

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve
vybrané firmě

Acquisition, selection and recruitment in the
selected company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

MARŠÁLKOVÁ

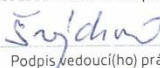


ZUZANA

2018

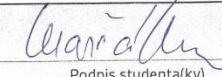
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Maršáková	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	437559
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě		
Název bakalářské práce anglicky:	Acquisition, selection and recruitment in the selected company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: popis, porovnání a zhodnocení stávajícího systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě, návrh optimalizace.</p> <p>PŘÍNOS: díky návrhům na zlepšení nalezne firma odpověď na otázku jakým způsobem zefektivnit proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - definice procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců z různých pohledů autorů, metody získávání, metody výběru, adaptace, 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy zlepšení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	1) Bureš Vladimír, Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi, 2007. 2) Walker Alfred J., Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie, 2003. 3) Kociánová Renata, Personální činnosti a metody personální práce, 2010. 4) Šikýř Martin, Personalistika pro manažery a personalisty, 2012. 5) Armstron Michael, Taylor Stephen, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání, 2015. 6) Vojtovič Sergej, Konceptce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, 2011.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., VŠEM Praha- Katedra lidských zdrojů		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MARŠÁLKOVÁ, Zuzana. *Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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: 01. 01. 2018

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Abstrakt

Tato práce se zaměřuje na proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě. V teoretické části je definován proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců včetně metod. Praktická část popisuje vybranou firmu, její strukturu, činnosti personálního oddělení a opírá se o teoretickou část, kde využívá metodu rozhovoru a následnou analýzu stavu. V závěru jsou obsaženy doporučení na zlepšení.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, personální činnost, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, uchazeč

Abstract

This thesis is focused on the process of acquisition, selection and recruitment of new employees in the selected company. In the theoretical part there is defined the process of acquisition, selection and recruitment of new employees including the methods being used. The practical part describes the selected company, its structure and activities of HR department. It is also linked to the theoretical part as the interview method and subsequent status analysis are being used.

The conclusion covers recommendations regarding possible improvements.

Key words

Recruitment of employees, personal activity, human resources, a selection of employees, employee, employer, candidate

Obsah

Úvod	
1 Základní pojmy	7
1.1 Management	9
1.1.1 Dělení managementu	9
1.1.2 Manažerské funkce	10
1.2 Řízení lidských zdrojů	12
1.2.1 Personální strategie	13
1.2.2 Modely řízení lidských zdrojů	14
2 Získávání pracovníků	17
2.1 Potřeba získávání pracovníků	19
2.2 Popis a specifikace obsazovaného místa	19
2.3 Zdroje získávání pracovníků	21
2.4 Metody získávání pracovníků	23
2.5 Získání informací od uchazečů	27
2.6 Formulace a uveřejnění nabídky	28
3 Výběr pracovníků	30
3.1 Metody výběru pracovníků	31
4 Přijímání zaměstnanců	36
4.1 Adaptace zaměstnanců	37
5 Představení organizace	40
5.1 Charakteristika společnosti	40
5.2 Statistiky	41
5.3 Organizační struktura	42
5.4 Personální oddělení	42
6 Metodologická část	45
6.1 Výzkumné otázky	45
6.2 Polostrukturovaný rozhovor	45
7 Analýza rozhovorů a výsledky	47
7.1 Tvorba a analýza pracovních míst	47
7.2 Získávání zaměstnanců	48
7.3 Výběr zaměstnanců	49
7.4 Přijímání zaměstnanců	52
7.5 Adaptace zaměstnanců	53
8 Návrhy na zlepšení procesu	54
Závěr	56

Seznam použité literatury	58
Seznam obrázků	60
Seznam tabulek	61
Seznam grafů	62
Seznam příloh	63
Evidence výpůjček	72

Úvod

Téma mé bakalářské práce, a to získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve vybrané firmě, jsem si zvolila proto, jelikož bych chtěla jednou pracovat v personálním oddělení a mít na starost právě získávání a výběr vhodných kandidátů pro volnou pozici.

Jelikož si firma přála zůstat anonymní, budu ve své práci uvádět firmu jako firma XY.

Cílem této bakalářské práce je stručně popsat proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě XY a srovnat jej s odborným postupem. Následně analyzovat stav ve firmě a na závěr navrhnout zlepšení, která by zkvalitnila proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě XY.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. Tou první je část teoretická, která se opírá o postupy popsané v odborné literatuře. První kapitolou jsou základní pojmy, které mají za úkol seznámit a uvést do problematiky. Je zde uvedena definice managementu, její dělení a funkce manažera. Dále pak řízení lidských vztahů, personální strategie a personální politika, které procesu získávání a výběru pracovníků předcházejí. Druhá kapitola je zaměřena na získávání pracovníků, a to na potřebu získávání pracovníků, popis a specifikaci nabízeného místa, zdroje získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, získání informací od pracovníků a formulace a uveřejnění nabídky. Třetí kapitola se věnuje výběru pracovníků, což obsahuje fáze výběru a metody výběru pracovníků. Ve čtvrté kapitole je popsán proces přijímání pracovníků, včetně adaptace na nové pracovní místo. Druhou hlavní částí je část praktická, které se věnuje kapitola pátá, šestá, sedmá, osmá a devátá. V praktické části je představena firma XY, její organizační struktura včetně personálního oddělení. Dále je uveden popis jednotlivých postupů a metod při získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. V závěru praktické části jsou uvedena doporučení na zlepšení, které by mohly vést ke zkvalitnění procesu do budoucna.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

1.1 Management

Dle Blažka (2011, str. 12) má management 3 roviny a lze ho chápat jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Zatímco řízení probíhá v různých systémech, ať už technických, biologických či společenských, management je řízením v organizacích. Definice managementu dle Koontze a Weihricha (1993, str.16) „management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ Definice Donellyho - Gibsona - Ivancevicha (1997, str. 24) je „management lze chápat jako proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaných jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ Definice Blažka (2011, str. 12) se v podstatě neliší od předchozích dvou. Dle Vebera (2009, str. 9) je management disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoli organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl každý manažer osvojit, a které slouží jako východisko pro jeho práci. Bělohlávek (2001, str. 24) podotýká, že management je proces, jelikož se jedná o soustavu dvou následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Armstrong (2006, str. 17) uvádí, že management v podstatě znamená rozhodnout, co dělat, a uskutečnit to za pomoci lidí. To nám říká, že lidé jsou nejdůležitějším článkem, kteří mají manažeři k dispozici. Pomocí nich lze ovládat i jiné prostředky - znalosti, finance, materiál, závod, zařízení.

1.1.1 Dělení managementu

Podle Kalnického (2012, str. 122) se dělí management do tří úrovní:

- **Liniový management**, který je nazván také jako nejnižší management nebo management operativních řídicích pracovníků. Manažeři na tomto stupni dohlíží na plnění práce, jsou to například mistři v dílnách, vedoucí administrativního oddělení, vrchní sestry. Musí mít nejvíce odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb. Úkolem jsou činnosti, které vyplývají z každodenní činnosti,

krátkodobé plány a úkoly, adaptace nových zaměstnanců, provádění každodenní motivace, sepisování zpráv a hlášení pro střední řídicí pracovníky.

- **Střední management**, kde pracují řídicí pracovníci. Do managementu středního stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví, například z personalistiky či zásobování. Sestavují spíše krátkodobé taktické plány, dále mají za úkol organizování úseku, provádění motivačních programů, stanovují kontrolní cíle. Typická je pro ně rutinní zpětná vazba a rozhodování.
- **Top management nebo-li vrcholový management**, je management, kde pracují špičkoví řídicí pracovníci. Usměrnují chod celého systému, manažeři částečně přebírají zodpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby. Jejich úkolem je strategické dlouhodobé plánování, organizování celé struktury organizace, obsazování nejvyšších míst ve struktuře, plánování motivačních programů.

Podle Bělohávků (2001, str. 26) liniový manažeři se nachází na nižších úrovních manažerské hierarchie. Vedou lidi při běžných činnostech a kontrolují, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytnou v provozu. Střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů. Uskutečňují plány a strategické cíle, kterých má být dosaženo, tím, že koordinují vykonávané úkoly. Vrcholový manažeři jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie a cílů. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti, tj. organizují, vedou lidi, kontrolují splnění cílů organizace.

1.1.2 Manažerské funkce

Management rozeznává 4 základní funkce managementu, které manažeři používají při dosahování cílů v organizaci. Již na počátku 20. století Henri Fayol stanovil 5 základních funkcí managementu, a to, plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, str. 120) uvádí, že manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník, tj. manažer, vykonává ve své práci. Někdy se uvádí, že jde o podstatné činnosti, které by řídicí pracovník měl být schopen zvládnout ve své oblasti působení. Mezi základní manažerské funkce patří:

- **Plánování** - definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant k dosažení cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty, rozpracování dílčích úkolů a postupů;
- **Organizování** - uspořádání zdrojů a lidí ve firmě, tvorba organizační struktury, organizačních pravidel a informačních zdrojů;
- **Vedení** - usměrňování pracovníků tak, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění vytyčených cílů, dále motivace a odměňování;
- **Kontrola** - zjišťování odchylek skutečného stavu se stavem plánovaným, hledání slabých stránek řídicího procesu.

Dle Robbinse a Coultera (2004, str. 172) je plánování „proces, který obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činnosti organizace.“ Donelly (1995, str. 197) uvádí, že plánování se zaměřuje do budoucnosti, kde se stanovují cíle a vhodné prostředky pro dosažení cílů. Vodáček a Vodáčková (2001, str. 314) zmiňují, že plánování je vypracované lidmi a poté realizované se zaměřením na účel řízeného procesu nebo organizační jednotky, dále pak i stanovuje cestu (metody, postupy), jak cílů ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout. Obdobné tvrzení uvádí i Bělohlávek (2006, str. 724).

Definice organizování je podle Vodáčka a Vodáčkové (2001, str. 314) „posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.“ Definici organizování uvádí i Robbins a Coulter (2004, str. 172) kdy organizování je „manažerská funkce, která zahrnuje stanovení úkolů, určení, kde je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kde se bude rozhodovat.“ Podle Armstronga (2006, str. 18) je organizování zvolení nejvhodnějšího postupu pro dosažení cíle a stanovení personálního obsazení.

Armstrong (2006, str. 18) uvádí, že vedení je motivace lidí za uplatnění vedoucího postavení. Bělohlávek (2001, str. 24) zmiňuje, že posláním manažerů je správně motivovat lidi k maximálnímu úsilí a tím dosahovat vytyčených cílů. Frank (2012, str. 385) tvrdí, že hlavním smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého ducha každého pracovníka. Snažit se u pracovníků vyvolávat činnosti, které směřují dál, než je plnění stanovených úkolů.

Kontrola je čtvrtou manažerskou funkcí, která je jedna ze základních manažerských funkcí. Je nutná na všech úrovních řízení a slouží především jako forma zpětné vazby. Díky zpětné vazbě se může organizace zlepšovat. Robbins a Coulter (2004, str. 25) uvádí definici „*manažerská funkce, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnání se standardy, v případě potřeby i hledání nápravných opatření.*“

Urban (2003, str. 16-19) rozšiřuje základní 4 funkce o další 4 funkce managementu:

- **Organizování a inspirování zaměstnanců** - Cílem je u pracovníků získat co největší snahu, nadšení a zájem.
- **Delegování pravomocí** - Manažer má za úkol zadávat úkoly takové, které povedou ke splnění cílů, a které jsou zaměstnanci schopni splnit. To za pomoci podmínek jako je trénink, týmové uspořádání a rozvoj schopností a dovedností. Úkoly, které budou nad rámec schopností zaměstnanců, budou pro firmu nevýhodou a budou bránit lidem v jejich osobním růstu.
- **Podpora** - Cílem je poskytnout odpovídající trénink, zaškolení a zabezpečení zdrojů potřebných k výkonu práce. Nejde však o zasahování do práce jako takové.
- **Komunikace** - Komunikace je nesmírně důležitá položka za účelem splnění cílů firmy. Je pro zaměstnance nedílnou složkou k naplnění očekávaných cílů a napomáhá k jeho splnění s firmou.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (1996, str. 13) řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení. Nedílnou složkou je člověk jako pracovní síla, personální práce, administrativní činnosti, koncepční činnosti a skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Armstrong (2015, str. 43) uvádí, že řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, tzn. jak efektivně využívat lidi v souladu s příslušnými strategiemi, které jsou

navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace. Podle Dvořákové (2012, str. 6) se předpokládá, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů je založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem. Jak tvrdí Tracey, řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvek v organizaci. A to lidmi jako skupinkami i jednotlivcem, jejich získáváním, výběrem, motivací, vzděláváním, rozvojem, kompenzací apod. (Tracey, 1994)

Dle Totha (2007, str. 13) jsou cíle řízení lidských zdrojů následující:

- **Sociální cíl**- jeho úkolem je, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům společnosti a přitom byl minimalizován negativní dopad těchto souvislostí na podnik.
- **Organizační cíl** - principem je, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku.
- **Funkční cíl** - zaměřuje se na úroveň služeb personálního útvaru, které tento útvar poskytuje vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo plnění cílů podniku.
- **Osobní cíl** - pracovníci jsou součástí cílů řízení lidských zdrojů. Jde tedy především o podporu osobních cílů pracovníků a jejich plnění, možnost jejich seberealizace, o dosažení jejich spokojenosti na pracovišti tak, aby jejich chování a pracovní výkony byly v souladu s podnikovými cíly.

Dvořáková (2012, str. 6) tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů je soulad zájmů managementu a zaměstnanců a zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran, které jsou v zaměstnaneckém vztahu.

1.2.1 Personální strategie

Jak tvrdí Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, str. 5), strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíly podniku, které firma sleduje. Dá se říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stav firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena znamenají požadované vlastnosti cílů:

- **S** (stimulating) - cíle musí stimulovat co k nejlepším výsledkům.
- **M** (measurable) - dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- **A** (acceptable) - měly by být akceptovatelné pro všechny důležité činitele mající něco společného s podnikem. Jsou to

především vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti apod.

