. Analýzu rolí může provádět personální útvar, proškolení lidé – analytici rolí a také linioví manažeři (Armstrong, 2010, s. 171-173).

Další metodu vyvinul Flanagan (1954) a je to *metoda kritických případů*. Podstatou této metody je rozhovor. Při něm dotazovaný uvádí příklady velmi dobrého nebo naopak velmi špatného vykonávání dané práce. Podstatné u této metody je, co pracovník vykonává v určitých kritických situacích. Např. u pracovníka v obchodě může být kritické, jak dovede jednat s rozzlobeným zákazníkem. Získání této informace nám umožní vyjádřit, co je pro výkon práce podstatné, a tím nám pomůže odlišit dobré pracovníky od špatných.

Jay a Templar uvádějí alternativu, kdy na dlouhé analýzy nezbývá čas. Při popisu pracovního místa se zaměřují jen na klíčové faktory dané práce a takto by měl tento zredukovaný popis vypadat:

- Název pracovního místa
- Komu se zaměstnanec zodpovídá
- Povšechný cíl
- Klíčové povinnosti
- A další podstatné informace pro uchazeče (Jay a Templar, 2006, s. 26-27).

1.5 Metody zjišťování informací o pracovních místech/analýza rolí

Koubek a Armstrong se shodují na těchto metodách: pozorování, rozhovor a dotazník.

Pozorování: osoba, která analýzu provádí, pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává informace o dané práci: co pracovník dělá, jak to dělá, jaký čas to vyžaduje, pracovní podmínky a prostředí, pomůcky a zařízení, které jsou používány, atd. Je to jednoduchá metoda, která může být použita samostatně i společně s jinými metodami.

Pohovor/Rozhovor: a) strukturovaný – předem připravený, dle určitých bodů, které je třeba dodržet. Strukturovaný pohovor usnadňuje porovnávání informací získaných od různých lidí, kteří vykonávají tutéž práci. b) nestrukturovaný – jednodušší na přípravu, složitější na vyhodnocení. c) hromadný – týká se skupiny pracovníků.

Dotazník: obvykle jej vyplňuje pracovník zařazený na daném pracovním místě a bývá revidován jeho bezprostředním nadřízeným. Dotazník může mít různý rozsah a může obsahovat, jak objektivní otázky, alternativní otázky, otázky s otevřeným koncem, umožňující subjektivní výpověď. Dotazník vyplňuje přímo pracovník zařazený na daném místě a bývá revidován jeho bezprostředním nadřízeným. Dotazník se používá tehdy, je-li nutno shromáždit větší množství informací a čas a náklady jsou limitující (Koubek, 2010, s. 77-78).

2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vlastnímu výběru pracovníků předchází jejich získávání. V této kapitole podrobně popíšeme, faktory ovlivňující získávání pracovníků, vnitřní a vnější podmínky získávání a vyjmenujeme možné zdroje pracovníků.

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2010, s. 126).

Dle Armstronga by cílem získávání pracovníků mělo být získání množství kvalitních pracovníků s vynaložením minimálních nákladů. Dále Armstrong popisuje tři fáze získávání a výběru pracovníků a to :

1. Definování požadavků – popisy a specifikace pracovního místa (již jsem popsala v bodě Analýza pracovního místa/pracovní role).
2. Přilákání uchazečů (vyhledávání pracovníků) – jedná se o identifikaci a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů a to jak v samotné organizaci, tak i mimo ni.
3. Vybírání uchazečů - kterému se budu věnovat v následující kapitole (Armstrong, 2010, s. 343)

V literatuře se můžeme setkat s termíny nábor pracovníků a nověji se získáváním pracovníků. Jak uvádí Koubek, získávání pracovníků se od tradičně pojatého náboru liší a to ve třech ohledech. 1. nábor pracovníků se zaměřuje na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, 2. Při náboru šlo především o to, najít vhodného uchazeče, který by vyhověl požadavkům příslušného pracovního místa, kdežto v získávání pracovníků jde o víc. Jde o získání pracovníka, který je navíc schopen stát se platným členem pracovního kolektivu a uspokojivým způsobem přispěl k výsledkům týmu a k dobrému jménu firmy a v neposlední řadě se zapojil do utváření harmonických mezilidských vztahu v dané

organizaci. 3. Obrazně řečeno, jde o propojení pracovníkova individuálního bytí s bytím firmy, jde doslova o získání jeho duše (Koubek, 2011, s. 70).

Získávání pracovníků vychází především ze strategie firmy. K přilákání samotných uchazečů nám pomůže rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pokud je z nějakých důvodů uchazečů nedostatek a nedaří se je přilákat, je dobré provést analýzu silných a slabých stránek organizace a tak zjistit, co uchazeče na naší firmě láká a co ho naopak odrazuje. Jedná se tedy o vyhodnocení silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Na co se tedy zaměřit: jaká je celostátní, či lokální pověst organizace, mzdy, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání, jaká je perspektiva v dané organizaci, zaměstnanecké výhody a podmínky a také umístění pracoviště. Zjištěné skutečnosti je potřeba porovnat s konkurencí a na základě těchto zjištění vypracovat seznam, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Cílem potom má být vytvoření lepšího obrazu – značky zaměstnavatele (Armstrong, 2010, s. 347-348).

2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany a to organizace na straně jedné a potenciální uchazeči na straně druhé. Mezi uchazeči hledajícími zaměstnání mohou být, jak osoby z vnějšku, tak i současní pracovníci organizace, kteří sami projeví zájem o změnu místa v rámci organizace, nebo jsou z organizace uvolňováni. Mezi těmito stranami má být zajištěn takový tok informací, aby zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání. Samotnou nabídku zaměstnání mohou ovlivnit:

vnitřní podmínky organizace – do jisté míry ovlivnitelné,

1. související s daným místem:
 - a) povaha práce,
 - b) postavení v organigramu,
 - c) požadavky na pracovníka (vzdělání, schopnosti, aj.),
 - d) rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti,
 - e) organizace práce a pracovní doby,
 - f) místo vykonávané práce,

g) pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, výhoda, aj.).

2. související s organizací:

- a) význam organizace,
- b) prestiž organizace,
- c) pověst organizace,
- d) odměňování v porovnání s konkurencí,
- e) péče o pracovníky v porovnání s konkurencí,
- f) možnost vzdělávání,
- g) mezilidské vztahy a sociální klima,
- h) umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí,

vnější podmínky – organizací neovlivnitelné:

- a) demografické podmínky, prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezinárodní, populační vývoj, kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce,
- b) ekonomické podmínky, odrážející vývoj hospodářství,
- c) sociální podmínky, související s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí,
- d) technologické podmínky, vytvářející nová či likvidující stará pracovní místa,
- e) sídelní podmínky, charakter osídlení v okolí organizace,
- f) politicko-legislativní, diskriminace určitých osob či nařízení zaměstnávat určité osoby (Koubek, 2010, s. 127-129).

2.2 Zdroje pracovníků

V této fázi získávání zaměstnanců se zaměříme na to, z jakých zdrojů dané pracovní místo obsadíme. Obecně se v literatuře uvádí dva zdroje a to vnitřní zdroje (přímo zaměstnanci dané organizace) a vnější zdroje. Někdy je možno použít i kombinaci těchto zdrojů.

Vnitřní zdroje

S nabídkou volného pracovního místa se oslovují ti zaměstnanci, u kterých je potenciál vykonávat náročnější práci, než jakou dosud vykonávají. Dále se oslovují

zaměstnanci, kteří sami projevují zájem změnit stávající pracovní pozici. A za zvážení stojí i oslovení zaměstnanců, kteří jsou uvolňováni z racionalizačních, či organizačních opatření (D'Ambrosová, 2009, s. 77).

Koubek a Bláha se shodují na těchto výhodách a nevýhodách výběru z vnitřních zdrojů. Výhody: organizace zná lépe uchazečovy silné a slabé stránky, uchazeč zná (orientuje se v) organizaci, zvyšuje se motivovanost pracovníků z důvodů možného rozvoje a nezanedbatelná je i vyšší návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila, dále odpadá zdlouhavé období adaptace a náklady na výběr. *“ Teprve v případě, že nelze pokrýt všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější (Koubek, 2010, s. 131).*

Nevýhody mohou být: omezená možnost podnětů od pracovníků zvenku, lidé mohou být povyšováni až do té chvíle, kdy už nejsou schopni úspěšně plnit úkoly a nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodů snahy o povýšení (Bláha, 2013, s. 97).

Vnější zdroje

Vnějšími zdroji rozumíme například: využití služeb zprostředkovatelských agentur, uchazeče z univerzit a škol, volné pracovní síly na trhu práce, nebo pracovníky z jiných organizací, eventuelně kombinaci těchto možností.

Výhodou je, že pracovníci vybraní z vnějších zdrojů mohou přijít do firmy s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami. Je zde také větší možnost výběru a šance získat vysoce kvalifikované pracovníky s nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci.

Nevýhodou pak bývá delší doba na zapracování nově přichozícího pracovníka, možná demotivace pracovníků uvnitř organizace, kteří se cítili kvalifikovaní pro výkon dané pozice a v neposlední řadě i vyšší náklady na přilákání a hodnocení uchazečů zvenku (Bláha, 2013, s. 97).

2.3 Metody získávání pracovníků

Nezbytným krokem k získávání pracovníků je volba metod či metody. Autoři uvádějí několik možných metod, z kterých může organizace vybírat eventuelně uplatnit

více možností najednou. „*Volba metod získávání pracovníků musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli*“ (Koubek, 2010, s. 135).

Organizace si určí, která z metod je pro ni vyhovující a efektivní vzhledem k obsazované pracovní pozici a tomu, zda hodlá oslovit uchazeče z vnějších či vnitřních zdrojů. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa/role, finančních možnostech dané organizace dále na analýzách předcházejících procesů získávání a také na kvalitě přípravných prací. Získáváme-li pracovníky z vnějších zdrojů je možné využít následující metody, které popisují Dvořáková a Koubek: uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdružením odborníků, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků (Koubek, 2010, s. 135-142).

Jednotlivé metody získávání pracovníků, dle Koubka:

a) Uchazeči se nabízejí sami

Je to pasivní metoda výběru, organizace využívá své dobré pověsti a nabízí zajímavou a dobře placenou prestižní práci. Výhodou jsou nízké náklady na inzerci. Nevýhody mohou být, že uchazeči mají nepřesnou představu o potřebách organizace a tak je z nich značné množství neupotřebitelné. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a tak nelze použít vzájemného porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů.

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Tato metoda patří také mezi pasivní. Je ale potřeba zajistit, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i stimulační nástroje, např. odměnit pracovníka, který vhodného uchazeče doporučil. Výhodou jsou opět nižší náklady a navíc tito pracovníci bývají vhodní jak odborně, tak osobnostně. Nevýhodou je nižší počet uchazečů a nebezpečím pak vytváření klik v organizaci.

c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda se používá pro výše postavené a odbornější funkce. Vedoucí pracovníci sledují kdo je ve svém oboru dobrý, má nápady. Zúčastňují se odborných setkání a získávají a využívají kontakty, ne vždy však etickým způsobem. Výhodou je odborná i osobnostní vhodnost kandidáta a ušetření vynaložených finančních prostředků. Nevýhody představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi od nichž pracovník odejde k nám. Oslovený pracovník si také může uvědomit svou vysokou cenu a začít licitovat o odměně a pracovních podmínkách.

d) Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)

Vývěsky jsou nenáročná a levná metoda získávání pracovníků. Vývěsky nalezneme v organizaci na místech, kudy procházejí všichni pracovníci a mají tak možnost se s uvolněnou pozicí seznámit. Pokud máme zájem o vnější zdroje použijeme takové vývěsky, ke kterým má přístup veřejnost. Rozsah informace o pracovním místě bývá většinou dosti podrobný. Vývěska má potenciálnímu uchazeči poskytnout všechny podstatné informace, včetně kdy a kde se má uchazeč hlásit. Výhodou jsou již zmíněné podrobné informace, které redukuje počet evidentně nevhodných uchazečů. Umožňuje též shromáždit širší soubor uchazečů, uplatnit racionálnější a jednotnější kritéria výběru. Nevýhoda vývěsky je, že informaci zaznamenají jen lidé, kteří si jí všimnou, zpravidla jen lidé z nejbližšího okolí. Tato metoda získávání není proto vhodná pro přilákání kvalifikovaných odborníků s praxí. Je jí však možno použít pro studenty.

e) Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky jsou vzhledem k svému širšímu pokrytí uchazečů vhodnější, než-li vývěska. Lidé jsou více méně donuceni zaregistrovat nabídku organizace. Tato metoda je poněkud dražší než vývěska a osloví pouze rezidenty daného území. Nevýhodou je opět to, že lze použít spíše k získání méně kvalifikovaných pracovníků.

f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato metoda je pro získávání pracovníků nejrozšířenější. Inzerovat lze v tiskovinách, odborných periodikách, sdělovacích prostředcích (rozhlas, televize). Inzerce může být zaměřena například jen na daný region a nebo může mít mezinárodní rozsah. Výhodou je rychlost s jakou se dostane k adresátovi. Nevýhodou je finanční nákladnost.

g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků daného vzdělání. Jde o formy podpory studenta během jeho studií. Výhodou pro organizaci je, že škola sama provede předvýběr. Firma je také informována o profilu studia a ví, jaký je zhruba rozsah jeho znalostí. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů. Je-li předem známo, že se místo uvolní, je absolvent zařazen do různých forem vzdělávání pracovníků v organizaci. Často se používá metody rotace práce.

h) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

Podmínkou této spolupráce je, aby měl příslušný odborový svaz vlastní, fungující informační systém. Tato metoda udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a do jisté míry zaručuje, že uchazeč bude mít potřebnou kvalifikaci a odbornost. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru, jde především o dělnická povolání.

i) Spolupráce s úřady práce

Slouží a má výhody pro obě skupiny, jak uchazeče, tak i organizace. Tato metoda je levná, náklady činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků. Nevýhodou je pak omezený počet uchazečů, jde zde totiž do značné míry o osoby s nižší kvalifikací či jinak obtížně umístitelné osoby.

j) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Jde zde o využití služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Tyto firmy nabízejí službu získávání pracovníků i jejich předvýběr. Konečné rozhodnutí by však mělo zůstat na organizaci. Výhodou je, že dobré agentury mají znalost trhu práce, mívají i vlastní databáze uchazečů a jsou zkušené ve vyhledávání vhodných jedinců a podávání inzerátů. Nevýhodou je velká finanční náročnost.

Jsou zde i různá nebezpečí, která souvisejí s používáním těchto služeb. Zprostředkovatel nemusí v krátké době do detailu pochopit, jaká osoba bude vyhovovat všem úkolům spojeným s pracovním místem a nadřízených pracovníka. Je zde i etické hledisko, jakými prostředky agentura informace získává. A průzkumy nenasvědčují o lepší efektivnosti agentur oproti organizacím. Všeobecně se má zato, že použití služeb agentur usnadňuje získávání a výběr spíše pracovníků, o něž je na trhu práce nouze, tedy manažerů a špičkových odborníků.

k) Elektronické získávání pracovníků (E-recruitment)

V současnosti existuje již řada e-mailových či internetových adres, kde mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Mnohé organizace umísťují nabídku přímo na vlastní internetovou stránku. Výhodou jsou nízké náklady, operativnost, rozsah informací, možnost umístění elektronických dotazníků (formulářů) a jejich následný předvýběr. Odpadá tak hromada „papírování“. Nevýhodou může být nedostupnost počítačových sítí v určité kategorii uchazečů (Koubek, 2010, s. 135-142).

Šikýř k elektronickému získávání pracovníků ještě připojuje Blogging a Podcasting.

Blogging

„Blogging je založen na vytváření a udržování takzvaných weblogů (blogů), což jsou webové deníky, obsahující chronologicky uspořádané příspěvky ze života autorů“. Vytvářejí je jednotlivci i skupiny, jenž mají potřebu komunikovat a sdílet s ostatními své názory, zájmy a prožitky. Blogging se dá mimo jiné využít i při firemní komunikaci a jako nástroj personálního marketingu. Má podmínku, že musí být „živý“ to znamená zajímavý pro čtenáře i přispěvatele.

Kvalitní firemní blog může být přímo zaměřen na danou skupinu potencionálních uchazečů, například studentů, absolventů či kvalifikovaných odborníků. Zajímavý firemní blog tak může pomoci k získání nových zaměstnanců, kteří si díky živým diskusím mohou utvořit jasnou představu o jednotlivých profesích i o firmě jako celku.

Podcasting

„Podcasting je založen na vytváření a sdílení zvukových záznamů (nejčastěji ve formátu MP3) pomocí takzvaných podcastů, což jsou zvláštní soubory umístěné na internetu a obsahující odkazy na jednotlivé zvukové záznamy“ (Šikýř, 2012, s. 199).

Zaměstnavatelé uveřejňují podcasty na svém webu nebo weblogu, kde je možné najít informace i diskuse o práci a kariéře, včetně aktuálních nabídek zaměstnání. Podcasting lze tedy také využít jako alternativní zdroj personálního marketingu a elektronického získávání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 199-200).

l) Sociální sítě

„Social networking je založen na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy“ (Šikýř, 2012, s. 200).

Příkladem sociálních sítí jsou: LinkedIn, Facebook, MySpace, Twitter a podobně. V systému těchto „sítí“ si každý uživatel zakládá svůj profil, vložením svých osobních údajů, to mu umožní navazovat a rozvíjet kontakty s ostatními uživateli. Na těchto „sítích“ je pak může registrovaný účastník najít nové přátele, obchodní partnery, zákazníky či zaměstnance.

Sociální sítě je možno využít i v personálním marketingu a elektronickém získávání zaměstnanců. Na „síti“ je možno umístit naši nabídku práce či aktivně vyhledat a oslovit vhodného kandidáta a to bez pomoci inzerce, nebo personální agentury tedy, zadarmo.

Jako vše ostatní, mají i sociální sítě své nedostatky a to zejména v oblasti bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací (Šikýř, 2012, s. 200 – 201).

Dalšími uváděnými metodami získávání mohou být: pracovní snídaně, obědy, dny otevřených dveří, pronájem pracovníků, firemní dny, sponzorování uchazečů, veletrhy pracovních příležitostí (Bláha a kol., 2013, s. 98).

Nástroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou dále:

řízení následnictví - jde o identifikaci a rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem (talentů).

interní výběrová řízení - na uvolněná nebo nová místa

rozmístění zaměstnanců - vnitřní mobilita zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s. 137).

3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola popisuje finální fáze výběru pracovníků, kterému předcházelo jejich získávání. V první části se seznámíme s přípravnými fázemi výběru a blíže rozebereme termíny související s výběrem pracovníků: profesiografie, předvýběr, prediktory, validita a reliabilita. V další části přejdeme k jednotlivým metodám výběru (pohovor, testy, assesment centre, reference) a porovnáme jejich validitu. Na závěr ještě zmíníme sociální a lidské důsledky výběru. Rozhodnutí o výběru a uzavření pracovního poměru.

Proč se na výběr pracovníků klade takový důraz? *„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody“* (Armstrong, 2010, s. 35).

3.1 Předvýběr

„Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů. Získané materiály jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému pohovoru. Analýza materiálů má napovědět: zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci“ (Dvořáková, 2007, s. 138).

Podklady od uchazečů jsou pečlivě analyzovány a vyhodnocovány. Tyto podklady se běžně skládají z:

- motivačního dopisu,
- životopisu,
- dokladů o dosaženém vzdělání,
- pracovních posudků.

Prostřednictvím těchto podkladů prezentuje uchazeč svou osobu a je podle nich i prvotně hodnocen. Kritéria pro posouzení vnější formy podkladů jsou:

Formální aspekty podkladů

Celkový dojem žádosti, prezentace a vnější forma žádosti, dále jasnost, rozčlenění a přehlednost.

Stylistická stránka podkladů

Sledujeme rozčlenění informací a logickou strukturu, obsahovou diferenciaci odpovědí (bohatost a živost myšlenek, nápaditost a kritický úsudek), jazykové vyjadřování – schopnost písemně komunikovat.

Úplnost dokladů

Životopis by měl být v každém případě bez mezer. Při zjištění mezery v životopisu, může toto neškodné opomenutí informace vyvolat dojem, že uchazeč zamlčuje negativní informace (Steiger a Lippmann, 2012, s. 61-62).

3.2 Žádost o zaměstnání, životopis a dotazník

Těmto dokumentům je nutno věnovat náležitou pozornost a tak se o nich zmíníme podrobněji.

Žádost o zaměstnání

Cílem pisatele žádosti o zaměstnání je vzbudit pozornost a zájem toho, kdo žádost čte. Adresát očekává, že je napsána korektně, bez tiskových a pravopisných chyb a že se pisatel v žádosti vyhne prázdným frázím, heslům a vychvalování své osoby. Nechává pisateli prostor, aby demonstroval své komunikační schopnosti a předvedl svou logiku myšlení. Může podhalit jeho osobnost.

Životopis

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Dnes preferovanou formou je strukturovaný životopis, kde v levém sloupci najdeme časové údaje a v pravém sloupci údaje vztažené ke konkrétnímu datu. Do samostatných odstavců jsou pak zvlášť uvedeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Chronologie vzdělávání a praxe bývá setříděna od nejnovější události k nejstarší. V životopisu je dobré uvést stručný popis

vykonávaných činností v předchozích zaměstnáních. Analýza životopisu a porovnání jeho informací s ostatními materiály vytvářejí náměty a otázky pro výběrový rozhovor (Dvořáková, 2007, s. 139).

Koubek uvádí tři typy životopisů:

- **Volný** životopis – obsah a formu lze ponechat na uvážení uchazeče
- **Polostrukturovaný** životopis – firma uchazeče informuje, co by mělo být v životopisu uvedeno a zbytek nechává na něm.
- **Strukturovaný** životopis – uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí má uvést, či rovnou dostane předepsaný dotazník.

„Vyžadujeme-li od uchazečů polostrukturovaný nebo strukturovaný životopis, musíme jim jednoznačně sdělit, jakou strukturu by měl tento životopis mít. Neexistuje totiž nic takového jako univerzální strukturovaný životopis. Každá firma a každé pracovní místo vyžadují k posouzení uchazeče svým způsobem specifické informace“ (Koubek, 2011, s. 94-95).

Dotazník

Pokud se o nabízenou pozici očekává velký zájem uchazečů, radí nám Lewthwaite použít standardní tiskopis žádosti (dotazník). Proces třídění se tak značně urychlí a zefektivní. Dotazník by měl obsahovat: znalosti, schopnosti a přístupy, dále vyžadované vlastnosti, zkušenosti, fyzická kritéria a případně další požadavky (Lewthwaite, 2007, s. 105).

Výsledkem předvýběru je pak zařazení uchazečů do tří skupin:

- **Velmi vhodní** – musejí být v každém případě pozváni k dalším procedurám výběru
- **Vhodní** – uchazeče zařadíme do výběru, pokud máme nedostatek velmi vhodných. Dále z nich můžeme vytvořit databázi potencionálních uchazečů, pokud s tím budou souhlasit.
- **Nevhodní** – těmto kandidátům pošleme zdvořilý odmítavý dopis a poděkujeme jim za jejich zájem (Koubek, 2011, s. 81).

A ještě dobrá rada, co s odmítnutými uchazeči. Nezávisle na tom, jak jsme pracovně vytiženi, měli bychom zájemcům co nejrychleji odepsat. Poslat jim stručný a zdvořilý dopis, v němž poděkujeme za jejich zájem a zároveň jim oznámíme, že k pohovoru

nebudou pozváni. Je dobré zanechat v nich přátelský a slušný dojem (Jay a Templar, 2010, s. 33).

3.3 Prediktory, validita, reliabilita

Prediktory (faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce) jsou to výsledky šetření, na nichž zakládáme své rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Mohou to být psychologické testy, hraní rolí, vzdělání, reference, atd. (Kolmana at al., 2010, s. 73).

Validita znamená v podstatě platnost. Bláha a Kolman uvádějí, že validita zkoumá, nakolik jsou naše prediktory při předpovídání platné. Kriteriační validita je určena jako síla vztahu mezi prediktorem a kritériem. Při výběru pracovníků bude tedy nejspíše takovým kritériem budoucí pracovní výkon pracovníka (počet vyrobených kusů, dosažený obrat, atd.). Pokud uchazeč získal vysoké skóre v prediktoru a zároveň dosáhl vysokého skóre v kritériu, pak je kriteriační validita vysoká a naopak. Koeficient 0,1 znamená, že téměř neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Naproti tomu predikční validita 1,0 by znamenala 100% pravděpodobnost úspěchu příslušné metody na obsazovanou pracovní pozici. Stručně se dá o validitě říci, že se týká toho, na kolik test či jiná technika měření skutečně měří to, co by měřit měla (Kolman a kol., 2010, s. 73 a Bláha a kol., 2013, s. 99-100).