- **R** (realistic) - reálné, dosažitelné cíle.
- **T** (timed) - určené v čase.

Strategie by měly vyjadřovat základní představy o tom, jakou cestou budou strategické cíle dosaženy. Měly by předurčovat budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých strategických cílů. Podle Ulricha (2009, str. 200) se personální strategie týká vytváření programu, vytváří účel a zaměření pro personální útvar a personální práci. Strategie slouží personalistům, kteří chtějí svému podniku přidávat hodnotu a definuje poslání, vizi a priority personálního útvaru a personální práce.

1.2.2 Modely řízení lidských zdrojů

Podle Tureckiové (2009, str. 26-27) lze rozdělit modely řízení lidských zdrojů do dvou:

- **„měkký model“** - je odvozen z psychologicko-sociálního pojetí. Dívá se na člověka jako na zdroj s potenciální přidanou hodnotou. Tu představují myšlenky, inovace, nápady. Člověk je brán jako nositel individuálně -specifického souboru znalostí a dovedností, které lze propojovat, měnit a především využívat pro naplnění cílů podniku, v němž je zaměstnán. Pro tento model je specifické, že lidské zdroje dovedou efektivně nakládat s ostatními zdroji.
- **„tvrdý model“** - pohlíží na lidské zdroje z ekonomického hlediska. Jedná se o zdroj jako každý jiný. Lidé jsou chápáni jako prostředek ke spotřebě, který lze snadno nahradit.

Armstrong (2007, str. 30-31) dále uvádí model shody. Ten zastává názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále vyjádřil názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

- **výběr** - spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy.
- **hodnocení** - řízení pracovního výkonu.
- **odměňování** - systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace. Musí odměňovat stejně tak krátkodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí

fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti.

- **rozvoj** - rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Odměňování a rozvoj probíhá současně a má přímý vliv na pracovní výkon. Tento model je hodně zjednodušený a nepočítá smnoha negativními faktory. Poskytuje základní přehled o fungování lidských zdrojů a nejpodstatnějších principech, jako jsou odměňování a hodnocení.

Dále známe harvardský model, který vznikl na Harvardské univerzitě. Je založen na přesvědčení, že problémy lze vyřešit jednou strategií, kterou udávají manažeři. Podle Beera je důležité dlouhodobé hledisko v řízení lidských zdrojů a je potřeba na lidi nahlížet spíše jako na kapitál než jako na nákladovou položku.

Harvardská škola popsala dva charakteristické rysy lidských zdrojů:

- linioví manažeři akceptují svou větší zodpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky.
- Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Armstrong (2015, str. 52-53) uvádí také kontextový model, který přihlíží k působení okolních faktorů, ať už sociálních, institucionálních nebo politických, jejichž vliv byl v ostatních modelech podceňován. Kontextový model propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Schuler a Jacksonová (2000, str. 229) tvrdí, že na vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů se podílí mnoho zainteresovaných stran, které mohou být jak vnější, tak vnitřní.

Dále zmiňuje model 5 P, který formuloval Schuler (1992) a ten představuje fungování řízení lidských zdrojů v pěti prvcích:

- **pojetí lidských zdrojů** - přístup organizace k lidským zdrojům, role lidských zdrojů z pohledu celkové úspěšnosti firmy,
- **politika lidských zdrojů** - zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu s cíli organizace,
- **programy lidských zdrojů** - umožňují prosazení a usměrnění potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů podniku,
- **praxe lidských zdrojů** - jednotlivé postupy směřující k naplnění určených politik a programů. Jde o zabezpečování

lidských zdrojů, jejich motivaci, odměňování, řízení pracovního výkonu,

- **procesy lidských zdrojů** - formální postupy a metody určené k uskutečňování strategických plánů a politik.

Jako poslední model uvedl Armstrong (2015, str. 54) evropský model. Brewster (1993) vymezil model takto:

- **okolí** - zavedené právní prostředí,
- **cíle** - cíle organizace a její společenská odpovědnost,
- **zaměření** - analýza nákladů a výnosů,
- **vztahy se zaměstnanci**,
- **vztahy s liniovými manažery**,
- **role personalistů** - specializace.

2 Získávání pracovníků

Podle Kociánové (2010, str. 79) je získávání a navazující výběr pracovníků klíčovou personální činností, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Na obrázku č. 1 můžeme vidět, že se jedná o důležitý proces, kterému je nezbytné věnovat mnoho času a úsilí, abychom vybrali správného člověka na volnou pozici.

Dvořáková (2007, str. 133) definovala získávání zaměstnanců jako personální činnost, při které je třeba identifikovat, přitáhnout a najmout kvalitní pracovní sílu pro podnik.

Armstrong (2015, str. 272-273) uvádí, že získávání pracovníků je proces vyhledávání potřebných lidí pro firmu, kdežto výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, který zaměstnanec bude pro firmu ten nejvhodnější.

Koubek (2010, str. 126) definuje získávání pracovníků jako činnost, která slouží k zajištění dostatečného a odpovídajícího množství uchazečů na konkrétní volné pozice podniku a klade důraz na přiměřené náklady a včasný termín spojený s procesem. Také se zmiňuje o pojetí získávání a náboru, který se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Nábor zaměstnanců znamená zejména zaměstnání pracovníků z vnitřního prostředí firmy, soustředí se tedy na současné pracovníky.

Kociánová (2010, str. 79) tvrdí, že základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka.

Koubek uvádí (2007, str. 79-80) proces získávání pracovníků v následujících krocích:

- identifikace potřeby získávání pracovníků.
- popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě.
- zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa.
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání pracovníků.
- identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- volba metod získávání pracovníků.
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- formulace nabídky zaměstnání.
- uveřejnění nabídky zaměstnání.

- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Dle Armstronga (2002, str. 253) má proces získávání pracovníků tyto 3 fáze:

- **definování požadavků** - příprava popisu a specifikace obsazovaného místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **přilákání uchazečů** - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- **vybírání uchazečů** - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Proces získávání pracovníků obsahuje několik fází, které spolu navzájem souvisí. Dvořáková (2007, str. 134) zahrnuje do procesu získávání zaměstnanců tyto dvě hlavní fáze:

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobních charakteristik požadovaných od uchazeče.
- zpracování strategie získávání pracovníků

Obrázek č. 1 Proces získávání nového pracovníka



2.1 Potřeba získávání pracovníků

Stýblo (2003, str. 52-53) tvrdí, že potřeba získávání pracovníků vychází z dlouhodobého i krátkodobého hlediska. Musíme si uvědomit kolik pracovních míst a v jakém časovém rozpoložení potřebujeme obsadit. Potřeba získávání pracovníků musí probíhat surčitým předstihem před samotným získáváním pracovníků. Při personálním plánování musíme brát v potaz podmínky, které ovlivňují uchazečův zájem. Rozdělujeme je na vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní podmínky patří:

- image, umístění a úspěšnost firmy,
- péče o zaměstnance, pracovní prostředí,
- vnitřní sociální klima,
- motivace a vzdělávání zaměstnanců,
- mezilidské vztahy na pracovišti, perspektiva podniku.

Mezi vnější faktory řadíme:

- politicko-legislativní podmínky,
- ekonomický rozvoj země a regionu,
- populační vývoj a mobilita obyvatelstva,
- doprava,
- hodnotová a profesně kvalifikační orientace lidí,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst.

Tyto podmínky je nutné dodržovat. V případě vnějších faktorů zaměstnavateli nezbyvá nic jiného, než je respektovat a zohledňovat, jelikož jsou dané. U vnitřních podmínek můžeme ovlivnit zájem uchazeče.

Kociánová (2009, str. 80-81) uvádí i další podmínky týkající se pracovního místa:

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v hierarchii organizace,
- podmínky práce - zaměstnanecké výhody, bonusy, odměny,
- místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí.

2.2 Popis a specifikace obsazovaného místa

Koubek (2011, str. 77) uvádí, že popis a specifikace obsazovaného místa je základnou při vytváření pracovní nabídky

zaměstnání. Při popisu a specifikaci obsazovaného místa bychom měli rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytli potencionálním uchazečům dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném místě, a jaké požadavky jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč pro výkon práce zcela nezpůsobilý.

Podle Armstronga (2007, str. 354) popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, obecný cíl na pracovním místě, rozsah kompetencí a další konkrétní požadavky.

Janišová a Křivánek (2013, str. 197-198) uvádí, že požadavky na místo vychází z popisu pracovního místa.

Matějka (2002) tvrdí, že v případě potřeby obsazení pracovního místa je nejdříve nutné spustit přípravné období, kde je cílem najít vhodného kandidáta na nabízenou pozici. Musí být stanoven název práce a požadavky na kandidáta. Také by měla být uvedena míra tolerance při nesplnění některých požadavků na kandidáta. V tomto období musí být stanovena pověřená osoba, která bude zodpovědná za správný výběr uchazeče. Hlavní činnost v tomto období je tvorba nabídky volné pracovní pozice. Tu má na starost personální oddělení spříslušným odborným oddělením. Vypracovaná nabídka je posléze uveřejněna.

Kleib (2001) uvádí, že vhodnou tvorbou nabídky volné pracovní pozice může zaměstnavatel předejít zahlcení žádostí nevyhovujících kandidátů. Proto musí být v nabídce jasně uvedeny některé podmínky, jako např.:

- název práce,
- místo práce,
- počet let praxe při výkonu stejné či obdobné práce,
- mzdové podmínky.

Kociánová (2010, str. 52) uvádí, že na základě popisu obsazovaného místa je možné specifikovat nároky na uchazeče a vytvořit tak vhodnou specifikaci obsazovaného místa (kvalifikační profil pracovníka). Kvalifikační profil pracovníka obsahuje tyto položky:

- **dosazené školní vzdělání** - stupeň, obor, specializace,
- **odborné a další vzdělání** - certifikáty, kurzy,
- **jazykové dovednosti**- požadovaná úroveň,
- **zkušenosti, délka praxe,**
- **specifické znalosti a dovednosti,**
- **osobností a fyzické předpoklady,**
- **další požadavky** - znalostpráce na PC, nároky na pracovní režim.

2.3 Zdroje získávání pracovníků

Volnou pracovní pozici obsazujeme buď z vnitřního prostředí firmy, nebo z vnějšího prostředí firmy.

Podle Koubka (2003) tvoří vnitřní zdroje:

- pracovní síly vspóřené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současné pracovní pozici,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na jinou pracovní pozici či na nově vytvořené pracovní místo v jiné části firmy.

Vnější zdroje podle Koubka (2003) jsou:

- volná pracovní síla na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných podniků, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnání nebo jež nabídka našeho podniku ho k tomuto rozhodnutí přivádí,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní síla v zahraničí.

Janišová a Křivánek (2013, str. 198) uvádí některé výhody a nevýhody obsazování pozice z vnějšího prostředí firmy.

Mezi výhody patří:

- noví zaměstnanci přináší nové zkušenosti, rozšíření obzorů,
- při správném personálním marketingu máme velké množství uchazečů, ze kterých můžeme vybrat toho nejlepšího,
- když získáme zaměstnance z vnějšího prostředí firmy se všemi potřebnými znalostmi a zkušenostmi, dosáhneme rychlejšího výkonu než se zaměstnancem z vnitřního prostředí firmy, u kterého musíme počkat, než dosáhne určitého rozvoje.

Mezi nevýhody patří:

- dražší,
- dlouhá adaptace,
- riziko o odlišných představách zaměstnance a zaměstnavatele.

Mayerová a Růžička (2000, str. 63) uvádí výhody a nevýhody obsazování pozice z vnitřního prostředí firmy.

Mezi výhody patří:

- nízké náklady,
- lepší znalost kandidátů,
- rychlejší obsazení místa a následná adaptace,
- znalost organizace,
- dobré pracovního vztahy,
- lepší využití stávajících zaměstnanců,
- posílení morálky a motivace,
- zabránění fluktuace,
- lepší návratnost investic do personálních zdrojů.

Jako nevýhody uvádí:

- omezený výběr,
- automatické povyšování,
- nedostatek nových myšlenek a přístupů,
- vyšší náklady na vzdělání

Na obrázku níže můžeme vidět shrnutí výhod a nevýhod získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.

Obrázek č. 2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků

Parametry	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	Získávání pracovníků v vnějších zdrojů
Náklady a doba	Nízké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou rychle k dispozici	Vysoké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou k dispozici v pozdějším časovém okamžiku
Náklady na zapracování	Nízké náklady, neboť pracovníci již podnik znají	Vysoké náklady, protože pracovníci podnik neznají
Spektrum výběru	Úzké; omezeno na disponibilní zaměstnance podniku	Široké; potenciál odborných pracovníků z regionálního trhu práce
Příležitosti a rizika	+ Jsou známy schopnosti a struktura osobnosti zaměstnance - Nebezpečí neschopnosti rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci	+ Příviv nových myšlenek - Značné nebezpečí chybného rozhodnutí
Nástroje	Vnitropodnikové inzeráty Rozvoj zaměstnanců Přesčasové práce Odsunutí dovolených	Pracovní úřad Inzeráty v novinách Personální agentury Zapůjčení personálu

Zdroj: Gunter, Kisslinerová, 2007, str. 143

2.4 Metody získávání pracovníků

Jedním z důležitých kroků v procesu získávání zaměstnanců je volba vhodné metody získávání zaměstnanců. Podle Šikýře (2012, str. 97) je metoda získávání zaměstnanců specifický postup oslovení a přilákání potencionálních uchazečů o pracovní místo. Stanovení vhodné metody získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, např.:

- jaké pracovní místo se obsazuje,
- využití vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- zájem potencionálních uchazečů,
- pověst organizace a zaměstnavatele,
- kolik je času a peněz k dispozici.

Dvořáková (2007, str. 135) uvádí, že metod je mnoho a organizace obvykle využívají více metod najednou. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů je možné využít tyto metody: nabídka práce na místní vývěsce/tabuli, nabídka práce prostřednictvím úřadu práce, nabídka práce prostřednictvím personálních agentur, veletrh pracovních příležitostí, nabídka práce na serverech (www.jobs.cz, www.prace.cz, apod.), webové stránky podniku,

inzerce v tisku, rozhlas/televize, spolupráce se vzdělávacími institucemi, doporučení. Šikýř (2016, str. 97) přidává i metodu spolupráce se školami, nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance mimo organizaci. Dvořáková (2007, str. 135) uvádí metody, které využíváme při získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí firmy. Jsou to následující: řízení následnictví, interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců. Šikýř (2016, str. 97) dále uvádí i inzerci na intranetu, přímé oslovení vhodného jedince v organizaci, rozeslání nabídky elektronickou poštou.

Inzerování v médiích

Kociánová (2010, str. 85) tvrdí, že inzerování je standardní metodou získávání zaměstnanců. Inzerce volného pracovního místa může být v tisku, rozhlasu, televizi, odborných časopisech. Podnik může inzerovat sám nebo může spolupracovat s profesionální agenturou. Armstrong (2015, str. 348-349) uvádí, že při volbě inzerování se opíráme o tři základní kritéria: náklady, rychlost, pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- **upoutání pozornosti** - musíme inzerátem upoutat pozornost potencionálních uchazečů a být lepší než konkurence,
- **vytváření a udržení zájmu** - informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání, požadovaná kvalifikace musí inzerát sdělovat atraktivně a poutavě,
- **stimulování akce** - poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje uchazeče si inzerát přečíst až do konce.

Kociánová (2010, str. 85) uvádí základní informace, které by měl inzerát obsahovat. Mezi ně patří:

- nadpis inzerátu,
- název organizace,
- název a charakteristika pracovního místa,
- podmínky a možnosti na nabízeném místě,
- požadavky na pracovníka,
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované místo.

Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem

Kociánová (2015, str. 88) představuje toto jako situaci, kdy vlastní pracovník doporučí podniku vhodného jedince, nebo pracovník informuje uchazeče o volné pracovní pozici. Zná-li firma pracovníka, lze předpokládat, že nenabídne nevhodného kandidáta, jelikož by tím poškodil sám sebe. Metoda doporučení vyžaduje včasnou informovanost pracovníků o volném pracovním místě, např. na intranetu, nebo vlastních webových stránkách podniku. Koubek (2007) uvádí k této metodě, že některé společnosti těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení pracovníka přijímá členy rodiny. Kromě doporučení pracovníkem je běžné i osobní doporučení, a to od profesionálních kolegů či známých. I v tomto případě se předpokládá, že se lze na doporučení spolehnout.

Vývěsky

Tato metoda, jak tvrdí Koubek (1996, str. 77), je vhodná pro získání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných uchazečů. Vývěsky bychom měli umístit na vhodná místa, kde upoutají pozornost uchazečů a můžeme také využít vývěskových služeb. Jedná se o méně nákladnou metodu, při které lze uvést všechny potřebné informace pro uchazeče.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince (Headhunting)

Bělohlávek (2006, str. 308) popisuje headhunting jako metodu, která je vhodná pro vedoucí pozice. Je poměrně nákladná a časově náročná a provádí jí jak personalista, tak i specializované agentury. Hoskins (1996, str. 1-2) uvádí, že oproti standardnímu výběrovému řízení, kdy firma zveřejní nabídku práce a přihlásit se může každý uchazeč, společnost naopak sama kontaktuje vybrané profesionály s nabídkou spolupráce.

Letáky

Kociánová (2015, str. 88) uvádí, že letáky je poměrně levná metoda a mohou být vhozeny jak do poštovních schránek, tak mohou být rozdávány na různých akcích. Koubek (2011, str. 84) uvádí, že u této metody se využívají poštovní doručovatelé, specializované agentury nebo najatí jedinci. Koubek (2015, str. 137) popisuje letáky jako obdobu vývěsků. Výhodou této metody je, že může

oslovit velké množství uchazečů. Nevýhodou je, že je spíše pro manuální pracovníky (Kociánová, 2010, str. 88).

Spolupráce s úřady práce

Podle Kociánové (2012, str. 149) se úřady práce nezaměřují pouze na lidi, kteří hledají práci, ale také spolupracují s podniky, které nabízejí volné místo. Výhodou je bezplatnost za tuto službu. Nevýhodou může být to, že uchazeči z úřadu práce jsou vhodní spíše pro méně kvalifikované pozice. Koubek (1996, str. 78) uvádí, že úřady práce mohou samy zajistit jakýsi předběžný výběr kandidáta na volnou pozici. Jako další nevýhoda je omezený výběr zaměstnanců.

Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury mají dle Armstronga (2015, str. 341) na starost vyhledávání nejvhodnějšího kandidáta na volnou pracovní pozici. Uchazeče o zaměstnání tedy nezaměstnává, ale pouze doporučuje společnosti vhodného uchazeče. Agentury nabízejí jak získávání, tak následný výběr zaměstnanců, ale je jen na organizaci, jak se rozhodne a koho vybere. Tato metoda je poměrně nákladná, ale pro společnost časově nenáročná. Bělohlávek (2006, str. 308) uvádí, že personální agentury provádí nábor za zaměstnavatele (nabízejí inzeráty, zvou uchazeče k výběrovému řízení, dělají s nimi rozhovory a testují je). Koubek (1996, str. 78-79) uvádí, že v malých podnicích se spolupráce s personálními agenturami soustředí spíše na vyšší pozice, kdežto ve velkých společnostech se soustředí na každou volnou pracovní pozici.

Inzerce na internetu (E-recruitment)

Mezi moderní metodu podle Šikýře (2016, str. 97) považujeme získávání zaměstnanců pomocí elektronické pošty nebo-li e-recruitment, který je založený na využití dostupných služeb počítačové sítě. Dvořáková (2007, str. 135) uvádí, že roste velký zájem o tuto metodu. Můžeme oslovovat široký okruh uchazečů a zveřejňovat nabídky přímo na svých webových stránkách, nebo na webových portálech jako je www.jobs.cz, www.prace.cz apod.

Kociánová (2010, str. 86) tvrdí, že tato metoda je vhodná pro jakoukoli pozici, je efektivní a méně nákladná.

Využívání sociálních sítí

V dnešní době jde o velmi moderní techniku při získávání zaměstnanců. Většina populace využívá internet a sociální sítě, jako je Facebook, Twitter nebo LinkedIn. Sociální sítě poskytují zaměstnavatelům širokou škálu pracovních zdrojů. Používáním sociálních sítí navíc můžeme i přímo komunikovat s potenciálními uchazeči, a tak vytrždit okruh potenciálních kandidátů při např. komunikaci s uchazečem a nesouladem zaměstnavatele a uchazeče (Armstrong, 2015, str. 278-279).

2.5 Získání informací od uchazečů

Armstrong (2015, str. 282) uvádí, že pokud využíváme služeb personálních agentur, dostaneme od nich seznam vhodných kandidátů, které pozveme k pohovoru. Pokud jejich služby nevyužíváme, pozveme si je sami. To zahrnuje i prozkoumání informací a dokumentů od uchazečů. Dále i zpracování a roztržidění žádostí a vypracování seznamu vhodných kandidátů k pohovoru. Podle Kociánové (2015, str. 99) je analýza dokumentů základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče, tj. žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další získané certifikáty dokladující kvalifikace uchazeče, lékařské vyšetření. Předloženými dokumenty uchazeč informuje zaměstnavatele o zájmu o volnou pracovní pozici.

V současnosti je standardně očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný, logicky uspořádaný a obsahuje všechny základní potřebné informace o uchazeči. Dvořáková (2007) uvádí, že při hodnocení životopisu lze např. sledovat:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda ukončil uchazeč zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích,
- zda existují časové úseky mezi vzděláním a zaměstnáním uchazeče,
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Podle Kociánové (2015, str. 100) je motivační dopis uchazeče „průvodním dopisem“ k písemným materiálům, které předkládá. Podoba motivačního dopisu by měla vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o volnou pozici a jeho způsobilost danou činností vykonávat.

2.6 Formulace a uveřejnění nabídky

Koubek (2011, str. 80) tvrdí, že nevhodný způsob uveřejnění či nevhodná prezentace nabídky zaměstnání může vést k tomu, že veškeré úsilí přijde nazmar. Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potencionálním kandidátům jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání (Šikýř, 2015, str. 100). Jak uvádí Koubek (2007), formulace nabídky zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Němec a kol (2008, str. 101) popisuje, že smyslem nabídky zaměstnání, je, poskytnout uchazečům reálnou představu o pracovním místě. Dle Koubka (2007) by měla nabídka obsahovat:

- název a adresu společnosti,
- název pracovní pozice,
- místo výkonu práce,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi,
- pracovní podmínky,
- možnosti rozvoje a vzdělání,
- dokumenty, které požadujeme od uchazeče,
- další informace - do kdy je nabídka platná, kde nalezneme všechny informace.

Po uveřejnění nabídky nastává proces shromažďování dokumentů a informací o uchazečích a nastává tzv. předvýběr kandidátů a obvykle s nimi i ústně jednáme. (Koubek, 2011, str. 80).

Předvýběr uchazečů

Jakmile uplyne platnost nabídky a nasbírali jsme veškeré žádosti a dokumenty od uchazečů, nastává předvýběr. Během něho se ze seznamu uchazečů vybírají právě ti, kteří se zdají být vhodnými kandidáty do procesu výběru zaměstnanců. (Koubek, 2011, str. 81). Kociánová (2010, str. 95) uvádí, že úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů. Uchazeči jsou porovnáváni s klíčovými kritérii

pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin. V případě nedostačujícího počtu velmi vhodných kandidátů bývají někteří z méně vhodných uchazečů přiřazováni k vybrané skupině velmi vhodných uchazečů. Koubek (2011, str. 81) dělí uchazeče do třech základních skupin:

- velmi vhodní - musejí být pozvány k dalším procedurám výběru zaměstnanců,
- vhodní - jsou zařazeni do procedur výběru zaměstnanců v případě, že je ve skupině velmi vhodní málo uchazečů,
- nevhodní - pošle se zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem.

Podle potřeby bývají v této fázi zahrnuty i telefonické rozhovory s uchazeči. Po této části nastává proces výběru zaměstnanců. (Kociánová, 2010, str. 95).

3 Výběr pracovníků

Šikýř (2012, str. 104) uvádí, že je druhou etapou obsazování volných pracovních pozic. Úkolem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který ze seznamu vhodných uchazečů je ten, který splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Výběr se provádí na základě zvolených metod a kritérií. Dědina a Cejhamr (2005) definují výběr pracovníků jako posouzení každého uchazeče vzhledem k požadované profesi. Výběrem je rozhodovací proces, na jehož konci je vybrán uchazeč, který se jeví jako nejvíce vhodný pro volnou pozici. Armstrong (2015, str. 272) definuje výběr jako proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Obrázek č. 3 graficky představuje celý proces výběru zaměstnanců.

Obrázek č. 3 Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, str. 193 (vlastní úprava)

Janišová a Křivánek (2013, str. 193) uvádí cíle a účely procesu výběru pracovníků.

Mezi základní cíle patří:

- určit současné a budoucí požadavky na dané místo,
- získat dostatečné množství zájemců o nabízené volné pracovní místo,
- vybrat „správného“ kandidáta na dané pracovní místo,
- dosáhnout nízké fluktuace nově přijatých zaměstnanců,
- vytvořit předpoklady pro rychlou adaptaci nově přijatého zaměstnance.

Foot a Hook (2005) uvedli i další cíle:

- uspořádání a vyhodnocení získaných informací od uchazečů,
- ohodnocení každého kandidáta,
- poskytnutí relevantních informací uchazečům, aby se mohli sami rozhodnout, zda nabídku zaměstnání akceptují či nikoliv.

Z popsanych cílů vyplývá, že nejde jen o obsazení volného pracovního místa, ale o výběr zaměstnance, který bude plnit strategické cíle a plány organizace a bude tak efektivním zaměstnancem.

Šikýř (2012, str. 104-105) uvádí určitá kritéria výběru zaměstnanců. Mezi hlavní kritéria patří: nezbytné požadavky na zaměstnance (podle vlastních potřeb, i podle zvláštních právních předpisů), odborná způsobilost vykonávat práci, rozvojový potenciál.

Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že při výběru zaměstnanců se posuzují i vlastnosti a předpoklady člověka snároky, které pracovní pozice vyžaduje.

Výběr zaměstnanců se skládá z několika kroků. Koubek (2003) a Kociánová (2010) uvedli základní kroky:

- zkoumání dokumentů od uchazečů,
- předvýběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti nebo assesment centrum,
- výběrový pohovor,
- reference.

3.1 Metody výběru pracovníků

Podle Šikýře (2012, str. 105), je metoda výběru pracovníků specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi nejběžnější metody patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assesment centre,
- zkoumání referencí.

Předpokladem úspěšného výběru je zkoumání a pokusování způsobilosti uchazečů na základě spolehlivých metod výběru. Určitá metoda výběru je platná, jestliže umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda je spolehlivá, jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.

Hodnocení životopisu

Představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, která je použitelná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda potencionální uchazeč je vhodný pro obsazované pracovní místo. V této souvislosti je hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor (Šikýř, 2012, str. 105).

Výběrový pohovor

Robbins a Coulter (2004, str. 293-294) považují pohovor jako všeobecně používanou metodu. Šikýř (2012, str. 105-106) definuje pohovor jako osobní setkání odpovědných osob, které výběrový pohovor povedou, s vhodnými uchazeči. Výběrový pohovor je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů vykonávat požadovanou práci. Armstrong (2010, str. 369) uvádí jako účel pohovoru získání a posouzení takové informace o uchazeči, která umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s předpověďmi týkající se jiných uchazečů. Šikýř (2015, str. 105) také uvádí, že dalším účelem pohovoru je ověření a doplnění rozhodujících údajů o uchazeči, posouzení motivace a chování uchazečů. V tabulce č. 1 můžeme vidět základní výhody s nevýhody pohovorů.