Reliabilita znamená spolehlivost. Vyjadřuje, nakolik jsou výsledky měření danou technikou konsistentní. Prediktor je reliabilní, jestliže při opakovaném použití vede ke stejným závěrům. Reliabilita se podobně jako validita, měří pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Koeficient by měl být vyšší než 0,80. Je-li v konkrétním případě nižší, je měření málo spolehlivé, protože je v příliš velkém stupni ovlivněno náhodnými vlivy (Kolman a kol., 2010, s. 78).

3.4 Výběr pracovníků - metody

Nyní již máme za sebou specifikaci místa (profil role), konkrétní požadavky na uchazeče a rozříděné dotazníky a životopisy. Předvýběrem jsme si určili vhodné uchazeče, které hodláme pozvat k pohovoru, či jiné metodě výběru. Metod výběru máme hned několik a je na nás, kterou si vybereme. Každá z metod představuje určité výhody a úskalí pro konkrétní obsazovanou pozici a proto je dobré rozmyslet si, která metoda výběru bude vhodná zrovna v našem případě.

Z uvedené literatury vychází hlavní metody výběru pracovníků, které jsou pohovor (rozhovor), assesment centre a testy pracovní způsobilosti, dále reference a grafologická analýza.

3.4.1 Pohovor (rozhovor)

Je to základní metoda poznávání druhých lidí. V rozhovoru jde o systematický sběr údajů a o prosté osobní obeznámení s uchazečem. Osobní obeznámení s uchazečem má velký význam z hlediska personalistického. Je vhodné aby s uchazečem mluvil jeho budoucí nadřízený a tímto rozhovorem zjistil něco jako slučitelnost obou osob (Kolman a kol., 2010, s. 84).

„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout“ (Koubek, 2011, s. 109).

Základní cíle pohovoru jsou:

- Získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči a ověřit informace z předložených dokumentů. Zjistit jeho očekávání a pracovní cíle.
- Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a tak mu umožnit se rozhodnout, zda mu práce na daném místě bude vyhovovat.
- Posoudit uchazeče, jeho osobnost, povahové rysy, tedy jeho vhodnost pro práci v dané skupině a ve firmě vůbec.

V praxi se setkáváme s celou řadou variant rozhovorů. Armstrong uvádí následující typy pohovorů:

Individuální pohovor (pohovory typu 1+1)

Je to nejběžnější metoda výběru pracovníků. Poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor. Existuje zde však nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí a to tehdy, pokud se nejedná o sérii individuálních pohovorů, ale pouze o pohovor individuální.

Pohovorové panely

Jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří provádí pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejšími členy jsou personalista a liniovní manažeři. Panel umožňuje sdílení informací a eliminuje výskyt překrývajících se otázek.

Výběrová komise

Zde se jedná vlastně o větší panel, svolaný potřebnými orgány podniku. Existuje totiž více stran, které mají na rozhodování o výběru zájem. Výhoda pak je, že si členové komise mohou své poznatky navzájem porovnat. Nevýhody spočívají v tom, že stanoviska dominantních členů komise mohou převážit nad názory ostatních. Uchazeči si pak nemohou zjednat spravedlnost. Další nevýhodou bývá, že členové komise dávají přednost sebejistým a výřečným kandidátům a snadno přehlédnou jejich slabiny. Naopak mohou podhodnotit kandidáty, kteří před tak velkou komisí znejistí a znervózní, ačkoli se při vlastním výkonu práce mohou projevit jako plně schopní (Armstrong, 2010, s. 361).

„V poslední době se stal módním tzv. stresové interview. Tato metoda může být za jistých okolností smysluplně použita, někdy však její uplatnění hraničí až s psychickým týráním a řeší spíše osobní problémy pracovníka provádějícího rozhovor než potřeby výběrového řízení“ (Kolman, 2010, s. 85).

Deset užitečných otázek pro pohovor:

„Jaké jsou nejdůležitější stránky vaší současné práce?“

„Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?“

„Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně řešil/a?“

„Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?“

„Jaké máte zkušenosti s...?“

„Co víte o...?“

„Jaký je váš přístup k ...?“

„Co vás zejména zajímá...?“

„Nyní, když jste o tomto pracovním místě slyšel/a více, mohla byste mi, prosím říci, které stánky vaší dosavadní zkušenosti (praxe) jsou pro ně nejzásadnější?“

„Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nehovořili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?“ (Armstrong, 2010, s. 382).

Otázky, kterým je třeba se vyhnout:

Jakýmkoli otázkám o rase, pohlaví či tělesné vadě, dále například: „Kdo bude pečovat o děti?“, „Plánujete ještě nějaké děti?“, „Trápí vás, že jste příslušníkem této etnické skupiny?“, „Myslíte si, že budete s vaší tělesnou vadou schopen/schopna plnit úkoly pracovního místa?“ (Armstrong, 2010, s. 382).

K vedení výběrového rozhovoru je potřeba několik dovedností. Kromě vytvoření správné atmosféry a dostatku času k přípravě i k samotnému rozhovoru jsou užitečné ještě tyto dovednosti: *naslouchání* – znamená nejen slyšet, ale hlavně rozumět, co uchazeči říkají. Shrnovat věci, které uchazeč říká v pravidelných intervalech a tím zachytit podstatu jeho odpovědí. Pro úplné pochopení je dobré uchazečům pokládat ověřovací otázky. *Udržování plynulosti* – aby pohovor postupoval logicky, je dobré navazovat svými otázkami na uchazečovy předchozí odpovědi. Vhodné je i použití překlenovacích otázek např. „Děkuji vám, byl to zajímavý příklad/přehled toho, co jste dělal/a, mohl/a byste mi říci jaké jsou vaše hlavní povinnosti“, atd. *Mít pohovor pod kontrolou* – součástí přípravy na pohovor by mělo být i načrtnutí programu, a toho se pak držet. Uchazeč může být někdy příliš výřečný, ale není třeba jej tvrdě přerušovat, lépe je použít věty typu: „Děkuji vám, již mám o tom dobrou představu, a nyní co byste řekl/a na...?“ Pomůže nám i pokládat jasně směřované otázky na téma o které máme zájem. *Dělat si poznámky* – je užitečné dělat si v rozhodujících bodech rozhovoru poznámky (nemůžeme si pamatovat vše). Uchazeče se předem zeptáme, zda proti tomu nic nenamítá, ten s tím ve skutečnosti nemůže nic dělat, ale ocení, náš zájem (Armstrong, 2010, s. 383-384).

Behaviorální pohovor

„Je individuální metodou pro zjišťování potřebných znalostí, dovedností, strategií a kompetencí u kandidátů na pracovní pozici“ (Mašek, 2015, on-line).

Oproti běžnému přijímacímu pohovoru se behaviorální interview liší především kladením specifických otázek. Otázky jsou zaměřeny především na popis konkrétního příkladu, který uchazeč musel řešit a jeho chování (behavior) v konkrétní situaci. Tím se výrazně eliminuje míra sebestylizace kandidáta. Kandidát se na takový rozhovor nemůže připravit a personalista tak dostává hodnotné informace o jeho pracovních návycích a dovednostech, nikoli pouze odpovědi, které chce slyšet (Realcoaching, 2015, on-line).

3.4.2 Assessment centre (AC)

Armstrong i Kolman se shodují, že AC je postup, při kterém se kombinuje několik metod výběru. Např. kombinuje: psychologické testy, rozhovor a pracovní zkoušky. Největší pozornost se přitom věnuje chování účastníků. Používají se různé úkoly, které simulují klíčové aspekty práce a předpokládá se, že výkon uchazeče předpovídá jeho budoucí chování. Při metodě AC je hodnoceno několik účastníků najednou, to umožňuje jejich vzájemnou interakci. Přítomno bývá vždy několik hodnotitelů či pozorovatelů pro zvýšení objektivity. Posuzovatelé musejí být pečlivě vyškoleni. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. AC je metoda v posledních letech velmi oblíbená a dosti úspěšná, klade však velké požadavky na přípravu a čas. AC můžeme též využít k posuzování lidí, kteří již v organizaci pracují a získané výsledky zohlednit při služebním postupu či rozvoji kariéry (Armstrong, 2010, s. 361-362), (Kolman, 2010, s. 85).

3.4.3 Testy pracovní způsobilosti

Armstrong uvádí, že tyto testy se používají k zajištění validnějších a spolehlivějších informací. Koubek zmiňuje, že jejich použití podléhá módě a ne všechny jsou validní a spolehlivé a je možno je považovat za pomocný či doplňkový nástroj při výběru pracovníků. Steiger a Lippmann se domnívají, že testy jsou dalším kamínkem do mozaiky, který může rozšířit základ pro rozhodování a prostřednictvím testů je možno posoudit vhodnost schopností a vlastností kandidáta (Armstrong, 2010, s. 387, Koubek, 2011, s. 175, Steiger a Lippmann, 2012, s. 71).

Dvořáková uvádí následující druhy testů, které mohou být uplatněny při výběru zaměstnanců:

- *testy osobnosti*: účelem je zjistit, zda v sobě uchazeč neskrývá nějaký rizikový faktor, který by se mohl negativně projevit při výkonu dané práce.

- *testy mentálních nebo kognitivních schopností*: jedná se o tzv. testy inteligence. Tyto testy se snaží změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče. Za cíl si pak kladou předpovědět budoucí pracovní výkon.

- *testy specifických dovedností a schopností*: kancelářské dovednosti, manuální zručnost, psychomotorické schopnosti. Např. se hodnotí koordinace očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti (Dvořáková, 2007, s. 140 - 141).

3.4.4 Jiné metody

Grafologie – spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma. Zkoumá se sklon písma, tvar apod. Pro grafologickou analýzu je zapotřebí delšího textu, který byl psán za běžných okolností.

Reference (doporučení) – obsahuje vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele (Kolman a kol., 2010, s. 85).

Biodata – je to vysoce strukturovaná metoda prosévání uchazečů. Zkoumají demografické znaky, vzdělání, odbornou kvalifikaci, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, volnočasové aktivity a motivaci k dané práci. Těmto položkám je přisuzována váha podle jejich relativního významu a každé z nich je přidělen určitý počet bodů – biodatový dotazník. Ten poskytuje informace o každé položce, která je pak obodována. Metoda biodat je nejužitečnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů (Armstrong, 2010, s. 360).

Chyby při posuzování

Vytváření stereotypů – je to obvyklá tendence přisuzovat lidem vlastnosti podle kategorie nebo třídy do které patří (např. ženy jsou emocionální, mladí muži jsou agresivnější, atd.).

Vytváření předsudků, zaujetí pozorovatele – je dáno tím, co od hodnoceného očekávám na základě intuitivního pozorování a jeho aktuálního chování. Pokud dojde k rozporu mezi tím, co zjistím, a mezi očekáváním, pak toto zjištění může vést k jeho nadhodnocování či podhodnocování.

Haló efekt – jedná se o tendenci posuzovat druhého podle jeho jediného rysu (např.: podle dochvilnosti očekáváme dobré výsledky i v ostatních oblastech).

Teorie implicitní osobnosti – např. pokud je hodnotitel důvěřivý člověk má pak tendenci vnímat i ostatní jako čestné, upřímné a laskavé.

Projekce – jedná se o tendenci přisuzovat druhým nebo do nich projektovat vlastní negativní vlastnosti a pocity (např. lidé pociťující strach či úzkost, považují ostatní za agresivnější a strašlivější, než ve skutečnosti jsou a to může vést k nedůvěře a nedorozuměním).

Percepční obrana – osoba ignoruje nebo nedůvěřuje informacím, které ji ohrožují nebo jsou pro ni v rámci dané kultury nepřijatelné.

Teorie přisuzování – je to nejen snaha o hodnocení, ale i interpretaci projevů chování, (např.: ženy jsou méně efektivní manažerky, protože jsou považovány za „měkčí“).

Efekt nedávné zkušenosti – na hodnoceného pohlížíme v souvislosti s naší nedávnou zkušeností s ním.