Tabulka č. 1 Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody pohovorů	Nevýhody pohovorů
Poskytnutí příležitosti pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních zkušeností uchazeče.	Nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.
Charakterizace pracovního místa - poskytnutí realistickou prezentaci pracovního místa.	Spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně.
Poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa, vyjasnění některých záležitostí.	Pozapomeneme na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného místa a pohovor se odkloní stranou.
Setkání tváří v tvář - osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi stávající zaměstnance. To samé může posoudit i uchazeč.	Mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.

Zdroj: Armstrong, Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání. 2007, str. 370 (vlastní zpracování)

Tyto nevýhody lze zmírnit nebo eliminovat použitím strukturovaného pohovoru, který je zaměřen na odborné schopnosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu práce. Pohovory na místa manažerů, specialistů a rizikových pracovníků je vhodné provádět spolu s psychologem. Přijímání řadových pracovníků, dělníků, techniků a úředníků by měl provádět sám manažer, proto musí mít určité zkušenosti, musí znát pravidla, postupy a také by měl mít psychologické znalosti (Mikuláščík, 2003).

Existuje velké množství rozdělení pohovorů, ale mezi ty nejzákladnější podle Koubka (2007) a Kociánové (2010) řadíme :

- **pohovor 1+1** - pohovor před komisí,
- **individuální pohovor**,
- **individuální rozhovor**,
- **nestrukturovaný pohovor**- není nijak řízený, tazatel klade otázky, které vyplnou ze situace. Otázky nejsou připraveny, jedná se o improvizaci. Nevýhodou je, že nemusíme zjistit vše, co jsme chtěli a halo - efekt, což je první dojem. Můžeme tak subjektivně ohodnotit uchazeče.
- **strukturovaný pohovor**- je opak nestrukturovaného pohovoru. Pohovor je předem připravený, pevně daný. Výhodou je, že se dají uchazeči snadno porovnat mezi sebou, ale nevýhodou je, že není prostor pro další kladení otázek, a tudíž poznávání uchazeče o zaměstnání.
- **polostrukturovaný**- část pohovoru je předem připravená, část je volná. Je tudíž nejvýhodnějším pohovorem, jelikož se můžeme dozvědět více o uchazeči.

Testování uchazečů

Podle Šikýře (2010, str. 104) testování zahrnuje:

- testy inteligence - umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní nebo krátkodobou paměť,
- testy osobnosti - prozkoumávají a posuzují charakteristiky osobnosti uchazečů. Testování probíhá formou dotazníků,
- testy schopností - umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů. Testování probíhá formou modelových situací.

Dělení dle Armstronga (2007) navíc obsahují:

- testy potencionálních schopností - předpovídají potencionální schopnosti uchazeče, který má k jednotlivým úkolům,
- testy získaných schopností - měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk získal po dobu svého života, ať už učením nebo praxí.

Kociánová (2010) navíc oproti Šikýři a Armstrongovi dělí testy na:

- psychologickou diagnostiku - pozorování, rozhovor, výkonné testy,
- testy a zkoušky znalostí a dovedností - odborné, jazykové

Assesment Centre

Assesment Centre je dnes známa jako metoda výběru nejlepšího kandidáta. Neposuzuje se znalost jedince, ale zaměřuje se na hodnocení jeho kompetencí a dovedností ve vztahu k pracovnímu místu. Jedná se o metodu, která kombinuje testové metody s různými cvičeními v modelových situacích, které simulují budoucí pracovní podmínky (Janišová, Křivánek, 2013, str. 203). Podle Armstronga, Stephena (2015, str. 291-292) assesment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny. Mezi hlavní charakteristiky assesment center patří:

- používají se různé úkoly, které vystihují a simulují klíčové aspekty práce,
- používané úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly,
- uchazeči se účastní pohovorů a testování,
- výkon se měří v několika rovinách, a to z hlediska schopností uchazeče.

Podle Šikýře (2010, str. 105) probíhá AC mimo běžné pracoviště a to během jednoho až dvou dnů. Přiměřeně velkou skupinu (osm až deset uživatelů) posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů. V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny výhody a nevýhody assesment center.

Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody assesment centra

Výhody	Nevýhody
Hodnocení založeno na pořizování vzorků, predikce na aktuálním chování.	Organizačně náročná.
Měří koncepty, které jsou obtížné jinými metodami.	Časově náročná.

Využití k predikci většího množství různých kritérií.	Finančně náročná.
Větší množství metod.	Výsledné hodnocení závisí na kvalitě posuzovatelů.
Sleduje chování v průběhu času.	Realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů.
Sleduje výkon v různých podmínkách a situacích.	Hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení.
Hodnocení je založeno na pohledu většího množství posuzovatelů.	Zácvik posuzovatelů je časově náročný.
Snižuje se nebezpečí sociálně žádoucího chování.	Realizace stejného AC může být odlišná v různých kulturních podmínkách.
U interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi.	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v podniku
Je dobře přijímána účastníky i realizátory.	
Časová efektivita a redukce nákladů.	

Zdroj: Vaculík, Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí, 2010, str. 23 (vlastní zpracování)

Zkoumání referencí

Šikýř (2014, str. 105) uvádí, že reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání, ze školy. Siegel (2012) uvádí, že je třeba, aby uchazeč v životopise uvedl případné reference. Referencím je přikládán větší důraz, ale ne vždy je to správně, jelikož reference nemusí být objektivní. Krninská (2002) definuje zkoumání referencí jako specifické informace o uchazeči z předchozího zaměstnání. Může být jak písemné, tak ústní.

4 Přijímání zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, str. 106) je přijímání třetí etapou modelového postupu obsazování volných pozic. Zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. V souladu se zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) může zaměstnavatel zabezpečit výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu, to znamená:

- zaměstnancem v pracovněprávním vztahu na základě pracovní smlouvy, a to na dobu neurčitou nebo dobu určitou, v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, zpravidla 40 hodin týdně, popř. kratší pracovní doby,
- zaměstnancem na základě dohody o pracovní činnosti v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda o provedení činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Nebo na základě dohody o provedení práce v rozsahu, který nepřekračuje více než 300 hodin v kalendářním roce.

Koubek (2008, str. 189) definuje proces přijímání zaměstnanců jako řadu procedur, které následují po výběru zaměstnanců a po akceptování nabídky uchazečem. Chládková a Bukovjan (2009, str. 69-71) považuje za nejdůležitější doklady při přijetí tyto:

- žádost o přijetí do pracovního poměru podaná uchazečem spolu s vyjádřením příslušného zaměstnance,
- osobní dotazník pracovníka,
- zápočtový list,
- potvrzení o době vedení ve evidenci uchazečů na úřadu práce,
- dokumenty o dosaženém vzdělání,
- přehled o odborné praxi,
- výpis z Rejstříku trestů,
- lékařský posudek o způsobilosti k výkonu práce,
- pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o provedení činnosti,
- informace o právech a povinnostech zaměstnance
- doklad o vstupním školení
- prohlášení zaměstnance se seznámením s vnitřními předpisy zaměstnavatele,
- pracovní náplň,

- dohoda o odpovědnosti, dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů,
- další písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- rozhodnutí o přiznání důchodu,
- rozhodnutí o plné invaliditě.

Dle Koubka (2007) je nejdůležitějším krokem v tomto procesu vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Koubek (2007) uvádí všechny potřebné informace o zaměstnanci kvůli personální evidenci. Těmi jsou:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště,
- telefonní číslo,
- národnost/státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu,
- údaje o kvalifikaci,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,
- místo pracoviště v organizaci.

Koubek (2008, str. 191) rovněž zdůrazňuje, že nezbytným krokem tohoto procesu je uvedení zaměstnance na jeho pracoviště, a to personalistou. Přímý nadřízený by poté měl zaměstnance seznámit s pracovištěm, jeho úkoly a dalšími spolupracovníky. Pokud se jedná o nového zaměstnance, který potřebuje zaškolit, tak mu nadřízený poskytne zaškolení a až poté mu jsou přiděleny pracovní úkoly.

4.1 Adaptace zaměstnanců

Vajner (2007, str. 93) tvrdí, že přijetím zaměstnance tento proces nekončí. Je důležité, aby byl nový zaměstnanec adaptován v podniku. Jde o období, kdy je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál. Vajner (2007, str. 93) definuje adaptaci jako závěr výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Jedná se o orientaci zaměstnance nebo – li integraci na pracovní místo. Dvořáková a kol. (2012, str. 163) uvádí, že orientace pracovníka má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Také popisuje základní role subjektů adaptace:

- patron a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny,

- patron a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace a je - li plán adaptace, pak i jeho realizací,
- patron a personalista/přímý nadřízený zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance,
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a spolu s personalistou plánuje jeho další rozvoj.

Horalíková (2002) uvádí několik cílů adaptace:

- je třeba zvládnout co nejlépe a nejrychleji pracovní podmínky a požadavky, které se na uchazeče kladou,
- získat perspektivu svého dalšího odborného růstu,
- začlenit se do skupiny,
- zvyšovat efektivitu práce a stabilitu pracovních skupin.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

Jak už jsem uvedla v úvodu, jelikož chce společnost zůstat anonymní, budu ve své bakalářské práci společnost nazývat XY.

5.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY byla založena v České republice podle českého práva jako společný podnik společností XY.

Společnost existuje od roku 2002, kdy od roku 2005 začala společnost XY montovat své první auta. Výstavba závodu XY stála celkem dvacet miliard korun, což byla do té doby největší zahraniční investice na zelené louce ve střední Evropě. V současné době se na výrobě vozů, vyznačujících se spolehlivostí a nízkou spotřebou, podílí 3000 zaměstnanců. Během výrobního procesu, i v těchto automobilech se používá nejekologičtější technologie. Odměnou za šetrné zacházení s přírodou obdržela společnost společně s mezinárodním certifikátem ochrany životního prostředí EN ISO 14001:2004.

Primárním posláním společnosti XY je vytvářet hodnoty pro všechny zúčastněné tím, že bude vyrábět kvalitní osobní automobily při optimalizovaných nákladech. Aby svého cíle dosáhla, zajišťuje firma XY štíhlou a pružnou výrobu, která je po všech stránkách bezpečná a efektivní. XY klade důraz na nejvyšší kvalitu práce, neustálý vývoj a zlepšování všech výrobních a administrativních procesů, minimalizaci nákladů a minimalizaci veškerých negativních vlivů, zejména pokud jde o bezpečnost práce a dopad výrobní činnosti na okolní životní prostředí a pracovní prostředí zaměstnanců.

Posláním společnosti XY je v atmosféře harmonie a porozumění vytvářet hodnoty pro všechny zainteresované - své zaměstnance, zákazníky a společníky a budováním harmonických vztahů s obyvateli České republiky a orgány státní správy a samosprávy přispět k tomu, aby z XY byla aktivní, významná a respektovaná součást podnikatelského prostředí v České republice.

XY a její zaměstnanci se řídí následujícími principy:

- bezpečnost: XY uplatňuje nejvyšší možné bezpečnostní standardy, aby zajistila každému zaměstnanci bezpečné pracovní prostředí,
- výzva: XY se staví ke každé výzvě odvážně a kreativně tak, aby byly dosaženy její cíle,

- kaizen: XY neustále zlepšuje sebe a své obchodní operace ve snaze dělat věci lépe,
- genčigenbucu: v XY se praktikuje GenčiGenbucu. Jde se vždy až ke zdroji, aby se zajistilo, v čem spočívá problém a mohla se udělat správná rozhodnutí. Tím je dosaženo shody a cíle jsou plněny v co nejkratším čase,
- respekt: XY respektuje ostatní, vyvíjí úsilí k dosažení společného porozumění a zodpovědně činí vše pro budování vzájemné důvěry,
- týmová spolupráce: týmovou práci XY stimuluje osobní i odborný růst, sdílí možnosti rozvoje, vzájemně se učí a maximalizuje individuální i týmový výkon.
- Upřímná komunikace: XY upřímně naslouchá všem racionálním názorům, otevřeně komunikuje, tyto názory propojuje, a tím uskutečňuje vzájemnou důvěru a porozumění.

XY prohlašuje, že její zaměstnanci jsou nejdůležitějšími partnery při dosahování jejich cílů a plnění jejich úkolů, a proto klade důraz na udržování dobrých vztahů s nimi na základě vzájemné důvěry a porozumění.

5.2 Statistiky

- společnost XY vyrobí ročně 300 000 automobilů,
- kapacita výroby denně je 1000 vozů,
- poměr vyrobených vozů je 3x1/3,
- pracovní systém společnosti XY jsou 2 pracovní týmy ve dvou směnách,
- společnost XY zaměstnává 75% zaměstnanců z regionu,
- ve společnosti XY pracuje 18% žen a 72% mužů,
- investice společnosti je 26 miliard korun,
- tržby za rok 2005 byly 18 miliard korun,
- tržby za rok 2006 byly 50 miliard korun,
- tržby za rok 2013 byly 29,8 miliard korun,
- ztráta v roce 2005 byla -2,2 miliard korun,
- export ve společnosti je 99%
- průměrný věk: 27 let,
- plocha: 124 ha

5.3 Organizační struktura

V čele společnosti stojí prezident a výkonný vice prezident. Pod nimi stojí výrobní vice prezident a administrativní generální manažer. Závod společnosti XY má pět hlavních provozů: oddělení výroby těla (svařovna), lakovnu, konečné montážní oddělení, oddělení kontroly kvality a oddělení kontroly výroby. Na druhé straně pod administrativním generálním manažerem stojí: rozvoj provozního řízení, firemní kancelářské oddělení, HR oddělení, oddělení informačních systémů a služeb, účetní a finanční oddělení.

Oddělení výroby těla (svařovna) se dále dělí na: obrábění kovů, svařovací část, svářecí technika, centrální úsek údržby.

Lakovna se dále dělí na: část barvení a malířské techniky.

Konečné montážní oddělení se dělí na: montáž A, montáž B, montážní část.

Oddělení kontroly kvality se dělí na: oddělení řízení kvality, oddělení plánování kvality, kontrola kontroly kvality.

Oddělení kontroly výroby se dále člení na: oddělení logistických operací, oddělení plánování výroby a kontroly materiálu, oddělení řízení dodavatelského řetězce, oddělení životní prostředí a zařízení.

Každé oddělení má svého manažera. Administrativní část tvoří zhruba 10% z celkového počtu zaměstnanců (viz. příloha č. 1).

5.4 Personální oddělení

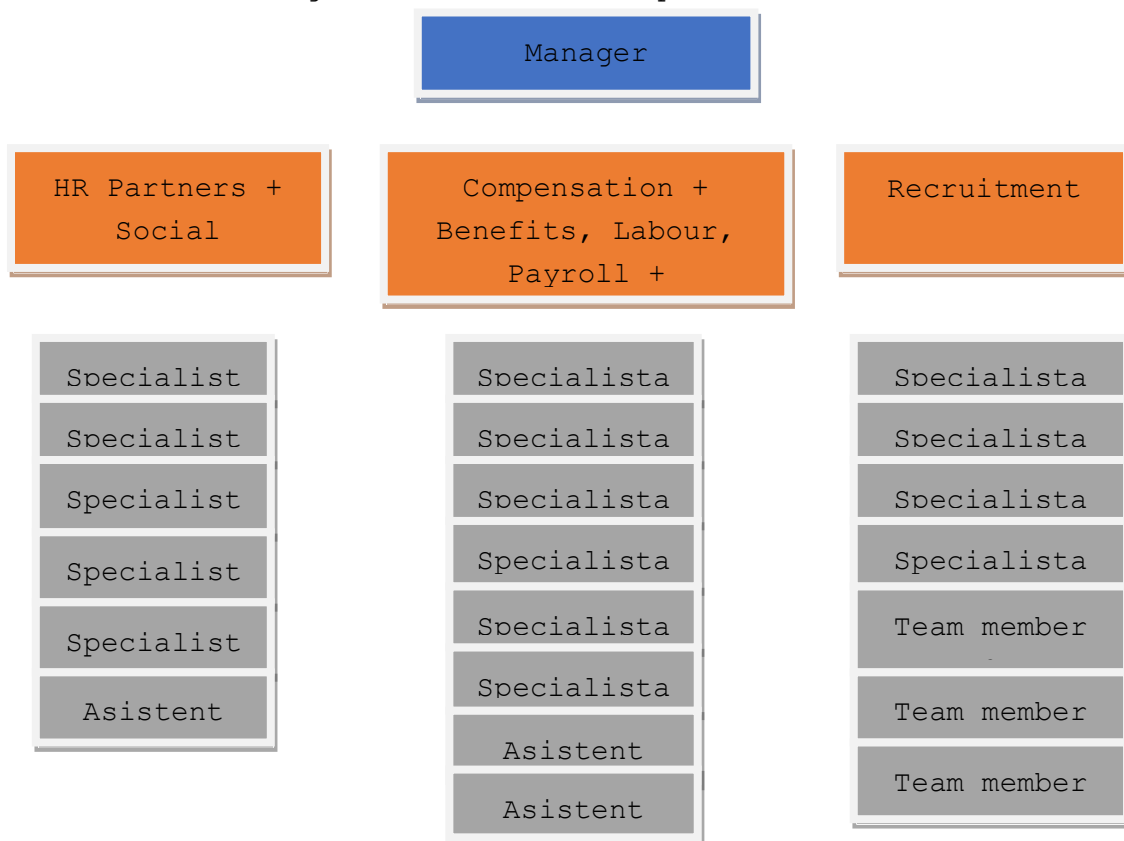
Oddělení je tvořeno třemi sekcemi.

- **HR Partners + Social Relations** - směřuje k míře strategické intervence, která musí mít přímou návaznost na obchodní potřeby. Hlavními úkoly musí být solidní znalost podstaty dané oblasti podnikání, která spoluvytváří důvěryhodnost HR Partnera. Pracuje na principu rovnosti napříč rolemi ve společnosti. HR Business Partner se zaměřuje na aktivity spojené s lidmi: organizační design, řízení změn, firemní kultura, nastavení efektivních procesů a postupů. Zaměřuje se na výběr klíčových pozic, na způsob jakým jsou pozice obsazovány, pomáhá liniivému managementu rozvíjet dovednosti potřebné k výběru svých lidí. Zaměřuje se na obchodní unie, na průzkum zaměstnanců, správu nepřítomností, na řízení, pracovní dobu. Oddělení je tvořeno čtyřmi specialisty 2, specialistou 1 a asistentem.

- **Compensation + Benefits, Labour Payroll + Benefits Administration** - hlavními aktivitami tohoto oddělení je zabezpečení systémů platů a odměňování. Dalším úkolem této sekce je monitoring absence a docházky, fluktuace, výpovědi. Předmětem je i interní komunikace, tedy intranet. Dále má na starost správu a servis z-konta, rozpočet práce, výpočet dávek, mzdy, rozdělování a správ odměn. V oddělení stojí tři specialisti 2, tři specialisti 1 a dva asistenti (viz. tabulka č. 3).
- **Recruitment**-oddělení nábora má na starost proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Má na starost nábor a komunikaci s náborovým místem v Kolíně, spolupracuje se školami, posuzuje efektivnost náborářů a náborových manažerů, sleduje náklady, zveřejňuje volná pracovní místa apod. Toto oddělení je tvořeno jedním specialistou 2, třemi specialisty 1, jedním team memberem 2 (agenturní zaměstnanec) a dvěma team membersy 3 (agenturní zaměstnanci).

Hlavní funkce personálního oddělení: optimální využívání lidské práce (docházka, přestávky, absence), zvyšování kvality lidských zdrojů (kvalifikace, školení, rekvalifikace, kurzy), stanovení a udržení personálních nákladů na optimální výši (efektivnost, mzdy), dosažení spokojenosti pracovníka s pracovním místem, s náplní práce, s pracovním prostředím. Dále motivace pracovníků k vlastnímu rozvoji, ke zvyšování kvalifikace, zabezpečení sociálních jistot pracovníků, příspěvky na stravování, na dojíždění, na dovolenou.

Tabulka č. 3 Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: vlastní úprava

6 Metodologická část

6.1 Výzkumné otázky

Cílem mé bakalářské práce je zodpovědět základní výzkumnou otázku: Jak funguje ve vybrané firmě XY proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců?

Poznávací cíl je východiskem pro stanovení metody výzkumu, techniky sběru dat a jednotek zkoumání a zjišťování. Teoretická část byla východiskem pro vytvoření dílčích výzkumných otázek, kterou se v této práci pokusím zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku a to provedením výzkumu a hodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě XY. Dílčí otázky

1. Jak probíhá ve firmě tvorba a analýza samotného pracovního místa?
2. Jak ve firmě funguje proces získávání zaměstnanců?
3. Jakou metodu při získávání zaměstnanců firma provádí?
4. Jaké jsou zdroje získávání zaměstnanců?
5. Jak je ve firmě nastaven proces výběru zaměstnanců?
6. Jaké metody k výběru zaměstnanců podnik využívá?
7. Je rozdíl ve výběru kandidátů na určité pozice?
8. Jak společnost přijímá své zaměstnance?
9. Jaká je následná adaptace zaměstnance?

Na základě těchto otázek jsem stanovila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor jsem prováděla se dvěma personalistkami firmy XY. První personalistka má na starost výrobu, druhá má za úkol nábor zaměstnanců do administrativy.

6.2 Polostrukturovaný rozhovor

Jako metodu sběru dat jsem využila polostrukturovaný rozhovor, při kterém, jak uvádí Miovský (2006), výzkumník vytváří jeho užití okruhy otázek, které potom bude s respondenty při rozhovoru uplatňovat. Není zcela vázán na pevnou strukturu, ale pořadí otázek i samotná struktura otázek se může měnit vzhledem k situaci. Kromě toho se mohou i k základním otázkám přidávat otázky doplňující. Záleží jen na tazateli, zda je považuje za vhodné ke zvolenému tématu.

Respondenty (personalistky) jsem nechala volně hovořit a v některých případech jsem měnila pořadí nebo formulaci otázek. To

už záleželo na odpovědi respondenta. Domnívám se, že zvolená výzkumná technika, je vhodná pro uvedený cíl práce.

Rozhovory jsem si zaznamenávala do sešitu. Obě personalistky byly předem seznámeny spoužitím získaných dat a také s anonymizací. Jména účastníků tedy nebudu zveřejňovat. Celý rozhovor jsme se snažily vést v neutrálním duchu, aby nebyly odpovědi subjektivně zabarvené. Kladení otázek bylo též neutrální a odpovědi jsem nijak nekomentovala. Důležité bylo i prostředí, kde byl rozhovor uskutečněn. Jelikož personalistky neměly dostatek času a v okolí firmy není žádná kavárna apod., vybraly jsme tedy menší posluchárnu ve vybrané firmě. Rozhodnutí jsem tedy nechala na nich a mně to v provedení rozhovoru nedělalo problém.

Záměrně jsem si vybrala personalistky firmy, jelikož tato metoda umožňuje výběr případů bohatých na informace pro zkoumání. Díky těmto zdrojům dat jsem mohla získat takové informace, které souvisí s cílem mé práce.

7 Analýza rozhovorů a výsledky

V této části bakalářské práce provedu analýzu a interpretaci získaných dat z rozhovorů s personalistkami a pokusím se na základě výpovědi odpovědět na dílčí otázky. Rozhovory jsem provedla se dvěma personalistkami, které mají na starost celý tento proces. Rozhovor byl polostrukturovaný, proto měly personalistky dostatek prostoru pro vlastní výpovědi. Některé otázky byly z mé strany doplňující.

7.1 Tvorba a analýza volných pracovních míst

První otázkou v této části byla otázka č. 1: Jaké jsou hlavní důvody pro tvorbu pracovního místa?

Odpověď personalistek byla, že prvním důvodem je zjištění, že firmě nestačí lidské zdroje na určitou operaci díky např. špatnému naplánování a je tak třeba zajistit zaměstnance na pracovní pozici. Dalším důvodem uvedla vznik nových oddělení nebo kariérní postupy zaměstnanců, tudíž se vytvoří volné pracovní místo. Třetím důvodem uvedla zjištění nové činnosti, kterou je potřeba vykonávat.

Dalším důvodem může být i odchod stávajících zaměstnanců, ať už z důvodu propuštění, změny zaměstnání nebo odchodu na mateřskou dovolenou či odchod do důchodu.

Následně jsem se ptala na otázku č. 2: Kdo má na starost vznik a tvorbu pracovních míst?

Personalistky uvedly, že tento krok má na starost manažer oddělení nebo přímý nadřízený oddělení.

Otázka č. 3 byla: Co vše obsahuje krok vzniku pracovního místa?

Odpověď na otázku uvedly tak, že při vzniku pracovního místa musí následně dojít ke schválení všech nadřízených úrovně, poté musí schválit pracovní místo personální oddělení s ohledem na „Office headcountplan“ a „Náborový plán“. Jako poslední, kdo musí pracovní místo schválit, je oddělení financí a na závěr i vedení společnosti.

Otázka č. 4: Máte nějaký přesný popis pracovního místa?

Personalistky uvedly, že ve firmě nenajdeme přesný popis a specifikaci pracovního místa. Přímý nadřízený a personalista určují charakteristiky nabízeného místa. Těmi mohou být např. požadavky na vzdělání, kvalifikaci uchazeče, jazykové dovednosti či jiné požadavky.

Otázka č. 5: Pokud obsazujete pozici, zaznamenáváte nějak informace?

Personalistky uvedly, že všechny tyto požadavky zaznamenávají do dokumentu, který se jmenuje „ManpowerRevisionRequestSheet“ dříve „Requestfornewemployee“, (viz. příloha č. 1). Žádost musí vyplnit při každé obsazované pozici. Ta se následně odešle do náborového centra, čímž vznikne oficiální požadavek o nabídku volné pracovní pozice.

Otázka č. 6: Existuje ve firmě analýza pracovního místa?

Odpovědi na otázku bylo, že firma nemá zavedenou analýzu pracovního místa.

7.2 Získávání zaměstnanců

V této části jsem se zaměřovala na otázky, které se týkaly procesu získávání zaměstnanců ve firmě.

Otázka č. 7: Nabíráte nové zaměstnance sami nebo využíváte služby personálních agentur?

Personalistky uvedly, že nové zaměstnance získávají prostřednictvím náborového centra.

Otázka č. 8: Máte víc náborových center?

Odpověď: Dříve jsme měli ještě jedno náborové centrum v jiném městě, ale to jsme měli zezачátku, kdy firma začínala. Postupem času zájem opadl, a tak jsme náborové centrum zrušili. Domníváme se, že důvodem je nechuť stěhovat se za práci, jelikož náborové centrum bylo daleko od firmy. Nyní máme pouze jedno náborové centrum.

Otázka č. 9: Co je první fází získávání zaměstnanců?

Personalistky uvedly, že je to identifikace potřeb nových zaměstnanců. Tato fáze je dána hlavně dlouhodobými cíly organizace spolu s „Office headcountplanem“. Ten je sestavován na rok dopředu a v průběhu se může měnit a aktualizovat.

Otázka č. 10: Co se děje následovně?

Personalistky tvrdí, že další fází je popis pracovního místa. Mělo by se určit, jaký zaměstnanec bude vhodný, jaké klademe nároky na uchazeče, jak by měl mít vzdělání a dovednosti.

Otázka č. 11: Jaké metody využíváte k získání zaměstnanců?

Personalistky uvedly, že kombinují několik metod. Využívají nabídky práce pomocí inzerce, využívají vlastních webových stránek, portály jako jsou www.jobs.cz nebo www.prace.cz, dále využívají sociální sítě, a to LinkedIn a Facebook. Další metodou získávání zaměstnanců je spolupráce se školami, úřady práce, personálními agenturami. Také práci inzerují na Intranetu, což je

interní zaměstnanecký portál. Využívají i veletrhy, interní časopis nebo časopis Eugen. Využívají i metodu doporučení známosti nebo inzerci v rádiích.