Chyba centrální tendence – vzniká při škálování a spočívá v hodnotitelově neochotě využívat krajních škálových hodnot. (Montag, 2002, s. 23)

Jak se tedy těmto možným chybám vyhnout? Je potřeba uvědomit si možný zdroj těchto chyb, pozorovat sám sebe co nejpečlivěji a tím poznat k jakým druhům chyb při posuzování máme tendenci. Několik rad nakonec: pozorujte systematicky, rozlišujte mezi pozorováním, vyhodnocením pozorování a posouzením. Mějte pod kontrolou víru ve správnost vlastního úsudku. Využívejte možnost konzultace. Rozlišujte mezi tím co chcete vidět a co opravdu vidíte (Steiger a Lippmann, 2012, s. 74).

3.5 Závěrečné fáze výběru pracovníků

Mezi závěrečné fáze výběru pracovníků patří rozhodnutí o vítězném kandidátovi. V těchto fázích je důležité zvážit sociální a lidské důsledky rozhodnutí, provést rozhodnutí o výběru a uzavřít pracovní poměr (smlouvu) s vítězným kandidátem.

Sociální a lidské důsledky výběru

„Většina výzkumů týkajících se metod výběru a jejich užití přistupuje k problematice z hlediska zájmů zaměstnavatelských organizací. Existují však přinejmenším dva aspekty aplikace metod výběru hodné povšimnutí, které se zabývají druhou stranou. Obě souvisejí s onou velmi významnou kvalitou společenského života, kterou bychom mohli nejspíše označit jako „slušnost“ (Kolman a kol., 2010, s. 96).

Slušnost při výběru se netýká jen etnických menšin a žen. Podobně neslušný je i přístup k čerstvým absolventům středních a vysokých škol. Panuje zde obecná obava, že absolvent bude v prvních měsících práce poněkud méně výkonný, protože ještě nemá vytvořeny dostatečné pracovní návyky. Rozhodovat by ale měly příslušné schopnosti. Diskriminace při přijímání zaměstnanců je velmi usnadněna tam, kde se výběr neopírá o profesiografickou studii a o řádnou validaci prediktorů. Například u volného pohovoru, jehož reliabilita a validita jsou nízké lze uplatnit mnoho nefér postupů, předpojatosti a běžné neslušnosti v zacházení s uchazeči.

Dalším aspekt slušnosti souvisí s běžnými požadavky lidského jednání s uchazeči. Výběrové řízení klade na uchazeče značné nároky, zejména emocionální, a proto je neúspěch může vážně ranit a arogantní jednání zástupce organizace to může ještě zhoršit. S odmítnutými uchazeči je třeba zacházet citlivě. I zde nám mohou pomoci ověřené (validované) metody výběru. Na jejich základě lze odmítnutému uchazeči poskytnout cenné rady, které mu usnadní hledání jiného pracovního uplatnění (Kolman a kol., 2010, s. 96-97).

Rozhodnutí o výběru

Na konci posuzovacího procesu stojí rozhodnutí. Rozhodnutí přísluší dvěma stranám uchazeči a organizaci. V organizaci musí být jasné, kdo učiní konečné rozhodnutí a na základě jakých podkladů. Zde vyvstává otázka, nakolik se jednotliví kandidáti přiblížili profilu uchazeče. Protože stoprocentní shoda profilu uchazeče a jeho skutečného profilu je

sotva možná přistupuje se k určitým kompromisům. Různí kandidáti jsou často zvažováni na základě toho, jak splňují jednotlivé nároky. Po zhodnocení všech dimenzí stanovíme celkové pořadí uchazečů. Pro posouzení struktury osobnosti vstupují do hry také „měkké faktory“ jako „vnitřní pocit“, „vlnová délka“, „sympatie“ a další, které ovlivní rozhodnutí (Steiger a Lippmann, 2012, s. 75).

Uzavření pracovního poměru

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci“ (Koubek, 2010, s. 189).

U některých funkcí vzniká pracovní poměr jmenováním, nebo volbou. Ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník personálního útvaru ústně nového pracovníka seznámit s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci a jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Dále by měl pracovník před podpisem pracovní smlouvy absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy následuje ještě několik důležitých kroků, kterými jsou: zařazení pracovníka do personální evidence (pořízení osobní karty), evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. (Koubek, 2011, s. 117-118).

Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu a musí obsahovat: název a informace o pracovním místě, komu je pracovník za svou práci odpovědný, pracovní podmínky související s pracovním místem, informace, kde se bude práce vykonávat, datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru, další dohodnuté skutečnosti (Koubek, 2010, s. 328-329).

PRAKTICKÁ ČÁST

4. PŘEDSTAVENÍ FIRMY La Lorraine, a.s.



Společnost La Lorraine Bakery Group je součástí holdingové společnosti Vanobake NV. Vanobake je 100% belgická rodinná holdingová společnost působící v sektoru mlynářství a pekařství. V roce 2013 měla obrat 566 milionů euro a aktuálně zaměstnává více než 2.700 zaměstnanců.

- Společnost La Lorraine Bakery Group zaznamenala za posledních 15 let v průměru 10% růst a dnes provozuje 11 výrobních jednotek v Belgii, Polsku, České republice a Rumunsku.
- Společnost La Lorraine Bakery Group vyváží do více než 25 zemí, velkou část exportu zajišťuje prostřednictvím vlastní sítě prodejných poboček. Společnost La Lorraine má 4 divize: Bakery Fresh, Bakery Frozen, Bakery Store Concepts a Milling.

Bakery Fresh

V Belgii má společnost La Lorraine vedoucí postavení na trhu v oblasti nabídky čerstvého chleba a jemného pečiva. Prostřednictvím 5 regionálních pekáren vyrábějících čerstvé pekárenské výrobky zásobuje denně více než 1 500 supermarketů dodávkami „just-in-time“.

Bakery Frozen

Na evropské úrovni se společnost La Lorraine Bakery Group etablovala jako jeden z lídrů na trhu s mraženým pečivem. Skupina byla průkopníkem hlavně ve střední Evropě, kde dnes realizuje třetinu svého obratu.

Bakery Store concepts

Panos je nejznámější značkou mezi bagetériemi v Belgii. Panos má v Belgii již více než 250 prodejních míst a aktuálně pracuje také na své mezinárodní expanzi ve střední Evropě. Kromě značky Panos existují ještě obchodní koncepty The Coffee Club a Deliway.

Milling

Společnost Brabomills je moderním průmyslovým mlynářským podnikem, který se specializuje na mletí pšenice a žita. La Lorraine se vyznačuje nabídkou moučných produktů konstantní kvality vyráběných dle konkrétních požadavků zákazníků. Zaměření na zákazníky a nabídka vyšší přidané hodnoty jsou dvě nejvýznamnější oblasti v rámci podniku. Brabomills disponuje výkonným týmem spolupracovníků se specifickými technologickými znalostmi. Výrobky jsou distribuovány na belgický, nizozemský a severofrancouzský trh.

Firma La Lorraine, a.s. v Česku provozuje v současné době 8 výrobních linek + 1 „linku“ s ruční výrobou, v tomto roce vzniknou tři nové výrobní linky. V LL pracuje cca 400 kmenových zaměstnanců (z toho přibližně 110 „kancelářských“ + obchodní zástupci) a přibližně 200 agenturních zaměstnanců. Hlavní vedení sídlí v Belgii. Divizi LL Frozen CEE vede regionální ředitel, který má kromě Česka na starosti také obchodní týmy na Slovensku, v Maďarsku, v Bulharsku, v Rumunsku a vyvíjí akviziční činnost také v dalších zemích jihovýchodní Evropy. V České republice řídí manažera divize Panos CEE, specialisty exportu a Country Managera pro Českou a Slovenskou republiku. Ten má na starosti kompletní „value chain“ celé výrobní a obchodní organizace v Česku a na Slovensku a řídí na přímo tato oddělení: Supply&Customer Service, Plant (továrna), Finance, HR, Marketing, Sales, Sales FS (Food Service) a obchodní tým na Slovensku. Zjednodušená organizační struktura je uvedena jako příloha č. 1 této práce.

4.1 SWOT analýza HR oddělení v podniku LL (analýza silných a slabých stránek HR oddělení a jeho příležitostí a hrozeb)

SWOT analýza HR oddělení, byla provedena ve spolupráci s HR manažerem.

Silné stránky (Strengths)

- Nadnárodní spolupráce v rámci HR
- Nenásilná unifikace HR procesů („think global, act local“)
- Vztahy v rámci nadnárodního HR týmu
- Postavení HR v rámci organizace (součást nejvyššího vedení, partnerství)
- Aktuální zavádění odpovídajících informačních nástrojů (SAP HR, docházkový systém apod.)
- Využívání vnitřních zdrojů a kontaktů
- Vypracovaná HR strategie na 3 roky dopředu
- Interní PR - firemní měsíčník – jako nástroj komunikace, přehled úspěchů a směřování firmy

Slabé stránky (Weaknesses)

- Nevyužívání sociálních sítí v oblasti recruitmentu
- Nedostatečné využívání personálního marketingu
- Roztříštěné kompetence v rámci lokálního HR týmu
- Zastaralé/neodpovídající informační nástroje (absence docházkového systému, databáze zaměstnanců (excel), HR reporting (excel) apod.
- Lokální/globální webové stránky

Příležitosti (Opportunities)

- Snížení nákladů na jednoho získaného kandidáta
- Širší využití spolupráce se školami/absolventy
- Posílení značky společnosti
- Rozšiřující se síť prodejen PANOS – možnost propagace
- Sociální média a jejich využití v PR i HR
- Vyspělá HR organizace, která udává směr v rámci celé Skupiny
- CSR iniciované HR

- Využívání vlastních webových stránek, jako nástroje personálního mkt. a nabídky volných míst
- Jednotná skupinová informační platforma (SAP HR)
- Jednotná prezentace firmy a brandu

Hrozby (Threats)

- Nedostatek kandidátů na určité pozice
- Konkurence – růst firem v daném regionu a možný odliv zaměstnanců
- Klesající kvalita absolventů škol

4.2 Personální práce v LL

Společnost LL má vlastní personální oddělení (HR)

HR manažer (personální ředitel) - je součástí HR týmu Skupiny. Zodpovídá za rozpočet HR oddělení a zároveň za rozpočet personálních nákladů celé LL, v rámci nadnárodního HR týmu se podílí na vytváření korporátních HR procesů a odpovídá za jejich následnou lokální implementaci a koordinaci, dále má na starosti komunikaci do celé firmy, nastavení platů a bonusového systému a hodnocení pozic v rámci platových benchmarků (porovnání platů s konkurencí v oboru a regionu), připravuje podklady pro roční hodnocení zaměstnanců a hodnocení „360“, provádí roční plánování potřeb rozvoje zaměstnanců a následně organizuje a řídí rozvojové aktivity, každý měsíc odesílá HR reporting vedení v Belgii a v případě potřeby vyjednává o potřebě nově vzniklých pozic, je lokálním projektovým manažerem při zavádění SAP HR a docházkového systému, je odpovědný za řízení a rozvoj HR týmu, aktivně se podílí na analýze a následné implementaci organizačních změn, zajišťuje s externím dodavatelem právní poradenství, u nejvyšších pozic se aktivně podílí na recruitmentu a s ním související psychometrií, v případě potřeby organizuje a vede assessment centra. Účastní se pravidelně schůzí a workshopů v rámci HR vedení Skupiny, schůzí lokálního vedení a pravidelných měsíčních strategických schůzí s vedením Skupiny.

HR specialista - zodpovídá za získávání a předvýběr zaměstnanců, komunikaci s agenturami externích pracovníků, komunikaci s kandidáty, za zabezpečení potřebných zákonných školení, pro přijaté kandidáty vytváří s reprezentanty jednotlivých oddělení plán on-boardingu (adaptační plán), přípravu pracovních smluv a veškerou administrativu s tím spojenou. Dále pak přijatému kandidátovi zajistí vstupní kartu, čip, a koordinuje potřebné vybavení k dané pozici (např. notebook, auto, telefon atd.).

HR specialista provádí dále měsíční reporting otevřených pozic a fází v které se právě nacházejí. Sleduje statistiku výstupů a důvodů proč lidé z firmy odcházejí, z těchto výstupů vytváří grafy a prezentace. Stará se o kurzy angličtiny – jejich časovou organizaci, kontrolu docházky a přiděluje stravenky. Zajišťuje firemní akce jako jsou tzv. „firemní dny“ (například turnaj ve fotbale, triatlon) a team buildingy. Dále zpracovává a aktualizuje HR databáze, směrnice a připravuje podklady a prezentace HR manažerovi.