Otázka č. 12: Jak může uchazeč, který má zájem, firmu kontaktovat?

Odpověď: Potencionální uchazeči mohou vyjádřit svůj zájem prostřednictvím internetu, kde mohou na stránkách společnosti vyplnit online formuláře. Dále mohou využít e-mail, kam zašlou svůj životopis. Prostřednictvím pošty, kterou zašlou na adresu náborového centra. Mohou také využít bezplatnou linku náborového centra, kde s nimi operátorka vyplní online dotazník.

Otázka č. 13: Jste vy nebo nějaká pověřená osoba ze společnosti u náboru?

Personalistky uvedly, že bohužel nejsou. Nábor má na starost externí osoba, která doporučí vhodné kandidáty a firma se pak sama rozhodne, zda uchazeče přijmou na pracovní pohovor či nikoli.

Otázka č. 14: Jak je to se zdroji uchazečů? Preferujete interní nebo externí uchazeče?

Personalistky uvedly, že nejprve mají přednost interní zdroje, jelikož je firmy cíl rozvoj zaměstnanců a udržení si efektivních zaměstnanců. Prvních čtrnáct se na vývěskách společnosti, intranetu nabízí volná pracovní místa. Pokud do čtrnácti dnů neprojeví žádný zaměstnanec zájem o pozici, tak firma využívá následně externí zdroje.

Otázka č. 15: Existují nějaké zvláštnosti, které by mohli mít zaměstnanci, kteří doporučí svého známého nebo vhodného uchazeče?

Personalistky odpověděly, že firma nabízí program „naše šance“, což je program, při kterém zaměstnanec obdrží nějakou finanční odměnu za to, že doporučí nějakého vhodného uchazeče. Odměna se vyplácí až po zkušební době uchazeče, jelikož po zkušební době se hodnotí uchazeč, zda je pro firmu efektivní či nikoli. Takže pokud bude uchazeč pro firmu vhodný i po zkušební době, tak příslušný zaměstnanec, který ho doporučil, obdrží finanční odměnu.

7.3 Výběr zaměstnanců

Otázka č. 16: Kdo provádí výběr zaměstnanců ve firmě?

Personalistky odpověděly, že výběr provádí personalista společně s manažerem oddělení.

Otázka č. 17: Jaký je následující krok po náboru?

Odpověď: Nejprve se provádí selekce životopisů a dotazníků. Poté se vyhodnotí na základě interních kritérií firmy. Dříve jsme

měli nastavené kritéria hodně vysoko, a proto bylo těžké se dostat i na pozici dělníka. Dnes jsou kritéria snižené kvůli nízké nezaměstnanosti a malému množství pracovní síly. Do dalšího kola se tedy většinou dostane každý uchazeč. Po selekci životopisů, kdy rozděláme kandidáty do tří skupin: velmi vhodní uchazeči, vhodní uchazeči, nevhodní uchazeči, nastává kontaktování kandidátů. Pokud máme málo velmi vhodných uchazečů, tak se vhodní uchazeči dostávají na místo velmi vhodných uchazečů.

Otázka č. 18: Je nějaký rozdíl mezi současností a minulostí?

Personalistky odpověděly, že ano. V minulosti kontaktovaly uchazeče s prosbou o dostavení se na výběrový pohovor. Nyní však provádíme první „call interview“, kde si s uchazečem vyjasníme některé záležitosti a pokud máme odlišné představy, tak telefonický rozhovor ukončíme a tím ukončíme i pracovní nabídku. Tímto krokem jsme zefektivnili proces výběru, kdy jsme ušetřili čas jak nám, tak kandidátovi.

Otázka č. 19: A co skupina nevhodných uchazečů?

Personalistky uvedly, že ty také kontaktují a uvedou důvod nepřijetí. Následně však poděkují za zájem a zdvořile se omluví.

Otázka č. 20: Co následuje po kontaktování uchazeče, s tím, že i po prvním call interview souhlasí s požadavky a podmínkami práce?

Personalistky uvedly, že přichází na řadu proces výběrového řízení. Rozlišují dva typy: jeden pro uchazeče do výroby a uchazeče do administrativy. U obou se trochu liší postup.

Otázka č. 21: Jak probíhá proces výběrového řízení pro uchazeče do výroby?

Personalistky odpověděly, že celé výběrové řízení je založeno na poznání uchazeče a společnosti. Proces výběrového řízení probíhá pomocí personálních agentur. Dříve se výběrové řízení dělalo za pomoci assesment centra, ale nyní se neotevírá tolik pozic, a jelikož je assesment centrum vhodné pro větší počet uchazečů, tak není potřeba využívat jejich služby. Personální agentury na základě interních kritérií vyberou vhodného kandidáta. Výběrové řízení se skládá ze dvou částí: fyzické testy a lékařské prohlídky.

Otázka č. 22: Můžete specifikovat, co test obsahuje, jak dlouho trvá, co se zkoumá, kdo vyhodnocuje?

Personalistky uvedly, že fyzický test je obdobný jako test SILO. Jedná se o test fyzické zdatnosti, pružnosti, ohebnosti a zručnosti. Testy trvají přibližně jednu až dvě hodiny. Vyhodnocení provádí personalista s příslušným odborníkem personální agentury pomocí interních kritérií firmy. Testy předurčují, ve kterém

provozu by bylo vhodného uchazeče obsadit. Místo je mu tedy přiřazeno až v den nástupu.

Otázka č. 23: Jak je na tom lékařská prohlídka? Co obsahuje?

Personalistky odpověděly, že lékařskou prohlídku vyžadují společně s testem na drogy před nástupem uchazeče do zaměstnání. Prohlídka informuje zaměstnavatele o aktuálním stavu uchazeče. Celá prohlídka se skládá ze čtyř částí: vyplnění dotazníku, vyšetření sestrou, vyšetření lékařem a odběrem krve a moči. Ti, kteří projdou lékařskou prohlídkou, jsou oficiálně vybranými zaměstnanci.

Otázka č. 24: Jak probíhá proces výběrového řízení pro uchazeče do administrativy?

Personalistky uvedly, že na pozice do administrativy nevyužívá firma služeb personálních agentur. Firma si sama pověří osobu, většinou je to manažer oddělení nebo personalista, kteří provedou výběrové řízení. Výběrové řízení má 3 kola.

Otázka č. 25: Kdo v prvním kole vede výběrový pohovor? Co vše první kolo obsahuje, jak dlouho trvá?

Odpověď: V prvním kole se setkává personalista s uchazečem. Celý tento proces trvá zhruba 60 minut. Uchazeč je dotazován na jeho dosavadní vzdělání, pracovní historii, co ví o společnosti. Personalista uvede konkrétní případy, problémy a chce znát, zda umí vyřešit problém. Zjistí tím také, jaké jsou uchazeče osobní charakteristiky, jakým způsobem problém řeší. Jelikož společnost zastává metodu Kaizen, což je metoda neustálého zlepšování, tak potřebuje znát, zda je kandidát vhodný do společnosti.

Otázka č. 26: Udělují se nějaké ceny za metodu Kaizen ve vaší společnosti?

Personalistka uvedla, že za efektivnější řešení, usnadnění práce zaměstnanci získávají jak osobu měsíce, ale i osobu roku metody Kaizen. Uděluje se poté finanční odměna zaměstnanci za to, že našel lepší způsob, jak práci vykonávat.

Otázka č. 27: Je v tomto kole vyplňován nějaký test nebo je pohovor veden jako rozhovor?

Personalistka uvedla, že dříve v tomto kole byl využíván test. Nyní je nahrazen psychodiagnostickým dotazníkem, který je zaměřen na hlavní hodnoty firmy XY: jeden tým, ochota vzdělávat se, nebát se výzev, pružnost, odpovědnost, neustále zlepšování se (Kaizen). Výsledky testu jsou srovnávány s výsledky stávajících zaměstnanců, kteří vytvořili nějaký vzorek, se kterým jsou výsledky uchazečů nyní porovnávány. Při testu je třeba odpovídat pravdivě.

Otázka č. 28: Když je první kolo ukončeno, co následuje po něm?

Personalistky uvedly, že po prvním kole nastává kolo druhé.

Otázka č. 29: Co obsahuje druhé kolo?

Ve druhém kole představuje personalista uchazeče manažerovi oddělení. Poté následuje cvičný úkol (případová studie, test), ve kterém se zjišťuje jeho logické myšlení, uvažování. Zda je schopen soustředit se, jak se zachová v určitém případě. Test je zaměřen na práci a čísla, prostorovou orientaci, porozumění textu. Celý tento proces trvá přibližně 30-60 minut.

Otázka č. 30: Co nastává poté?

Personalistky odpověděly, že poté je buď manažer oddělení a personalista spokojen s uchazečem a je přijat do zaměstnání nebo následuje finální třetí kolo.

Otázka č. 31: Co třetí kolo obsahuje? Kdo vše u třetího kola je?

Personalistky uvedly, že ve třetím kole se kandidát setkává také s generálním ředitelem. Jedná se většinou o vyšší pozice. Personalista s manažerem společně představí kandidáta řediteli. V tomto kole jde především o detailní poznání osobnosti uchazeče.

Otázka č. 32: Pokud teda uchazeč projde i třetím kolem, co následuje poté?

Odpověď: Pokud projdou i třetím kolem, tak je výběrové řízení ukončeno a nastává proces přijímání zaměstnance, ve kterém podepisují pracovní smlouvu se zaměstnancem.

7.4 Přijímání zaměstnanců

V této části bakalářské práce se věnuji procesu přijímání ve firmě.

Otázka č. 33: Jak u vás funguje proces přijímání zaměstnanců?

Personalistky uvedly, že pokud uchazeč akceptuje „Předběžný příslib zaměstnání“, je pozván na vstupní lékařskou prohlídku. Ta se netýká pozic do výroby, kde je lékařská prohlídka nutná už ve výběrovém řízení. Lékařská prohlídka je provozována externím dodavatelem. Zdraví kandidátů je posuzováno na základě zhodnocení výsledků lékařské prohlídky a podle „formuláře pro výpis ze zdravotní dokumentace“ praktického lékaře. Ti, kteří projdou vstupní prohlídkou, musí před nástupem do zaměstnání podepsat

pracovní smlouvu. Přijatí zaměstnanci se dozví až v den nástupu na jaké pracovní místo jsou zařazeni.

Otázka č. 34: Co když má uchazeč záznam ve výpisu rejstříku trestů?

Personalistka odpověděla, že pokud má záznam, tak je uchazeč propuštěn.

7.5 Adaptace zaměstnanců

V této kapitole bych ráda zjistila, jaký je stav procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Otázka č. 35: Jak u Vás probíhá proces adaptace?

Personalistky odpověděly, že pracovník nábora dovede zaměstnance a příslušné místo, kde bude vykonávat svou práci. Následuje vstupní školení zaměstnance „Induction Training“, které trvá zhruba 2 dny. Vstupní školení obsahuje představení společnosti, základní hodnoty společnosti, seznámení s historií a filosofií firmy. Zaměstnanec se dozví vše o chodu firmy, o výrobním procesu, o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně. U administrativních zaměstnanců je doplněno školení i o tom, jak si psát docházku, představení interního portálu, seznámení s office space.

Otázka č. 36: A co následuje po školení?

Personalistky uvedly, že poté si zaměstnance vezme na starost leader, který zaměstnance seznámí s pracovním místem, s ostatními spolupracovníky a bude mu po ruce, když bude zaměstnanec potřebovat. Zaměstnanec dostane ještě „příručku zaměstnance“ kde jsou uvedeny všechny základní informace, které by měli být zaměstnanci vhod a „pracovní řád“. Po třech měsících (zkušební době) nastává hodnocení zaměstnance, který je po celou dobu sledován a hodnocen pověřeným leaderem. Ten vypracuje hodnocení a na základě něho firma jedná dále. Pokud je zaměstnanec velmi špatný a neadaptoval se do pracovního prostředí, je po zkušební době propuštěn. Pokud splňuje alespoň některá kritéria, pracovní poměr pokračuje.

8 Návrhy na zlepšení procesu

Cílem předchozích kapitol bylo srovnat poznatky autorů z oblasti řízení lidských zdrojů z teoretické části se stávajícím systémem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě metody rozhovoru jsem sbírala data a následně doporučila některé návrhy na zlepšení procesu.

Prvním problémem bych viděla, který vyplynul z kapitoly 7.1 Tvorba a analýza pracovních míst, je, že firma nemá přesný popis pracovního místa. Doporučila bych nějaký rámec popisu pracovního místa, kde by byly uvedeny všechny důležité informace u každé pozice s tím, že pokud by šlo o vyšší či jinak specifickou pozici, mohla by firma popis pracovního místa rozšířit. A jelikož nemá firma přesný popis pracovního místa, tak dalším problémem je, že ve firmě neexistuje ani analýza pracovního místa. Doporučila bych tedy, aby firma zavedla analýzu pracovních míst, která je důležitá pro jejich tvorbu i změnu. Každé místo by mělo mít reálnou představu o kandidátovi, ale také by pracovní pozice měla ukázat uchazeči jeho „reálnou představu“. Měl by být uveden popis a specifikace pracovního místa, ale také hledání možností, zda nelze práci vykonávat efektivněji. Pokud se tato analýza ve firmě zavede, tak nebudou vznikat neefektivní místa nebo místa, která budou obsazovaná nevhodnými kandidáty.

Dalším problémem v oblasti získávání zaměstnanců je využívání náborového centra a personálních agentur. Náborové centrum může mít zkreslené představy o kandidátovi a je možné, že nám vyberou kandidáta, který nebude vhodný. Na to ale firma přijde až v průběhu výběru zaměstnanců, kdy je veden osobní pohovor s personalistou, který do té doby nebyl v osobním styku s uchazečem. Tímto nám vzniká neefektivní výběr zaměstnanců a může se nám nábor prodloužit, a tím pádem i zdražit. Proto bych firmě doporučila, aby v náborovém centru byl i personalista či manažer oddělení, který by tak nábor prováděl spolu s externí osobou z personální agentury. V této části by mohl už personalista nebo pověřená osoba zjistit, že uchazeč není vhodný na obsazovanou pozici, a tím pádem by se hledal jiný kandidát.

V oblasti výběru zaměstnanců jsem shledala několik problémů. Prvním problémem je výběr zaměstnanců do výroby. Při výběrovém řízení se firma zaměřuje pouze na jeho fyzickou zdatnost, ale nehodnotí člověka v rámci sociální skupiny. Proto bych doporučila, aby firma zavedla při výběru zaměstnanců určitou týmovou hru či úkol, který by ukázal firmě, jak se takový člověk chová ve

skupině, jaká je jeho komunikace, spolupráce a asertivita ve skupině. Jelikož se ve výrobě dostane do určité sociální skupiny, firma by měla brát v potaz i toto hodnocení.

Dalším problémem v oblasti výběru zaměstnanců jsou nízké kritéria v oblasti administrativy a techniky. Kvůli nedostatku pracovní síly jsou podmínky pro přijetí osob do administrativy a techniky mnohem mírnější, a proto se na volná pracovní místa obsazují i lidé, kteří nejsou vhodní na tuto pozici. Doporučila bych proto zvýšit kritéria. Následným problémem je test v prvním kole, který je hodně obsáhlý. Doporučila bych test zkrátit a zaměřit se na hlavní body firmy. Dalším problémem dotazníku je, že vyhodnocování je prováděno na základě dřívějšího vzorku. Myslím si, že hodnocení podle jednoho vzorku lidí zkresluje. Tudiž bych doporučila, aby byl test vyhodnocován podle jiných kritérií, než je vzorek zaměstnanců, které ve firmě dřív pracovali. Posledním problémem testu je, že na něj musí uchazeči odpovídat pravdivě, to ale neudělá každý, a tak vznikají mylné informace o uchazeči. Doporučila bych, aby se psychodiagnostický dotazník neprováděl v prvním kole, ale aby byla zavedena jiná efektivnější metoda, u které nebude moct kandidát lhát. Na test by se měl klást co nejmenší důraz, ale zavedla bych spíše behaviorální pohovor.

Jako poslední problém v oblasti přijímání zaměstnanců vidím to, že uchazeč do poslední chvíle (do dne nástupu) neví, na jaké pracovní místo bude dosazen. To, do jakého provozu bude uchazeč zařazen, se vyhodnotí až podle výběrového řízení, a to vidím jako velký problém. Doporučila bych, aby firma, která ihned zhodnotí uchazeče, dbala na to, aby bylo uchazeči sděleno, na jaké místo bude přijat. Lidský kapitál je nejdůležitější složkou podniku, a proto se mi zdá neakceptovatelné nejevit o uchazeče zájem a nesdělít jim hned jakou pracovní pozici budou vykonávat. Dokonce se může stát, že uchazeč, který se dozví, na jaké místo je přijat, tak může své rozhodnutí změnit a nepřijmout ho. To by byla pro firmu ztráta času a nákladů a musela by tak celý proces uskutečnit znovu.

V oblasti adaptace jsem neshledala problémy. Myslím si, že firma má adaptaci zavedenou správně a vše důležité při nástupu do práce má zařízeno.

Závěr

Ve své práci jsem se zabývala procesem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě. Nejprve jsem zpracovala teoretickou část, která popisuje a definuje výroky autorů z oblasti řízení lidských zdrojů. V první kapitole jsem se věnovala základním pojmům jako je management, řízení lidských zdrojů, personální strategie, modely řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole jsem se věnovala první fázi procesu, a to získávání pracovníků. V této kapitole jsem uvedla potřebu získávání pracovníků, popis a specifikaci obsazovaného místa, zdroje získávání pracovníků a následné metody získávání pracovníků. Poté jsem se věnovala potřebným dokumentům a informacím, které se požadují od uchazeče a následnou formulací a uveřejněním nabídky. Po tomto kroku následovala kapitola třetí, a to výběr pracovníků. Zde jsem uvedla základní metody výběru a definovala co výběr pracovníků je. V následující čtvrté kapitole jsem se věnovala poslednímu kroku, a tím je přijímání zaměstnanců, které je stejně nezbytné jako získávání a výběr vhodného uchazeče. Tato kapitola také obsahuje adaptaci zaměstnance do pracovního prostředí.

V praktické části jsem poté aplikovala poznatky z části teoretické. V první řadě jsem uvedla stručnou charakteristiku společnosti, včetně jejich cílů a vizí. Poté jsem uvedla pro zajímavost některé její statistiky. Následně jsem popsala organizační strukturu podniku a dále se věnovala personálnímu oddělení, které má na starost proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Další kapitolou byla metodologická část, ve které jsem použila metodu rozhovoru ke sběru dat. Díky otázkám, které jsem kladla personalistkám, jsem zjistila nynější stav procesu získávání, výběru a přijímání ve firmě. V poslední kapitole jsem se věnovala návrhům na zlepšení stavu firmy.

Na základě zhodnocení lze říci, že firma má pár chyb, které jsou v jednotlivých procesech, jen v procesu adaptace jsem neshledala žádnou chybu a myslím si, že tento krok má zavedený správně. V oblasti samotné tvorby a analýzy pracovních míst jsem shledala dvě chyby, ke kterým jsem se vyjádřila a uvedla následné doporučení.

Oblast získávání zaměstnanců je vcelku dobře nastavená, jedinou chybou, kterou bych společnosti vytkla je, že personalista se nepodílí na procesu získávání zaměstnanců s personální agenturou. Personální agentura má svého pracovníka, který získávání a následné doporučení provádí, a to jsem shledala jako

nevýhodu, jelikož může být pověřená osoba jiné představy o kandidátovi, jak společnost.

V oblasti výběru zaměstnanců jsem také našla pár chyb, které by firma měla v nejbližší době pozměnit. Velkou nevýhodu vidím v psychotestu, kterému se klade velký důraz, namísto toho bych se zaměřila spíše na behaviorální pohovor a test bych nechala až na druhé kolo výběrového řízení a nekladla mu tak velký důraz. Test navíc zkresluje uchazeče, jelikož na něj kandidát nemusí odpovídat pravdivě.

V oblasti přijímání zaměstnanců jsem shledala největší chybu z celého procesu. Myslím si, že pokud člověk, který žádá o zaměstnání, neví do poslední chvíle, na jaké pracovní místo bude zařazen, tak firma pak nemůže očekávat, že se dané pracovní místo bude uchazeči zamlouvat. Může pak nastat odmítnutí pozice a firma by tak musela celou tuto proceduru zopakovat, což by bylo neefektivní, finančně nákladné a časově zdlouhavé. Firma by proto měla tomuto kroku procesu věnovat větší pozornost.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- BĚLOHLÁVEK, František. 2001. *Management*. Praha: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6
- DONELLY, James, H., James, L., GIBSON, Jonh, M., IVANCEVICH. 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Lubomír, KOSTROŇ. 2012. *Personální strategie-krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 176 s. ISBN 978-7179-564-3
- JANIŠOVÁ, Dana, Mirko, KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2479-3
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- MAYEROVÁ, Marie, Jiří, RŮŽIČKA. 2000. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- ROBBINS, P., Stephen, Mary, COULTER. 2004. *Management*. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1

TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

VEBER, Jaromír a kol. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, Leo, Olga, VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 291 s. ISBN 80-85943-94-8

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Proces získávání nového pracovníka	18
Obrázek č. 2	Výhody a nevýhody získávání pracovníků	23
Obrázek č. 3	Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců	30

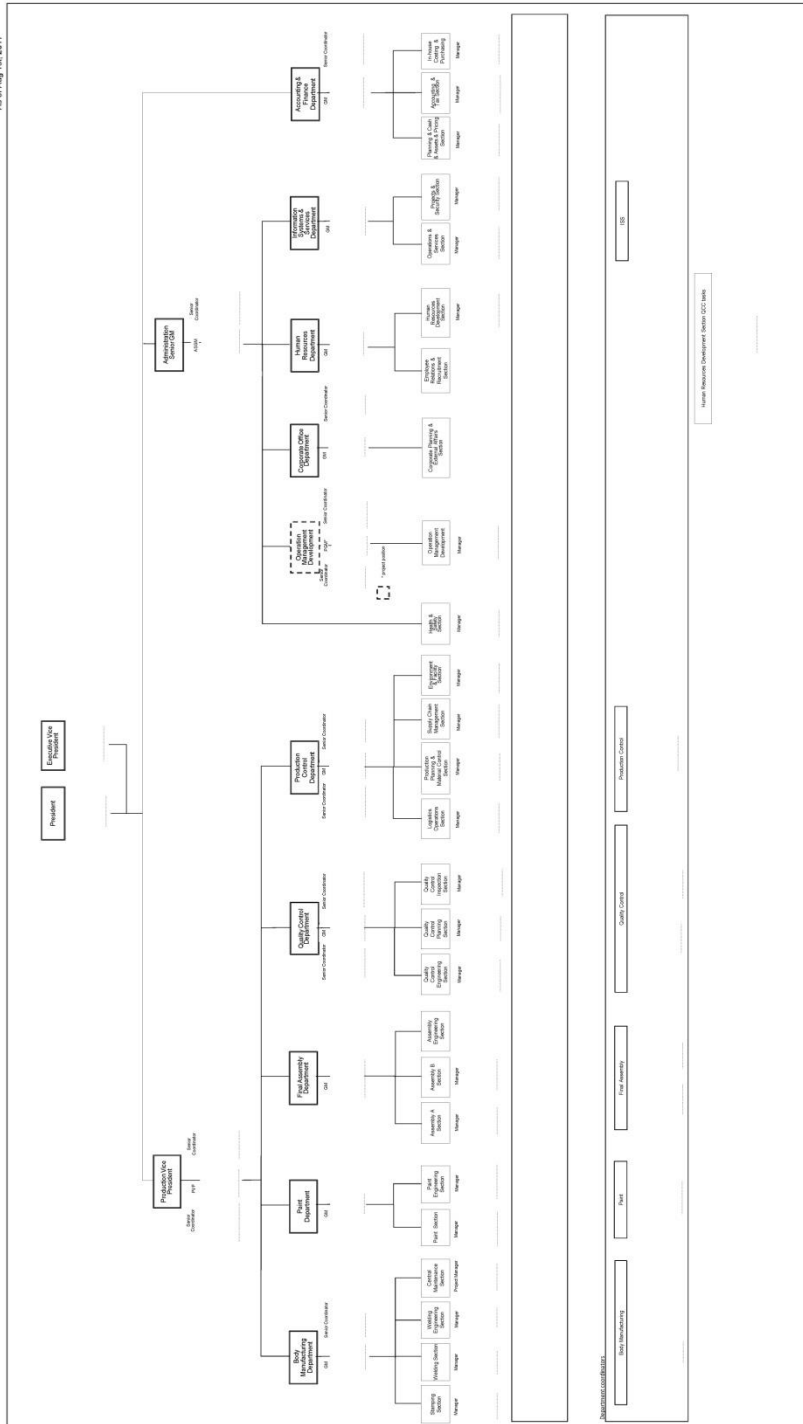
Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Výhody a nevýhody pohovorů	32
Tabulka č. 2 Výhody a nevýhody assesment centra	34
Tabulka č. 3 Organizační struktura personálního oddělení	44

Seznam grafů

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní zdroj firmy

Příloha č. 2 ManpowerRevisionRequestSheet

Form type: A,B,C,D cat. + SV pos.

APPROVAL (Ring only)		APPROVAL		APPROVAL		APPROVAL		EVALUATOR STATUS		REQUESTER	
President	Executive VP	PVP	SCO	SCO	SCO	GM	GM	OMD MGR	OMD Leader	AF IHC WP	MGR

Form type: S cat. Admin

APPROVAL (Ring only)		APPROVAL		APPROVAL		APPROVAL		EVALUATOR STATUS		REQUESTER	
President	Executive VP	ASGM	SCO	GM	GM	HR MGR	HR MGR	AF IHC WP	AF IHC WP	MGR	MGR

Form type: S cat. Production

APPROVAL (Ring only)		APPROVAL		APPROVAL		APPROVAL		EVALUATOR STATUS		REQUESTER	
President	Executive VP	ASGM	SCO	PVP	SCO	SCO	GM	HR MGR	HR MGR	AF IHC WP	MGR

Zdroj: Interní dokument firmy

Příloha č. 3 Náborová směrnice

Název: NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017)		Č.: HR-OP-001
Strana: 1/7	Vlastník: HR	

Schválili		
Production Vice President: <i>jméno</i>	Administration Senior GM: <i>jméno</i>	General Manager (odd.): <i>jméno</i>
datum:	datum:	datum:
General Manager (odd.): HR <i>Jan Pešek</i>	Manager (sekce): ER <i>Lubomír Neryadba</i>	Manager (sekce): <i>jméno</i>
datum: 25/7/2017	datum: 25.7.2017	datum:
Vypracovali		
Kateřina Jůzová, ER, SP1 <i>Kateřina Jůzová</i>	Michaeļa Česáková, ER, SP1 <i>Michaeļa Česáková</i>	<i>jméno (sekce, pozice)</i>
datum: 21. 7. 2017	datum: 21. 7. 2017	datum:

Záznam o změně Směrnice			
Datum	Verze	Obsah změny	Strana
18/04/2005	R 1	část 3) a 4), přílohy (1 - 31)	1 - 4
25/02/2006	R 2	část 3) a 4), přílohy (1 - 25)	1 - 4
21/04/2006	R 3	Příloha (23)	4
1/04/2007	R 4	Masivní revize	všechny
22/04/2008	R 5	část 3)	2, 3
05/03/2009	R 6	část 3) a 5) přílohy (1 - 30)	2, 4
21/5/2009	R 7	část 3) a 5) přílohy (19, 22)	2, 4
2/6/2010	R 8	část 5) přílohy (4, 7, 9, 13, 14, 15, 19, 21, 22, 23)	4, 5
Všechny části 3) a 4), přílohy (2, 5, 9, 20, 24, 29, 31, 32) 25/5/2011 odstraněné přílohy 10, 17, 18, 25, 26	R 9	Část 5) přílohy (1, 4, 23, 25)	4, 5
14/4/2014 R 10 12/7/2013	R 11	Přílohy (1, 2, 20, 31, 33)	všechny
3/6/2015	R 12	Celková revize	všechny
6/6/2016	R 13	Část 1), 2), 4), 5), 6) a Přílohy (21, 28, 34)	3, 5, 6
12/7/2017	R 14	Část 1), 3), 4) a Přílohy (3, 11, 14, 32, 35)	4, 5, 6, 7

INTERNAL USE ONLY

Název: NABOR ZAMESTNANCU		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017)		Č.: HR-OP-001
Strana: 2/7	Vlastník: HR	

1) Vymezení

Standard je závazný pro všechny zaměstnance [redacted] (dále [redacted])

2) Účel

Nastavit pravidla nábory zaměstnanců. To znamená výběr vhodných kandidátů, splňujících kompetence, každou otevřenou pozici.