Mzdová účetní - firma LL v současnosti používá externí firmu na zpracování mezd. Mzdová účetní připravuje veškeré mzdové a docházkové podklady této firmě a dále podklady pro externisty. Zároveň administruje veškeré aktivity týkající se zpracování mezd a docházky a zadává zaměstnance do mzdového systému externího dodavatele.

HR administrátor - administruje dělnické pozice. A to od nábory těchto pozic po přípravu smluv, komunikaci s kandidáty a další administrativní činnosti. Přijatým kandidátům na dělnické pozice zajišťuje proškolení a vybavuje je potřebných oblečením, ochrannými pomůckami a přiděluje skříňky, vstupní čipy apod.

5. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ v LL

Tato kapitola popisuje kroky, které vedou k získávání a výběru pracovníků ve firmě La Lorraine. Uvedené kroky korespondují s teoretickou částí a na konci této kapitoly je porovnáváno jejich využívání v praxi dané firmy. Součástí porovnání jsou tři konkrétní příklady získávání a výběru kandidátů.

Ráda bych zde poukázala na náročnost a specifika, která jsou spojená s daným předmětem podnikání. Protože se LL zabývá potravinářským průmyslem, ve kterém navíc hraje velkou roli šokové zmrazení výrobků, je nábor jejích zaměstnanců limitován i legislativou s tímto oborem spojenou. A to zejména zákonem č. 258/2000 Sb. (kategorie práce). Zaměstnanci této firmy vstupují do kontaktu nejen s potravinami, ale i extrémně nízkou teplotou, prašností (mouka) a hlukem. Díky těmto podmínkám musí podstoupit různá lékařská vyšetření od běžné vstupní prohlídky, po RTG vyšetření, které se týká zejména agenturních zaměstnanců (dělnických pozic).

LL provádí získávání a výběr pracovníků bez ohledu na barvu pleti, rasu, náboženské vyznání, tělesné postižení (umožňuje-li postižení danou práci), sexuální orientaci, či jiné diskriminační omezení. Ve firmě panuje přátelská atmosféra, která se projevuje poměrně nízkou fluktuací kmenových zaměstnanců. Firma La Lorraine Bakery Group se dynamicky rozvíjí, roste a expanduje do dalších zemí Evropy, za což byla také, mimo jiné, oceněna jako Zaměstnavatel roku 2013 v Belgii.

5.1 Kroky vedoucí k získávání a výběru zaměstnanců

Kapitola se zabývá jednotlivými postupy, které vedou ke konečnému získání vhodného kandidáta. Popisuje plánování, analýzu, volbu vhodných médií, předvýběr, až po konečný výběr kandidáta a náležitosti s tím spojené. Informace potřebné k jednotlivým postupům a metodám jsem získala na základě polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerem a HR specialistou LL.

Plánování lidských zdrojů v LL

Plánování lidských zdrojů v organizaci LL vychází obecně z cílů organizace a z její strategie. Ze strategie společnosti pak zároveň vyplývá HR strategie. Každý úsek si vytváří svůj roční plán zdrojů na základě business plánu, z kterého vyplývají budoucí potřeby zaměstnanců. Schválený rozpočet potom zahrnuje kromě platů zaměstnanců daného úseku také náklady na recruitment nových pozic. Náklady na centrální inzerci (jobs.cz, práce.cz) jsou součástí rozpočtu HR oddělení, ostatní náklady (agency fee) jsou součástí rozpočtu příslušných oddělení. Některé, zejména vyšší pozice, jsou plánovány dlouhodobě v souvislosti s připravovaným rozvojem organizace nebo s organizačními změnami, např. v rámci sjednocování procesů v celé skupině, jindy (zejména u nižších pozic) se může jednat o ad hoc rozhodnutí. Tento plán nebo i dílčí rozhodnutí podléhají schválení vlastníků firmy.

Do plánu jsou zahrnuty odchody na mateřskou dovolenou a odchody do důchodu. Krátkodobý nedostatek pracovníků ve výrobě (např. při sezónních výkyvech (letní dovolené, Vánoce, Velikonoce)) se řeší plánovanou brigádnickou výpomocí (obvykle studenti), doplněnou zaměstnanci externích agentur. Pokud je potřeba dočasně vykrýt nedostatek pracovníků v kanceláři, např. v účtárně, jsou opět osloveni brigádníci, kteří jsou poté zaměstnáni obvykle na Dohodu o pracovní činnosti.

Analýza pracovních míst v LL

Jak je uvedeno v kapitole 1.4, analýza rolí je základním personálním procesem k získání potřebných informací pro vypracování profilů rolí.

K plánování lidských zdrojů patří i analýza lidských zdrojů, která se ve firmě LL provádí na základě aktuální potřeby nebo v rámci projektu připravované změny. Analýza se tedy v organizaci LL neprovádí plošně či pravidelně.

V případě zásadních organizačních změn je HR oddělení vlastníkem důkladného rozboru pozic v rámci celého projektu organizační změny, např. v podobě stínování konkrétních pracovních pozic, vytvoření časového snímku dne, detailního rozboru jednotlivých činností a jejich přenesení na nově vznikající pozice v rámci nové organizační struktury apod.

V organizaci LL jsou písemně zpracovány popisy pracovních míst. Každá pozice má svůj název, náplň práce, kvalifikační požadavky, nadřízenost a podřízenost. V případě

jakékoli personální změny např. organizace práce, přijetí nových pracovníků, odchodu pracovníků, či jiné, se tyto náplně práce aktualizují.

5.2 Získávání pracovníků v LL

Získávání pracovníků v organizaci La Lorraine se řídí kritérii vyplývajícími z požadavků na dané pozice (náplní práce a specifikací pracovních míst). Tato kritéria upřesňují ředitelé jednotlivých oddělení a slouží k posouzení vhodnosti uchazečů na nabízenou pozici. Přesná specifikace kritérií pak usnadňuje přípravu inzerce a následný předvýběr kandidátů.

Zda budou jednotliví kandidáti vybíráni z vnějších či vnitřních zdrojů, nebo dojde ke kombinaci obou těchto zdrojů, určuje předpokládaný úspěch zvolených zdrojů a trh práce. Organizace LL se vždy nejprve snaží oslovit vnitřní zdroje, tedy přímo pracovníky organizace (pokud splňují kvalifikační a jiné požadavky), zda mají o nabízenou pozici zájem. Většina obsazovaných pozic se zveřejňuje na webových stránkách organizace a zaměstnanci podniku tak mají o nabízených pozicích dobrý přehled.

5.3 Metody získávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, musíme zvolit takové metody získávání pracovníků, aby se o nabízené pozici dozvěděli ti praví kandidáti, a naše nabídka je zároveň zaujala. Hlavní kritéria, která určují získávání pracovníků, jsou: odbornost a lidské kvality uchazeče („culture fit“), doba, za kterou je nutno danou pozici obsadit a rozpočet.

Firma LL využívá k získávání pracovníků vnitřní zdroje, vnější zdroje i kombinaci obou, dle vhodnosti pro obsazovanou pozici. Z vnitřních zdrojů využívá firma LL interní výběrová řízení, (vnitřní mobilitu), přičemž uveřejňuje nabízené pozice na několika vývěškách přímo v organizaci. Z vnějších zdrojů pak využívá následující:

Uchazeči se nabízejí sami

Stává se, že do firmy přijde sám uchazeč a aktivně nabízí svůj životopis. Pokud firma shledá, že je vhodným uchazečem pro probíhající výběrové řízení, uchazeče zařadí. K této

situaci ale dochází jen zřídka. Většinou se uchazečův životopis uloží a je mu doporučeno, aby nadále sledoval webové stránky organizace s nabízenými pozicemi. Zde vidím prostor pro vytvoření databáze uchazečů, protože je škoda, má-li někdo aktivní zájem pracovat v dané organizaci (tedy silnou motivaci), aby jeho životopis tzv. „zapadl“.

Řešením je připravovaná implementace nového personálního systému HR CRM. Tento systém umožní zadávání volných pozic na webové stránky organizace a novinkou bude, že systém rovnou povede databázi všech přihlášených kandidátů. Databáze pak nabídne možnost zadání podrobných informací, jejich třídění a uchování pro budoucí kontakt.

Doporučení od pracovníka organizace

Metoda získávání pracovníků na základě doporučení od pracovníka organizace je ve firmě LL využívána poměrně hojně a s dobrými výsledky. Pokud se jedná o pozici, kterou je obtížné obsadit, je dokonce tato aktivita odměněna finančně. V případě, že se doporučený pracovník ve firmě osvědčí, získává pracovník jenž jej doporučil tzv. „náborový příspěvek“, který je rozdělen na dvě části. První finanční odměnu dostává zaměstnanec po uplynutí zkušební doby doporučeného pracovníka a druhou část dostane zaměstnanec, když uplyne půl roku od přijetí doporučeného kandidáta. Metoda „doporučení od pracovníka organizace“ se dále kombinuje s dalšími metodami získávání.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Získávání uchazečů přímým oslovením využívá LL obvykle pro výše postavené pozice v rámci kontaktů manažerů LL. Jedná se o poměrně efektivní metodu výběru, v každém případě tito uchazeči musí projít standardním náborovým procesem spojeným u vyšších pozic s psychometrií a absolvováním assessment centra.

Vývěsky (v organizaci i mimo ni)

Přímo v organizaci LL jsou umístěné čtyři vývěsky a to v kantýně, v personálním odd., na chodbě a ve výrobě. Mimo prostory organizace se vývěsky nevyužívají. Na vývěškách se inzerují především dělnické pozice a dále pozice spojené s výrobou.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Volná místa inzeruje LL v zavedeném regionálním deníku RISK, kde mají úspěšnost především dělnické pozice. Při obsazování pozic obchodních zástupců dále LL využívá Mladou Frontu Dnes a Annonci.

Využívání místních deníků je myslím dobrou volbou pro ty kandidáty, kteří raději než po internetu, sáhnou po novinách. Vidím zde možnost využití regionálního rozhlasu. Takto inzerované pozice jsou ovšem dosti finančně náročné s ohledem na CPT, ale co se týče zaujetí a šíře zásahu, se tato média nedají srovnat.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

LL umožňuje ročně třem, až čtyřem studentům odbornou praxi s cílem vychovat a udržet si budoucí zaměstnance technických oborů ze SPŠ elektrotechnické v Kladně. Dále LL nabízí praxi v administrativě studentům Stavební a obchodní akademie v Kladně. Pro zvýšení atraktivity práce v potravinářském průmyslu, pořádá firma LL exkurze do svých výroben v Kladně pro studenty pražské VŠCHT. Firma LL nepodporuje finančně studenty během jejich studií a ani o tom neuvažuje.

Zde vidím prostor pro lepší využití spolupráce se studenty již v době jejich studia. Navázat kontakt s vedením školy a pokusit se přizpůsobit výuku reálné potřebě trhu (organizace). Je zde i možnost finanční podpory nadaných studentů formou stipendia a například závazkem nastoupit do firmy po ukončení studia a vydržet v ní po určitou předem dohodnutou dobu.

Firma LL zavedla nový druh spolupráce s absolventy VŠCHT (technology) v rámci celé skupiny La Lorraine Bakery Group. Absolventi přijatí v jednotlivých zemích (Belgie, Polsko, Česko) mají možnost během dvouletého programu pracovat na rozličných projektech v rámci celé Skupiny, zdokonalit si odborné i jazykové dovednosti, poznat všechny výrobní závody v rámci Skupiny, spolupracovat s lokálními týmy a také si ujasnit svoji budoucí roli ve Skupině (technologie, kvalita, vývoj nových výrobků apod.) Zatím se jedná o jednotlivce, ale pokud se tato metoda osvědčí v praxi, pak je zde prostor pro další využití.

Spolupráce s odbory

V LL není založena odborová organizace.

Spolupráce s úřady práce

V současné době LL využívá služeb Úřadu práce (ÚP) minimálně a to z důvodu neefektivity této spolupráce. Jedinou výhodou je možnost zveřejnění pozice na více pracovních portálech, ovšem za podmínky zveřejnění nástupního platu, a to není vždy žádoucí.

Využívání služeb komerčních agentur

LL běžně využívá služeb čtyř až pěti agentur. Služeb personálních agentur využívá organizace zejména v případě, kdy se pozici nedaří obsadit vlastními silami. Běžně se využívá formy databázového vyhledávání, výjimečně se může jednat o tzv. headhunting. Tento způsob výběru kandidátů je finančně dosti náročný, někdy ovšem nezbytný. Personální agentury mohou nabídnout širokou databázi kandidátů a především znalost pracovního trhu. Firma LL již připravuje spuštění vlastní databáze kandidátů, která umožní vrátit se k již zamítnutým kandidátům a využít jejich schopností na jiných, v budoucnu nově otevřených pozicích. Výhodou bude rychlost vyhledání možného kandidáta a také předpoklad, že pokud se již do firmy hlásil, má o ní povědomí a je motivovaný zde pracovat. Samozřejmě bude záležet na dobré komunikaci směrem ke kandidátům, jejich možnosti nástupu.

Elektronické získávání pracovníků

LL uveřejňuje nabídky pracovních pozic na svých webových stránkách a dále využívá pracovních portálů: Práce.cz, Jobs.cz a Profesia.sk. LL sjednává s portálem Práce.cz tzv. „roční balíček“ předplacených služeb, který zároveň platí i pro portál Jobs.cz. Balíček obsahuje kredity, které si organizace zaplatí dle zvážení, jak často bude během roku na portálech inzerovat. Dále si již organizace hospodaří s kredity dle vlastní potřeby.

LL pak chodí životopisy kandidátů, kteří se na portálech zaregistrují a reagují na jednotlivé inzeráty. Třídění životopisů provádí HR specialistka na základě zadaných kritérií. Inzerát je na portálu uveřejněn jeden měsíc a pak se buď může aktualizovat, nebo zadat nový inzerát či výběr ukončit. Rozhodnutí je závislé na aktuální fázi výběru a na počtu čerpaných kreditů.

Myslím, že elektronické získávání pracovníků za pomoci pracovních portálů je v organizaci LL využíváno dostatečně a s dobrými výsledky. Uplatňuje se především při získávání středních a nižších pozic.

Potenciál vidím ve využití sociálních sítí, které firma LL zatím vůbec nepoužívá. Uchazeči vyhledávají na sociálních sítích informace o firmě, informace o volných pracovních místech a mohou si zde i prohlédnout profil svého budoucího zaměstnavatele. Sociální sítě zároveň umožní zaměstnavateli prohlédnout si profil uchazeče, zjistit jeho profesní úspěchy, koníčky a okruh známých. Zjištěné informace mohou napovědět o uchazečově preferencích a jeho celkové osobnosti.

Další možností je mít svůj BLOG. Blogging je moderním způsobem komunikace a zejména pro mladé lidi má velkou atraktivitu. Pro tento způsob komunikace a přilákání správných kandidátů je potřeba, aby blog „žil“. Pekárenský obor může být dosti zajímavý, vždyť pečivo je součástí našeho každodenního života a zveřejněním novinek, receptů či ochutnávacích akcí může firma zlepšit svou image a přilákat k tomuto oboru mladé lidi. Vyvoláním diskuse na blogu si firma může vytvořit průzkum o tom, co zákazníci preferují či postrádají. A jistě další možností je založit odborný blog, kde se diskutuje o kvalitě, technologii, trvanlivosti a dalších věcech, které k pekařině patří.

Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty, které firma LL požaduje od uchazečů jsou závislé na dané pozici. Standardně požaduje firma LL pouze životopis. V případě rozhodování o kandidátech na vyšší pozice pak využívá jako doplněk referencí, které mohou být v konečném rozhodování zásadní.

5.4 Výběr pracovníků v LL

Výběr pracovníků v LL provádí vedoucí pracovník, na jehož popud a z jehož potřeby vzniklo dané výběrové řízení. Výběr sám se řídí dle toho, o jakou pozici se jedná. S výběrovým řízením se počítá v ročním plánování lidských zdrojů, kde jsou na ně přiděleny finanční prostředky. Kritéria podle kterých se řídí výběr kandidátů ve firmě LL má následující pořadí: 1. kvalita (schopnosti) uchazeče, 2. čas, za který je nutno uchazeče vybrat, 3. peníze určené na danou pozici. U vyšších pozic je u výběrového řízení přítomen

i HR manažer a ředitel oddělení. Co se týče dělnických pozic, výběr provádí personální administrátorka.

Předvýběr

Po zveřejnění nabídky pracovního místa se došlé životopisy shromažďují u HR specialistiky, která provede předvýběr kandidátů na základě předem zadaných kritérií. Na základě zkoumání došlých životopisů rozdělí kandidáty na vhodné, méně vhodné a nevhodné. Nevhodným kandidátům HR specialista telefonicky poděkuje za jejich zájem a zdvořile je odmítne. Pokud je skupina vhodných kandidátů dostatečně velká, zopakuje HR specialista stejný postup. Při velkém množství uchazečů (více jak 25), kteří se hlásí na danou pozici, využívá HR specialista pro urychlení procesu metodu biodat.

U pozic, které zajišťují personální agentury stačí 1 – 2 kandidáti. U pozic obchodních zástupců a technických pozic se vybírá cca 6 – 8 uchazečů. Obecně je počet kandidátů do prvního předkola vybírán dle náročnosti pozice a zájmu uchazečů.

U vybraných kandidátů se telefonicky doplní informace typu: zda zájem trvá, jaká je motivace pro danou práci, platová představa, termín nástupu, odborná představa, eventuálně si vyžádá motivační dopis či reference. Telefonický rozhovor trvá přibližně 15 minut.

Testování uchazečů

U středních a vyšších pozic využívá organizace LL testy osobnosti a testy znalostí. Tyto testy slouží k prověření odborných znalostí souvisejících s nabízenou pozicí.

Finální uchazeči o manažerské pozice (obvykle poslední dva) musí projít celodenním assesment centrem, organizovaných externím partnerem, během kterého se také prověřují jazykové znalosti (provádí firma z Belgie).

U obchodních pozic (obchodní zástupci, key account manažeri apod.) se přistupuje k testům, ve kterých musí uchazeč prokázat početní znalosti, výpočty cen, marží, slev apod. (viz příloha č. 2). Mezi další úkoly patří tzv. „case studies“, při kterých musí uchazeč prokázat schopnost plánování priorit, jednání se zákazníky apod.

U administrativních pozic se podle potřeb prověřuje znalost programu Excel a Power Point. Testy připravuje HR specialista ve spolupráci s manažerem, eventuálně si manažer připraví své vlastní testy.

U technicky zaměřených pozic, např. skladník, se provádí test orientace např. v záznamech balícího listu, prostorového vidění, umění uložit zboží na palety atd.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je základní metodou výběru zaměstnanců používaný ve firmě LL. Podle obsazované pozice se volí i druh pohovoru a to zejména:

individuální pohovor (pohovor 1+1) – u dělnických pozic bývá jednokolový,

polostrukturovaný pohovor – u všech ostatních pozic, vždy alespoň dvoukolový,

Skupinové assessment centrum – obvykle u obchodních zástupců a manažerských pozic,

Individuální assessment centrum - u vyššího managementu – viz výše

Průběh výběrového pohovoru lze rozdělit na tři části:

- přípravu k pohovoru (analýza uchazečových dokumentů, přizvání všech zainteresovaných účastníků, přizvání samotného účastníka),
- samotný výběrový pohovor, který může být i několikakolový,
- hodnocení výkonu uchazeče jednotlivými hodnotiteli.

V přípravné fázi - je určen a zafixován časový harmonogram pohovoru, se zajistí prostor a všichni zainteresovaní hodnotitelé. Hodnotitelé obdrží uchazečův životopis, eventuálně motivační dopis.

Další fáze je výběrový polo-strukturovaný pohovor ve kterém klade HR Specialista předem připravené otázky a dále je rozvíjí, dle potřeby a situace. V dalších kolech, pokud se jedná o několikakolový výběrový pohovor, se již kandidáta dotazují jeho budoucí nadřazení, eventuálně další zainteresovaní účastníci.

Na závěr proběhne hodnocení uchazeče jednotlivými hodnotiteli, při kterém se posuzují zejména předem stanovená kritéria, dále motivace uchazeče a jeho celkové reakce a chování během pohovoru a testů. V některých případech se ještě vybraní kandidáti dodatečně žádají o reference.

Závěrečné fáze výběru

Po té, co je hodnotiteli vybrán nejvhodnější kandidát, je mu telefonicky oznámeno rozhodnutí o přijetí. Pokud zájem trvá i na straně kandidáta, zašle mu HR specialista písemné potvrzení data podpisu smlouvy.

Pokud je to možné, tak si LL nechává v záloze ještě alespoň jednoho možného kandidáta pro případ, že by první vybraný kandidát nenastoupil. Ostatním uchazečům LL obratem zasílá zdvořilé odmítací dopisy, v kterých jim děkuje za zájem a účast.

V den nástupu vybraného kandidáta se od něj ještě požadují: vysvědčení, potřebné certifikáty zkoušek a nutná lékařská vyšetření vztahující se k dané pozici.

5.5 Praktické příklady získávání a výběru zaměstnanců v organizaci LL

Tato kapitola popisuje tři příklady získávání a výběru zaměstnanců v organizaci LL. Pro názornou ukázkou různých přístupů získávání a výběru jsem zvolila pozice, které jsou v odlišném hierarchickém uspořádání organizační struktury organizace a díky tomu jsou na kandidáty kladeny odlišné požadavky. Rozdílný je i způsob získávání a výběru těchto kandidátů.

- 1) pozice pekařský výrobní dělník pro obsluhu balící linky,
- 2) pozice elektromechanik,
- 3) pozice marketingový manažer.

Pozice pekařský výrobní dělník pro obsluhu balící linky

Pozice pekařský výrobní dělník je obsazována v případech, kdy z organizace odejde během určité doby přibližně dvanáct zaměstnanců na této pozici. Na uvedené pozici je vyšší fluktuace oproti standardu LL, a proto se výběrové řízení koná, až při určitém „naakumulování“ těchto neobsazených míst. Do té doby jsou volná místa obsazena agenturními pracovníky. Obsadit uvolněná místa z vnitřních zdrojů není možné, protože se

jedná o v podstatě nekvalifikovanou práci a tudíž si zde stávající zaměstnanci karierně nepolepší. Impuls pro zahájení výběrového řízení vychází od vedoucích výroby.

Inzerce byla vyvěšena na portálu PRÁCE.cz, webových stránkách organizace a na nástěnkách umístěných přímo ve výrobě. Organizace LL má již zkušenost s tím, že asi jedna pětina uchazečů přichází na doporučení stávajícího zaměstnance. Při zadávání těchto pozic firma neuvádí požadavek na zaslání životopisu, uchazeči buď telefonicky kontaktují personální oddělení, nebo se rovnou dostaví ve stanovený den a čas, který je uveden v inzerátu, přímo do organizace.

Tyto pozice jsou zajišťovány HR administrátorkou, která si pro nábor nových uchazečů vyhradí jeden den v týdnu. Skupina pozvaných uchazečů se pohybuje kolem osmi lidí. Uchazeči se sejdou v jedné místnosti a vyplní „Dotazník uchazeče o zaměstnání“, který obsahuje následující údaje: jméno a příjmení, datum narození, bydliště, telefon, vzdělání, průběh praxe (zaměstnavatel/ÚP, pozice, důvod odchodu), možnost nástupu, představa platu, jak/kde jste se dozvěděl o volném místě.

Po vyplnění dotazníku posoudí HR administrátorka spolu s vedoucím úseku schopnost uchazeče vyplnit dotazník a jeho dosavadní praxi. Pokud uchazeč nedokáže tento dotazník vyplnit, organizace mu poděkuje za jeho zájem a rozloučí se s ním. Zbylým uchazečům se dále věnuje vedoucí úseku, který jim podrobně vysvětlí, co daná pozice obnáší, ukáže jim provoz, tedy místo výkonu práce a nakonec jim sdělí platové podmínky a délku zkušební doby.

Při tomto výběru uchazečů stačí jedno kolo, kde se do dvou, až tří dnů uchazečům sdělí, zda byli přijati a pokud zájem z jejich strany trvá, mohou přijít podepsat smlouvu. Během těchto dvou, až tří dnů ještě HR administrátorka ověřuje, zda už uchazeč pro organizaci nepracoval a zda s ním v minulosti nebyly problémy.

Před nástupem musí uchazeč absolvovat vyšetření ORL z důvodu zařazení této pozice do skupiny č.2, dle zákona č. 258/2000 Sb. – tedy zvýšené riziko – zátěž hlukem. Dále musí uchazeče prohlédnout závodní lékař, který posoudí možnost práce v noci. Pokud uchazeč splní všechny podmínky, může přibližně do týdne od výběrového řízení nastoupit do organizace.

V případě tohoto výběrového řízení, probíhal nábor zaměstnanců čtyři týdny. Čtvrtina uchazečů odmítla nabídku přímo během výběrového řízení, další čtvrtina po týdnu a polovina všech přijatých uchazečů odchází do šesti měsíců.

Toto výběrové řízení probíhá ve firmě LL téměř kontinuálně, fluktuace na těchto pozicích je nadprůměrná oproti LL standardu.

Pozice elektromechanik

Požadavek na pozici vznikl v úseku údržby, jehož vedoucí zadal kritéria pro výběr (viz příloha č. 3). Tyto pozice nebylo možno obsadit z vnitřních zdrojů organizace, vzhledem k nevyhovující odbornosti stávajících zaměstnanců. Elektromechanik pro údržbu strojů a zařízení se pro organizaci LL hledal hned dvakrát, důvodem byl odchod jednoho pracovníka z této pozice a druhý kandidát měl obsadit místo za dlouhodobě nemocného zaměstnance. Organizace LL provozuje zároveň několik odlišných výrobních linek se specifickými odbornými požadavky na údržbu. Předchozí zaměstnanci na pozici elektromechanika byli tzv. „univerzální“. Nyní se vedoucí úseku rozhodl pro změnu náplně práce dané pozice a to s ohledem na specializaci kandidáta pro každou linku. Požadavky byly: SOU, obor elektromechanik, tříletá praxe, vyhlášky 50 § 6, znalostí automatizovaných linek, mechaniky, hydrauliky, orientace v technických výkresech, manuální zručnost, dobrý fyzický stav, samostatnost, ochotu učit se novým věcem a trestní bezúhonnost. Pracovní trh bohužel nabízí těchto kandidátů málo a tak výběrové řízení nebylo snadné.

Nabízená pozice byla uveřejněna na pracovním portálu PRÁCE.CZ, JOBS.CZ, na Úřadu práce (viz příloha č. 4), na webových stránkách organizace (viz příloha č. 5), na čtyřech nástěnkách organizace, dále firma navázala spolupráci se šesti personálními agenturami. Zaměstnanci organizace byli informováni o tomto výběrovém řízení a byl jim nabídnut „náborový příspěvek“ za doporučení vhodného kandidáta. Náborový příspěvek spočívá v odměně 500 Kč pro zaměstnance, jenž kandidáta doporučil a to po kandidátově zkušební době a dále 1 500 Kč po šesti měsících pracovního poměru. Výběrové řízení zahrnovalo tři fáze:

1. sběr a třídění životopisů

2. výběrový pohovor
3. výběr nejvhodnějšího kandidáta

Fáze první (třídění životopisů) byla v tomto případě nenáročná vzhledem k tomu, že se přihlásil v průměru jeden kandidát týdně a z toho zadaná kritéria splňoval jeden kandidát měsíčně. Celkem se během výběrového řízení sešlo dvacet reakcí na inzerovanou pozici. Každý kandidát, který reagoval na inzerovanou pozici byl telefonicky kontaktován HR specialistkou, která s ním provedla telefonické doplnění (ověření) jednotlivých údajů v životopise. Zaměřila se především na otázky:

- jaké bylo uchazečovo poslední zaměstnání a co konkrétně vykonával za činnosti,
- z jakého důvodu ukončil předchozí zaměstnání, nebo proč jej mění,
- co ho motivuje k nástupu u firmy LL,
- zda má potřebné a platné zkoušky k inzerované pozici,
- zda vlastní řidičský průkaz na vysokozdvihový vozík,
- jakou má platovou představu.

Ve druhé fázi (samotný výběrový pohovor) bylo nakonec postupně představeno pět kandidátů, jednotlivé pohovory se pak konaly přibližně každých čtrnáct dnů. Jako hodnotitelé byli pozváni HR specialista, manažer úseku a budoucí přímý nadřízený kandidátů - vedoucí údržby. Z důvodu urychlení výběrového řízení probíhaly pohovory jednokolově a na konci pohovoru byl kandidátovi ukázán provoz firmy, aby si mohl lépe udělat představu o budoucím pracovním prostředí.

Třetí fáze (výběr nejvhodnějšího kandidáta). Zbylí tři kandidáti splňovali jak technické, tak lidské požadavky na tuto pozici a konečné slovo ve výběru měl tedy budoucí přímý nadřízený kandidáta. Jeden z kandidátů byl doporučen od stávajícího zaměstnance LL a druhý se na výběrové řízení přihlásil přes portál PRÁCE.cz .Třetímu kandidátovi bylo zasláno zdvořilé odmítnutí a poděkování za účast na výběrovém řízení. Celé výběrové řízení i přes veškerou snahu všech zúčastněných trvalo čtyři měsíce.

Pozice marketingový manažer

Potřeba obsadit pozici marketingového ředitele vznikla v důsledku odchodu stávajícího marketingového ředitele, který s firmou po dohodě rozvázal pracovní poměr. Pozici nebylo možno obsadit z vnitřních zdrojů, protože se v marketingovém ani jiném

oddělení nenacházel nikdo, kdo by splnil potřebná kritéria. Zadavatelem výběrového řízení byl Country Manager CZ/SK a Regional Director CEE, kteří definovali potřebná kritéria pro hledanou pozici.

Pozice měla následující náplň práce a z té se zároveň odvíjela i patřičná kritéria:

Popis činností:

- řízení marketingového týmu
- správa, kontrola, definice marketingového rozpočtu
- marketingové plánování
- správa portfolia značek, řízení corporate identity
- podpora obchodního oddělení a managementu
- administrace NPD

Odpovědnosti:

- marketingový rozpočet
- kontrola a aplikace CID a značek společnosti
- kvalita a správnost marketingových materiálů
- PR, reklama, propagační aktivity

Přímý nadřízeným této pozice je Country Manager pro CZ a SK.

Přímý podřízeným je marketingový specialista, manažer vývoje nových produktů a Master Baker.

Vzhledem k náročnosti hledané manažerské pozice byly osloveny čtyři personální agentury a zadání znělo na databázové vyhledávání po dobu jednoho měsíce.

Výběrové řízení zahrnovalo tři fáze:

1. sběr a třídění životopisů
2. výběrový pohovor
3. výběr nejvhodnějšího kandidáta

První fázi - výběr a třídění životopisů zaslanych od agentur, provedl HR manažer (HRM). Celkem bylo agenturami zasláno deset životopisů. HRM provedl předvýběr a rozdělil kandidáty na vhodné a méně vhodné, přičemž vhodní byli čtyři.

Výběrový pohovor probíhal nejprve s HR manažerem a poté i s Country manažerem. Z pohovorů se ukázaly nejvhodnější dvě kandidátky, které byly pozvány do dalšího kola výběru. Účastnice prošly certifikovanými psychometrickými testy. Vzhledem ke strategické důležitosti této pozice prošly obě uchazečky již zmíněným celodenním individuálním assessment centrem.

Zvolená kandidátka nakonec úspěšně prošla všemi výběrovými fázemi a nyní pracuje na dané pozici. Jedním z kritérií, které má ve firmě LL velkou váhu je „passion“, to znamená mít skutečnou vášeň pro pečivo a tu vybraná kandidátka prokázala znalostí firmy a pekařského oboru. Výběrové řízení trvalo celkem tři měsíce.

6. SHRnutí A NÁVRHY MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ

Porovnám-li způsob získávání a výběru pracovníků ve firmě LL s teorií uváděnou v literatuře, musím konstatovat, že firma využívá většinu uvedených metod a lze jí jen stěží něco vytknout.

Firma LL rychle roste (dlouhodobě přes 10 % za rok) a to s sebou přináší i velké nároky na rychlé a zároveň kvalitní získávání nových zaměstnanců pro nově vytvořené pozice. HR oddělení se může opřít o dlouhodobé plánování lidských zdrojů, které vychází z podnikové strategie. Jak jsem již uvedla v kapitole 5.1.2, plošně či periodicky se analýzy pracovních míst ve firmě LL neprovádí. Pokud je třeba provést analýzu pracovních míst, ať již z důvodů reorganizace či vzniku nové pozice, provádí ji firma ad hoc formou pozorování (vytvořením časového snímku dne) a výsledky pak zohlední v aktualizované náplni práce (viz 5.1.2.).

Firma má funkcionální organizační strukturu a zaměstnává okolo 600 zaměstnanců. Je to průmyslový podnik a proto zde lze nalézt různé úrovně pozic, kterým je potřeba přizpůsobit výběrová řízení. Postupy získávání a výběru zaměstnanců jsou dobře zvládnuté a existují písemné podklady, které zajišťují určitou standardizaci a objektivitu procesu. Přesto bych firmě doporučila vytvoření směrnice, která by jasně vymezila a popsala kdy a za jakých okolností se má přistoupit ke konkrétní metodě získávání a výběru. Volba metod vychází z dlouholetých zkušeností (Best Practice) zaměstnanců HR oddělení a myslím, že tyto informace je důležité podchytit v písemné formě, aby se případným odchodem současných zaměstnanců HR oddělení neztratily.

Co se týče metod získávání zaměstnanců ve firmě LL, dá se říci, že korespondují s odbornou literaturou. Prostor vidím ve využívání sociálních sítí. Sociální sítě jsou fenoménem moderní doby a do budoucna se jim lze jen těžko vyhnout. Jsou zdrojem mnoha informací, které by o sobě uchazeč na výběrovém řízení jen stěží uvedl. Pravdou je, že se lidé například na Facebooku či Twitteru mohou do určité míry stylizovat, ale jsou zde i seriózní profesní sítě jakými jsou například LinkedIn a ResearchGate.

Sociální sítě fungují samozřejmě i jako účinný prostředek marketingové komunikace a zvyšování povědomí o značce, čímž mohou přilákat vhodné a motivované kandidáty. Je

zde i prostor pro oslovení studentů či absolventů, kteří jsou na sociálních sítích jako doma. Myslím, že firma LL jistě najde vhodné řešení, jak tyto sítě využít ve svůj budoucí prospěch.

Jistou možností pro zlepšení vidím při získávání dělnických pozic – nepřímo – formou stabilizace stávajících zaměstnanců. Tyto pozice mají v organizaci LL vyšší fluktuaci oproti standardu LL. Firmu stojí výběrová řízení především čas, nemalé úsilí a samozřejmě i finanční prostředky vynaložené na inzerci. S dělnickými pozicemi bývá obecně problém ve všech výrobních podnicích. Jedná se o nekvalifikovanou práci, a tak nelze předpokládat ani žádná složitá výběrová řízení. Řešení vidím v dobré adaptaci a ve snaze si již přijaté pracovníky udržet a to formou různých druhů motivace. Jednou z motivací, kromě peněz, je možnost těchto pracovníků si profesně polepšit-postoupit, vidět další možnou budoucnost ve firmě. Nástroje na motivaci a udržení mohou být různé a byly by jistě dobrým námětem na další zkoumání.

Poslední věc, na kterou chci v této bakalářské práci upozornit, vychází z provedené HR SWOT analýzy a tou je hrozba rozrůstající se konkurence v daném regionu, která má stejnou či podobnou potřebu získat kandidáty na dělnické a odborné pozice. Řešením může být již uvedená spolupráce (v bodě 5.2.2 Spolupráce s odbornými organizacemi) se školami a jinými vzdělávacími institucemi. Přímá podpora studentů během jejich studia a po skončení studia. A také celkové zatraktivnění pekařského oboru, jako oboru s tradicí, hrdostí a jistou budoucností. Zde vidím možnost navázání úzké spolupráce oddělení HR a marketingového oddělení.

ZÁVĚR

Získávání a výběr zaměstnanců patří ke stěžejním personálním činnostem, neboť to, jaké lidi (spolupracovníky) vybereme do organizace, má dopad na všechny její ostatní činnosti. Lidé tvoří ničím nenahraditelný zdroj energie, který dává do pohybu vše ostatní. Lidská energie vytváří nejen hmotné statky, ale i kulturu, hodnoty a celkovou atmosféru v organizaci. Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma analýza získávání a výběru pracovníků.

Cílem mé bakalářské práce byla analýza získávání a výběru pracovníků ve firmě La Lorraine, a.s. Srovnání těchto procesů s odbornou literaturou a návrh možných doporučení k jejich zkvalitnění.

Postupy, které jsem volila k naplnění cíle bakalářské práce jsou: rozhovory se zaměstnanci HR oddělení, analýza dokumentů a pozorování výběrových řízení.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, kdy první je teoretická a popisuje procesy získávání a výběru pracovníků na základě odborné literatury. V praktické části je pak představena struktura a předmět podnikání zkoumané organizace, SWOT analýza personálního oddělení a činnost jednotlivých členů HR oddělení. Dále následuje analýza jednotlivých kroků získávání a výběru ve firmě LL a jejich porovnání s teoretickou částí a pokud je třeba i návrh možného zlepšení. Pro dokreslení představy rozmanitosti získávaných pozic jsou v bakalářské práci uvedeny tři typy výběrových řízení. Jako poslední bod této bakalářské práce je uvedeno celkové shrnutí a návrhy možných zlepšení při získávání a výběru pracovníků v organizaci LL.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- D'Ambrosová, Hana. 2007. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-6464.
- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Bláha, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- Dvořáková, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Hroník, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6161-4.
- Jay, Ros. Templar Richard. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1279-2.
- Kolman, Luděk. 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
- Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Lewthwaite, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5117-279.
- Montag, Petr. 2002. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-731-0004-5.
- Šikýř, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- Steiger, Thomas. Eric, Lippmann. 2012. *Psychologie pro manažery – jak ovládnout umění vést*. Vyd. 1. Brno. BizBooks. ISBN 978-80-265-0006-3.

Ulrich, David. 2012. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Mašek. Pavel. 2015. *Behaviorální interview*. [online]. 16.4.2015. Dostupné z: <http://www.pavelmasek.cz/assessment-sekce/behavioralni-interview-assessment/>

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1 Zjednodušená organizační struktura organizace LL

Příloha č. 2 Assesment Center – harmonogram a ukázka úlohy

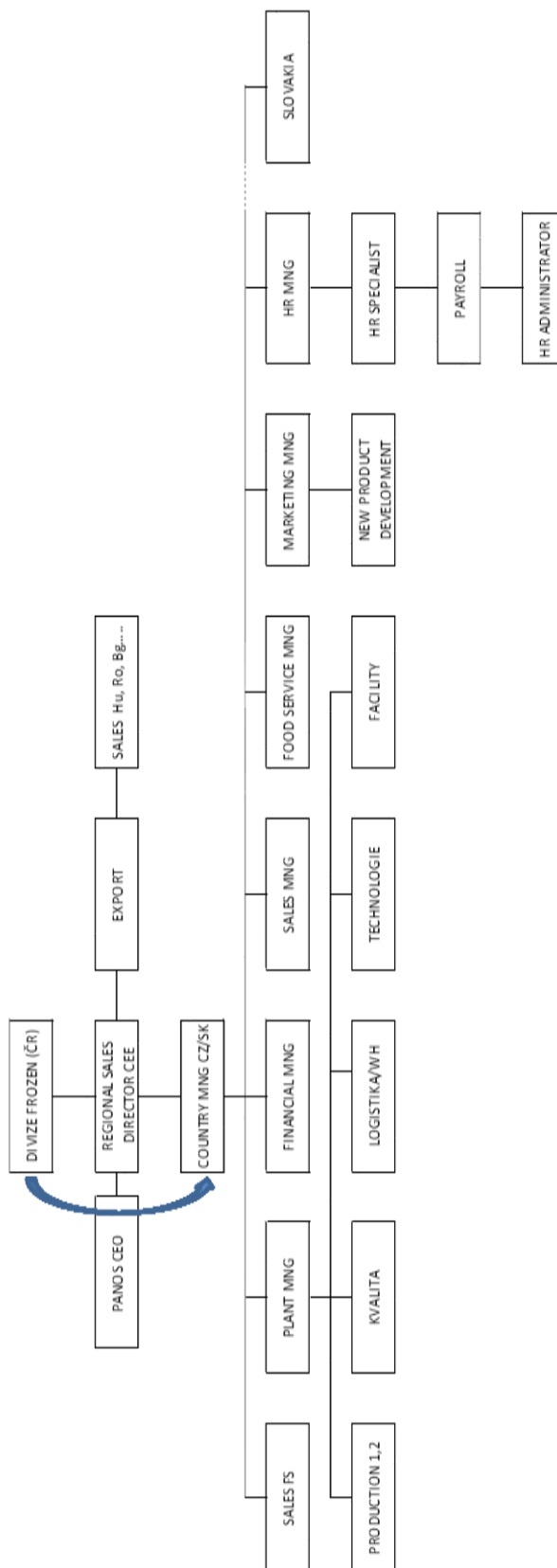
Příloha č. 3 Požadavek na obsazení volného pracovního místa

Příloha č. 4 Zadání nabídky pracovního místa na Úřad práce

Příloha č. 5 Volné místo uveřejněno na webových stránkách LL

Příloha č. 1 Zjednodušená organizační struktura organizace LL

ZJEDNODUŠENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY La LORRAINE, a.s. (CZ)



Příloha č. 2 Assessment Center – harmonogram a ukázka úlohy

- 9:00 - 9:15 představení firmy (MB), obsazované pozice (LG), dne (LZ) + film
- 9:15 - 9:30 představení účastníků - příprava
- 9:30 - 10:10 vlastní představení účastníků (5 min. / os.)
- 10:10 - 10:30 ice-breakers
- 10:30 - 10:35 Co považuji za největší obchodní úspěch svého života - příprava
- 10:35 - 10:55 Největší obchodní úspěch mého života - prezentace - individuálně
- 10:55 - 11:10 break, rozdělení do dvou týmů
- 11:10 - 11:20 case study 1 (obchodně-analytická) - zadání
- 11:20 - 11:50 příprava
- 11:50 - 12:10 prezentace tým 1/počítání tým 2
- 12:10 - 12:30 prezentace tým 2/počítání tým 1
- 12:30 - 13:20 společný oběd
- 13:30 - 14:00 outdoorová aktivita, rozdělení do dvou týmů (jiných)
- 14:00 - 14:10 vyhodnocení
- 14:10 - 14:15 case study 2 (obchodně-manažerská) - zadání
- 14:15 - 14:45 příprava
- ...

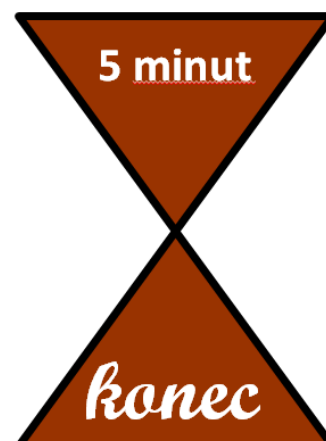
Základy business uvažování



Příklad č. 2

Nějak se nám poztrácela data? Doplňte žlutá políčka ve výsledovce.

	CZK	%NSG	%CM
NET SALES GOODS	164 873 464	100,00%	483,94%
Gross Sales	176 093 099		516,87%
Rebates and Discounts	-11 219 636	-6,37%	-32,93%
Cost of goods sold	-130 804 269	-74,28%	-383,94%
GROSS MARGIN	34 069 194	19,35%	100,00%
3d Party Logistic Costs	-15 717 478	-8,93%	-46,13%
CONTRIBUTION MARGIN DELIVERED	18 351 716	10,42%	53,87%
<u>DIRECT OVERHEAD</u>			
Field Team Salary Costs	-1 536 510	-0,87%	-4,51%
GROSS PROFIT DELIVERED	16 815 206	9,55%	49,36%
<u>INDIRECT OVERHEAD</u>			
M&S Team Salary Costs	-1 250 659	-0,71%	-3,67%
M&S Team Costs	-1 716 340	-0,97%	-5,04%
EBIT BEFORE CORPORATE	13 848 207	7,86%	40,65%



POŽADAVEK NA OBSAZENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA**PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ:**

Útvar: Údržba – stř.50
Funkce nadřizená pracovní pozici: Vedoucí údržby
Pracovní pozice: **Elektromechanik 2x**
Typ pracovní smlouvy: Hlavní prac. poměr (nejdříve na dobu určitou ½ r.)
Charakteristika pracovní pozice:

- obsluha a údržba strojů a zařízení
- práce na stálou ranní

POŽADAVKY NA PRACOVNÍ POZICI:

Vzdělání povinné : SOU, obor elektromechanik
alternativní:
Odborná praxe – obor/délka: 3 roky
Jazykové znalosti/stupeň 1-5: -----
Práce na PC/stupeň: -----
ŘP/skupina: -----
Jiné (jaké): vyhláška 50, § 6,
znalost automatizovaných výrobních linek, mechaniky,
hydrauliky, orientace v technických výkresech,
manuální zručnost, dobrý fyzický stav, samostatnost,
ochotu učit se novým věcem, trestní bezúhonnost

FORMÁLNÍ ZÁLEŽITOSTI:

Termín nástupu: **ihned**
Nástupní plat:
Plat po zapracování:

POZNÁMKA:

Elektromechanik – náhrada za

Kladno, 5.12.2014

Číslo volného místa: 8 279 110 730

Požadovaná profese

Profese: Elektromechanici elektrických zařízení (kromě zařízení v dopravních prostředcích) (74121)

Vlastní název profese: Elektromechanik strojů a zařízení

Počet volných míst: 1

Fyzické pracoviště

Pracoviště: La Lorraine, a.s. - U Kožovy hory 2748, Kročehlavy, 272 01 Kladno 1

Kontakt

Kam se hlásit: La Lorraine, a.s. - U Kožovy hory 2748, Kročehlavy, 272 01 Kladno 1

Komu se hlásit: Sedláčková Veronika, tel.: 312 687 305, e-mail: v.sedlackova@lbg.com

Vlastnosti volného místa

Směnnost: Jednosměnný provoz

Pracovní úvazek: Plný

Pracovněprávní vztah: Pracovní poměr

Minimální stupeň vzdělání: Střední odborné (vyučen)

Pracovní poměr: od 1.2.2015

Mzdové rozpětí (Kč/měsíčně): od 25 000

Místo je vhodné pro: Ostatní, Zdravé

Zveřejňovat: Zveřejňovat - spojení v poznámce

Vyřadit z nabízení dne: 31.3.2015

URL adresa pro další informace: <http://www.lalorraine.cz>

Nabízené výhody (nežadáno)

Požadované dovednosti Činnosti dle vyhlášky 50/78 Sb. - samostatné činnosti na elektrických zařízeních dle §6 vyhl. 50/78 Sb.
Řidičský průkaz - řízení osobních automobilů - skupina B

Jazykové znalosti Angličtina - Pasivní

Požadovaná povolání Elektrotechnici a technici energetici přístrojů, strojů a zařízení, požadovaná praxe v rocích: 3

Požadovaná vzdělání Elektrotechnika (2641)

Poznámka k volnému místu Požadujeme: dobrý zdravotní stav, manuální zručnost, samostatnost, ochotu učit se novým věcem. Nabízíme: pracoviště Kladno, nástup ihned, moderní prostředí, zázemí mezinárodní společnosti. Uchazeči zašlete svůj životopis na: v.sedlackova@lbg.com

Zpráva pro úřad práce (nežadáno)

Poslední úpravy provedl Sedláčková Veronika, tel.: 312 687 305, e-mail: v.sedlackova@lbg.com, dne 12.1.2015 11:02:07

Posilujeme náš tým ve výrobním závodě – pracoviště Kladno. Hledáme vhodné kandidáty na pozici

ELEKTROMECHANIK

Popis práce:

- zajištění bezproblémového chodu výrobních linek – údržba a nastavování strojů a zařízení, pravidelné provádění preventivní údržby, odstraňování závad
- instalace nových a přemísťování stávajících strojů a zařízení
- údržba budovy a provozů společnosti
- obsluha kotelen, kompresorů a tlakových nádob

Požadujeme:

- ÚSO/ SO vzdělání, obor elektromechanik
- odbornou způsobilost dle Vyhlášky 50/1978 Sb. §6
- ŘP sk. B
- praxi min. 3 roky v údržbě, znalost automatizovaných výrobních linek, mechaniky, hydrauliky, orientace v technických výkresech
- dobrý zdravotní stav, manuální zručnost, samostatnost
- ochotu učit se novým věcem
- vysoké pracovní nasazení

Nabízíme:

- práci na ranní směnu
- nástup IHNEDE
- pracoviště v Kladně
- motivující mzdu, odměny
- moderní prostředí, zázemí mezinárodní společnosti
- stravenky a další zaměstnanecké výhody

V případě zájmu o tuto pozici zašlete svůj životopis na personální oddělení na e-mail: v.sedlackova@llbg.com. Po pečlivém prostudování došlých odpovědí budeme kontaktovat vybrané kandidáty.