3) Důvěrnost směrnice

- Vetejná směrnice
 Vnitřní směrnice
 Důvěrná směrnice [je přístupná pro:]

4) Definice, zkratky

SP - Specialista
 AS – Asistent
 HR – Human Resources
 TM – Team Member
 TMM – Team Member Maintenance
 TE – Temporary Employees
 HRD – Human Resources Development
 OMD – Operation Management Development

INTERNAL USE ONLY

navez: nABOR ZAMĚSTNANCŮ		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017) Strana: 3/7		Č.: HR-OP-001
		Vlastník: HR

5) Dotčené osoby

- Směrnici musí spravovat (informovat, revidovat a používat)
- Směrnici musí znát a řídit se jí (vytvářejí pro něho povinnosti, odpovědnosti, nést pracovní únos)
- Se Směrnicí musí být seznámení (musí vědět o její existenci)
- Směrnici nepoužívá

P																										
EVP																										
Disc	Production							Administration																		
PVP																										
SGM															Accounting&Finance											
SCD																										
Disc	Body Manufacturing	Paint	Final Assembly	Quality Control	Production Control	Health Safety	Security & Access Control	Corporate Office	Human Resources	Information System & Services																
Production Control	ST, WE	PA	AS	QC	PC	HS	OMD	CO	HR	IS	AF															
GM																										
SCD																										
Disc	ST	WE	WE-E	OM	PA	PA-E	AS-A	AS-B	AS-E	QC	QC	QC	LOG	PLAN	SUP	ENV	HE	OMD	CO	HR	HRD	OS	PE	PR	ACC	PUR
MNG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Obsah směrnice

1) Vymezení	2
2) Účel	2
3) Důvěrnost směrnice	2
4) Definice, zkratky	2
5) Dotčené osoby	3
6) Obsah směrnice	3
1 Plánování	4
1.1 Nábor pozic operátorů a údržbařů	4
1.2 Nábor zaměstnanců na pozice specialistů a asistentů	4
2 Plánování pozic agenturních zaměstnanců	4
3 Proces výběru	4
4 Výběrový proces	4
4.1 Výběr životopisů	5
4.2 Telefonický pohovor	5
4.3 Testovací část	5
4.4 Interaktivní část	5
4.5 Závěrečné pohovory	5
4.6 Výběrový proces agenturních zaměstnanců	6
4.7 Přijetí do zaměstnání	6
4.8 Přijetí do zaměstnání (dočasné přidělení) agenturních zaměstnanců	6
5 Kontrola	6
7) Související Směrnice / dokumenty	6
8) Seznam příloh	6

INTERNAL USE ONLY

Název: NABOR ZAMESTNANCU		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017)		Č.: HR-OP-001
Strana: 4/7	Vlastník: HR	

1 Plánování

Náborový tým nabírá zaměstnance s cílem dosáhnout plánovaného stavu zaměstnanců, viz schválený „Office headcount plan“ (příloha č. 33) a „Náborový plán“ (příloha č. 2).

1.1 Nábor pozic operátorů a údržbářů

Nábor pozic operátorů, dále TM probíhá na základě „Náborového plánu“. Pravidla předávání požadavku na nábor mezi sekci Operation Management Development, dále OMD a oddělením náboru, společné pravidelné schůzky a termíny jsou ošetřeny v dokumentu „Předávání informací mezi OMD a nábořem“ (příloha č. 34).

R14

Nábor pozic údržbářů, dále TMM probíhá na základě doručení elektronické žádosti o nábor nového zaměstnance v aplikaci E-request (<http://erequest/syspmflow/en/neoclassic/cases/main>).

1.2 Nábor zaměstnanců na pozice specialistů a asistentů

Nábor pozic specialistů, dále SP a asistentů, dále AS, začíná na základě doručení elektronické žádosti o nábor nového zaměstnance v aplikaci E-request (<http://erequest/syspmflow/en/neoclassic/cases/main>).

V případě potřeby vytvoření nové pozice, která není zahrnuta v „Office headcount planu“ (příloha č. 33) nebo v případě potřeby dodatečného náboru, vyplní generální manažer daného oddělení „Manpower Revision Request Sheet“ (příloha č. 4). Generální Manažer oddělení určí všechny nezbytné požadavky a schopnosti kandidáta na nově otevřenou pozici.

2 Plánování pozic agenturních zaměstnanců

Proces plánování pozic agenturních zaměstnanců je popsán ve směrnici „Řízení agenturních zaměstnanců ve výrobě“ č. HR-OP017.

3 Proces výběru

(detaily viz diagram procesu – příloha č. 5A - výroba, 5B - administrativa)

4 Výběrový proces

Výběrový proces má několik částí. Během procesu se hodnotí kvalifikace kandidátů a požadované schopnosti a dovednosti. Každá část je hodnocena podle pravidel pro hodnocení a jen úspěšní kandidáti mohou postoupit do další části.

Rozpis výběrového procesu:

- a) výběr životopisů
- b) telefonický pohovor
- c) testovací část
- d) závěrečné pohovory

Pohovory jsou vedeny pracovníky náboru. Závěrečné pohovory vede pracovník náboru (pro pozice TM), v případě náboru pozic AS, SP, TMM vede pohovor pracovník náboru společně s manažerem sekce.

INTERNAL USE ONLY

Název: NABOR ZAMESTNANCU		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017)	Strana: 5/7	Č.: HR-OP-001
		Vlastník: HR

4.1 Výběr životopisů

R14

Všechny přichozí životopisy jsou porovnávány se „Seznamem otevřených pozic“ (příloha č. 6). Úspěšní kandidáti jsou pozváni na testy a výběrové řízení prostřednictvím telefonického pohovoru a jsou zaevidováni v online aplikaci Teamio (<http://www.teamio.com/cz/>). Životopisy úspěšných kandidátů jsou po dobu trvání výběrového řízení založeny v archivu kanceláře 602.

Neúspěšným kandidátům je zaslán „zamítavý dopis“ (příloha č. 7). Došlé životopisy neúspěšných uchazečů jsou po selekci zlikvidovány. Neúspěšní uchazeči nejsou dále evidováni.

4.2 Telefonický pohovor

Výsledky telefonického pohovoru jsou zaznamenány do „Záznamového formuláře“ (příloha č.8A - administrativní, 8B - výroba). Úspěšní kandidáti jsou přímo pozváni na testovací část a je jim připravena „osobní složka“ (příloha č. 9). Neúspěšným kandidátům je zaslán „zamítavý dopis“ a nejsou dále evidováni.

4.3 Testovací část

R14

Účast kandidátů je potvrzena záznamem na „osobní složce“. Testovací část se skládá z následujících testů: „Online psychodiagnostický test“ (<https://admin.tconline.cz/index.php>) pro pozice SP a AS, test „Nýty a matičky“ (příloha č. 12) pro pozice TM, test „Obecné technické dovednosti“ pro pozice TMM (příloha 16A).

Výsledky pro pozice AS, SP jsou evidovány v „osobní složce“ (příloha č. 9). Výsledky testů pro pozice TM jsou zapsány do „hodnotícího formuláře“ (příloha č. 13), pro pozice TMM na „záznamovém archu Nocti“ (příloha 16B) a na „osobní složce“.

4.4 Interaktivní část

R14

Cvičení i osobní pohovory jsou hodnoceny na základě hodnotících kritérií v závislosti na obsazované pozici (příloha č. 15A, 15B, 15C, 15D – TM; příloha č. 16C – TMM). U pozic TM jsou výsledky opět zaznamenány do „formuláře hodnocení“, u pozic AS, SP je průběh pohovoru zaznamenán ve formuláři pro osobní pohovor („AS/SP interview guide - příloha č. 14B), jehož součástí je výsledek online psychodiagnostického testu.

K těmto výsledkům psychodiagnostického testu mají přístup pouze proškolení pracovníci náboru.

Proškolený pracovník náboru vyhodnotí výsledky testu s požadovaným profilem a zapíše shrnutí pro manažera do AS/SP interview guide. Průběh celého pohovoru vyhodnotí dle AS/SP interview guide – vyhodnocení (příloha č. 35). Výsledek pohovoru je zaznamenán na osobní složce“, u pozic TMM je výsledek zaznamenán na „záznamovém archu Nocti“ a na „osobní složce“.

4.5 Závěrečné pohovory

Pro závěrečné hodnocení jsou používány formuláře „Interview guide“ (příloha č. 14A pro pozice TM a „osobní složka“ pro pozice AS, SP a TMM). Úspěšní kandidáti dostávají na konci výběrového procesu „Předběžný příslib zaměstnání“ (příloha č.19A – výroba, 19B - administrativní).

INTERNAL USE ONLY

Název: NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ		Důvěrnost:
		Č.: HR-OP-001
Verze: R14 (21.06.2017)	Strana: 6/7	Vlastník: HR

4.6 Výběrový proces agenturních zaměstnanců

Výběrový proces agenturních zaměstnanců je popsán ve směrnici „Řízení agenturních zaměstnanců ve výrobě“ č. HR-OP017.

4.7 Přijetí do zaměstnání

Kandidáti, kteří akceptují „Předběžný příslib zaměstnání“, jsou pozváni na vstupní lékařskou prohlídku, která je provozována externím dodavatelem. Zdraví kandidátů je posuzováno na základě zhodnocení výsledků lékařské prohlídky, viz „Rozsah lékařských prohlídek“ (příloha č. 20) a podle „Formuláře pro výpis ze zdravotní dokumentace praktického lékaře“ (příloha č. 21). Ti, kteří projdou lékařskou prohlídkou, musí před nástupem do pracovního poměru podepsat pracovní smlouvu (příloha č. 22A - výroba, 22C - administrativa).

Ze strany společnosti podepisuje pracovní smlouvy „určený zástupce společnosti“, dle platného podpisového řádu (příloha č. 23 – Pravidla pro podepisování dokumentů).

Za účelem potvrzení zařazení zaměstnance před nástupem na vybranou pracovní pozici je na sekce rozvoje lidských zdrojů, dále HRD, zaslán e-mail s údaji o účastnících.

4.8 Přijetí do zaměstnání (dočasné přidělení) agenturních zaměstnanců

Přijetí do zaměstnání (dočasné přidělení) agenturních zaměstnanců je popsáno ve směrnici „Řízení agenturních zaměstnanců ve výrobě“ č. HR-OP017.

Podmínky u pracovníků, kteří jsou přijímáni do zaměstnání ze statusu "dočasného přidělení" do statusu "kmenového stavu", se řídí směrnici „Řízení agenturních zaměstnanců ve výrobě“ č. HR-OP017.

5 Kontrola

Rozdíly mezi plánem a realitou jsou kontrolovány v reportech: „Náborový plán“ (příloha č. 2), „Monthly headcount report“ (příloha č. 29) je používán jako pomocný přehled. Případné rozdíly mezi plánem a skutečností projednává sekce OMD s jednotlivými odděleními na pravidelných schůzkách.

7) Související Směrnice / dokumenty

Řízení agenturních zaměstnanců ve výrobě č. HR-OP017.

8) Seznam příloh

- | | |
|-----|--|
| R14 | 1. Manpower plan - zrušeno |
| | 2. Náborový plán |
| | 3. Request for new employee - zrušeno |
| | 4. Manpower Revision Request Sheet |
| | 5. Diagram procesu (5A - výroba, 5B - administrativa) |
| | 6. Seznam otevřených pozic |
| | 7. Zamítavý dopis |
| | 8. Záznamový formulář (8A - administrativa, 8B - výroba) |
| R14 | 9. Osobní složka |
| | 11. Test Tres - zrušeno |

INTERNAL USE ONLY

Název: NABOR ZAMESTNANCŮ		Důvěrnost:
Verze: R14 (21.06.2017)	Strana: 7/7	Č.: HR-OP-001
		Vlastník: HR

- 12. Test Nýty a matičky
- 13. Hodnotící formulář
- 14. Formulář pro osobní pohovor (14A - výroba, 14B - administrativa)
- 15. Hodnotící kritéria pro TM (15A, 15B, 15C - Silo, 15D - Ráfky)
- 16. Test Obecné technické dovednosti (16A - zadání; 16B - záznamový arch Nocti; 16C - hodnocení)
- 19. Předběžný příslib zaměstnání (19A - výroba, 19B - administrativa)
- 20. Rozsah lékařských prohlídek
- 21. Formulář pro výpis ze zdravotní dokumentace praktického lékaře
- 22. Pracovní smlouva a info k pracovní smlouvě
(22A – pracovní smlouva výroba, 22B – info k pracovní smlouvě výroba, 22C – pracovní smlouva administrativa, 22D – info k pracovní smlouvě administrativa)
- 23. Pravidla pro podepisování dokumentů
- 24. Seznam nově nastupujících zaměstnanců - zrušeno
- 27. TM hiring status – daily monitoring - zrušeno
- 28. Indirect ratio - zrušeno
- 29. Monthly headcount report
- 30. Recruitment Report – TM - zrušeno
- 31. HC SIM – zrušeno
- 32. Přehled kandidátů AS, SP - zrušeno
- 33. Office headcount plan
- 34. Předávání informací mezi OMD a náborem
- 35. AS/SP interview guide – vyhodnocení

INTERNAL USE ONLY

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Zuzana Maršálková

V Praze dne: 06. 01. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis