

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

The Recruitment and Selection of Employees in an Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

BOROVEC

ILONNA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE


| | | | | | |
|-------------------------|---|--------|--------|---------------|--------|
| Příjmení: | Borovec | Jméno: | Ilonna | Osobní číslo: | 461403 |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení manažerských studií | | | | |
| Studijní program: | Ekonomika a management | | | | |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika průmyslového podniku | | | | |

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment and Selection of Employees in an Organization

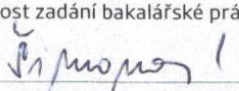
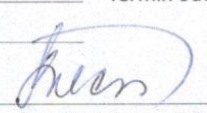
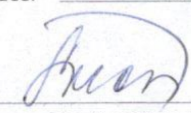
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je zpracovat problematiku získávání a výběru zaměstnanců a následně teorii porovnat se získanými informacemi z podniku Invelt s.r.o.
PŘÍNOS: Přínosem BP jsou návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Základní pojmy, Získávání pracovníků, Výběr pracovníků, 3. Praktická část - Představení Invelt s.r.o., Získávání zam., Výběr zam., Adaptační zam., Zhodnocení, Návrhy doporučení, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, (2016).
AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, (2015)
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, (2014)
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, (2016)
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, (2015) 

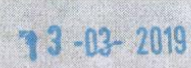
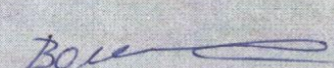
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Pavel Baštář, generální ředitel spol. Invelt s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2019
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|---|---|
|  |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky) |

BOROVEC, Ilonna. Získávání a výběr pracovníků v organizaci. Praha: ČVUT 2019. Baka-
lářská 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:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Kláře Šimonové, mé vedoucí bakalářské práce za to, že mi věnovala svůj drahocenný čas, své rady, zkušenosti a připomínky a tím mi pomohla s vypracováním této bakalářské práce.

Dále děkuji Ing. Pavlu Baštářovi, generálnímu řediteli společnosti Invelt s.r.o., za informace a podklady, jeho čas, trpělivost a ochotu odpovídat na mé dotazy, což mi pomohlo s vypracováním praktické části.

Obrovské díky patří také mé rodině a mým blízkým, kteří mě po dobu celého studia podporovali a především při psaní bakalářské práce měli trpělivost a pochopení.

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje problematiku získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Invelt s.r.o. První částí práce je část teoretická, která charakterizuje problematiku obecně, popisuje doporučené metody a postupy a slouží jako podklad pro analýzu podniku. Další částí je část praktická, která představuje společnost Invelt s.r.o., analyzuje její oddělení lidských zdrojů a proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Poslední částí je zhodnocení činností podniku, porovnání se získanými teoretickými znalostmi a případné návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Výběr, získávání, řízení lidských zdrojů, personalistika, lidské zdroje.

Abstract

The bachelor thesis analyses the problematics of recruitment and selection of employees at Invelt s.r.o. The first part of the thesis is theoretical that characterizes the problematics in general, describes recommended methods and procedures and serves as a basis for the analysis of the company. The second part is the practical, which presents the company Invelt s.r.o., analyses its human resources department and the process of recruitment, selection and adaptation of employees. The last part is the evaluation of company activities, comparison with gained theoretical knowledge and also provides possible suggestions for improvement.

Key words

Selection, recruitment, proceeding of human resources, human resources

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Obsah | 8 |
| Úvod | 5 |
| 1 METODIKA PRÁCE | 6 |
| 1.1 Předmět a cíl práce | 6 |
| 1.2 Techniky a metody výzkumu..... | 6 |
| 1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor..... | 6 |
| 1.2.2 Dotazníkové šetření..... | 7 |
| 1.2.3 Osobní rozhovor a dotazování prostřednictvím emailu..... | 7 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 8 |
| 2 PERSONALISTIKA | 9 |
| 2.1 Význam personalistiky..... | 9 |
| 2.2 Úkol personalistiky | 9 |
| 2.2.1 Systém personálních činností..... | 10 |
| 2.3 Vnitřní uspořádání a členění personálního útvaru | 10 |
| 3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST | 11 |
| 3.1 Charakteristika pracovního místa..... | 11 |
| 3.2 Úkoly | 11 |
| 3.3 Vytváření pracovních míst..... | 12 |
| 3.3.1 Mechanistický přístup | 13 |
| 3.3.2 Motivační přístup..... | 13 |
| 3.3.3 Biologický (ergonomický) přístup..... | 14 |
| 3.3.4 Percepční přístup | 14 |
| 3.3.5 Shrnutí..... | 15 |
| 3.4 Analýzy pracovních míst..... | 16 |
| 3.4.1 Otázky na pracovní úkoly a podmínky..... | 16 |
| 3.4.2 Otázky týkající se zaměstnance | 16 |
| 3.5 Výstup analýzy pracovních míst | 17 |
| 3.6 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst | 17 |
| 3.7 Metody analýzy pracovních míst..... | 18 |
| 3.7.1 Výhody a nevýhody metod analýzy pracovních míst..... | 18 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 19 |
| 4.1 | Oblasti personálního plánování..... | 19 |
| 4.1.1 | Plánování potřeby zaměstnanců..... | 19 |
| 4.1.2 | Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců..... | 20 |
| 4.1.3 | Plánování personálního rozvoje (kariéry) zaměstnanců | 20 |
| 4.2 | Proces plánování lidských zdrojů..... | 21 |
| 5 | ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 22 |
| 5.1 | Zdroje získávání zaměstnanců..... | 22 |
| 5.1.1 | Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců..... | 22 |
| 5.1.2 | Vnitřní a vnější zdroje nových zaměstnanců | 23 |
| 5.2 | Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky..... | 24 |
| 5.2.1 | Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa | 25 |
| 5.2.2 | Volba metod získávání zaměstnanců..... | 26 |
| 5.3 | Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání..... | 28 |
| 5.3.1 | Životopisy uchazečů o zaměstnání | 29 |
| 5.3.2 | Motivační dopis..... | 29 |
| 5.3.3 | Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání..... | 30 |
| 5.3.4 | Osobní údaje uchazečů o zaměstnání | 30 |
| 5.4 | Formulace nabídky zaměstnání | 30 |
| 5.4.1 | Skutečnosti obsažené v nabídce zaměstnání..... | 31 |
| 5.4.2 | Uveřejnění nabídky zaměstnání | 32 |
| 5.5 | Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání..... | 32 |
| 6 | VÝBĚR PRACOVNÍKŮ | 32 |
| 6.1 | Kritéria výběru..... | 32 |
| 6.2 | Metody výběru zaměstnanců..... | 33 |
| 6.2.1 | Hodnocení životopisu | 33 |
| 6.2.2 | Výběrový pohovor..... | 33 |
| 6.2.3 | Testování uchazečů o zaměstnání..... | 35 |
| 6.2.4 | Assessment centre..... | 35 |
| 7 | PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 36 |
| 7.1 | Pracovní poměr a pracovní smlouva..... | 36 |
| 7.1.1 | Založení a vznik pracovního poměru | 36 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 7.1.2 | Náležitosti pracovní smlouvy | 37 |
| 7.1.3 | Trvání pracovního poměru | 37 |
| 7.1.4 | Změny pracovního poměru | 37 |
| 7.1.5 | Skončení pracovního poměru | 37 |
| 7.1.6 | Shrnutí | 38 |
| 8 | ADAPTACE ZAMĚSTNANCE | 38 |
| 8.1 | Realizace adaptačního programu | 38 |
| | PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 9 | BMW AG - Bayerische Motoren Werke | 41 |
| 10 | INVELT S.R.O. | 41 |
| 10.1 | Historie společnosti | 41 |
| 10.2 | Pobočky a jejich struktura | 41 |
| 10.2.1 | Invelt Praha | 42 |
| 10.2.2 | Invelt Plzeň | 42 |
| 11 | Personální oddělení Inveltu | 42 |
| 12 | Vytváření a analýza pracovních míst | 42 |
| 12.1 | Charakteristika pracovního místa | 42 |
| 12.2 | Analýza pracovních míst | 44 |
| 12.2.1 | Zdroje informací pro analýzu pracovních míst | 44 |
| 13 | Plánování lidských zdrojů | 44 |
| 14 | Získávání zaměstnanců | 44 |
| 14.1 | Zdroje získávání zaměstnanců | 44 |
| 14.2 | Proces získávání zaměstnanců | 44 |
| 14.3 | Volba metod získávání zaměstnanců | 45 |
| 14.4 | Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání | 47 |
| 14.5 | Formulace nabídky zaměstnání | 47 |
| 14.6 | Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání | 48 |
| 14.6.1 | Sběr odpovědí | 49 |
| 15 | Výběr pracovníků | 50 |
| 15.1 | Kritéria výběru | 50 |
| 15.2 | Metody výběru zaměstnanců | 51 |
| 15.3 | Hodnocení životopisů | 52 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 15.4 | Výběrový pohovor | 53 |
| 15.5 | Testování uchazečů | 54 |
| 16 | Přijímání zaměstnanců | 56 |
| 16.1 | Pracovní poměr a pracovní smlouva..... | 57 |
| 16.2 | Změny nebo ukončení pracovního poměru..... | 57 |
| 17 | Adaptace zaměstnance | 57 |
| 18 | Doporučení a návrh na změny | 58 |
| 18.1 | Sociální sítě | 59 |
| 18.2 | Reklama | 59 |
| 18.3 | Spolupráce se SŠ a VŠ..... | 60 |
| Závěr | | 60 |
| Seznam použité literatury | | 62 |
| Seznam elektronických zdrojů | | 62 |
| Seznam obrázků | | 63 |
| Seznam tabulek | | 64 |
| Seznam příloh | | 65 |

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Tento proces je v podnicích velice důležitý. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností pro správné fungování a chod celého podniku. Právě protože je tato činnost tak důležitá, klade se na ni velký důraz a podniky jsou čím dál více ochotné do činnosti získávání a výběru zaměstnanců investovat spoustu finančních prostředků.

Hlavním cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt s.r.o. a poté navrhnout nejvhodnější doporučení tak, aby všechny procesy byly efektivnější. Doporučení budou navržena na základě poznatků z odborné literatury a odborných doporučení a porovnána s analýzou společnosti Invelt s.r.o.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozsáhlá a obsahuje nezbytné definice, specifikace a informace k nejefektivnějšímu získávání a výběru zaměstnanců. Obsahuje teoretické poznatky o pracovním místě, metodách získávání a výběru, požadovaných dokumentech, možnostech a náležitostech smlouvy a další podstatné informace související s tímto tématem.

Praktická část se zabývá analýzou společnosti Invelt s.r.o., kde je společnost nejdříve společně s BMW AG představena s krátkou historií a následně je podle vzoru teoretické části rozebírána podrobně sama společnost Invelt s.r.o. V jednotlivých kapitolách je vysvětleno, jak společnost provádí výběr a získávání zaměstnanců, jakými předpisy a doporučeními se řídí, jak uchazeče hodnotí a podle čeho je vybírá. Všechny informace jsou podloženy grafy, které jsou výsledkem dotazníkových šetření, které byli zaslány zaměstnancům a vedení společnosti. Závěrem praktické části jsou doporučení společnosti jak lépe a efektivněji získávat a vybírat zaměstnance.

1 METODIKA PRÁCE

1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této bakalářské práce je analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt s.r.o.

Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt s.r.o. a poté navrhnout nejvhodnější doporučení tak, aby všechny procesy byly efektivnější. Doporučení budou navržena na základě poznatků z odborné literatury a odborných doporučení a porovnána s analýzou společnosti Invelt s.r.o.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce je třeba nejdříve vymežit a poté naplnit dílčí cíle práce, mezi které patří:

- Studium odborné literatury o získávání a výběru zaměstnanců.
- Formulace teoretických poznatků, které se týkají uvedené problematiky.
- Získání a následné studium interních materiálů společnosti Invelt.
- Analýza získávání a výběru zaměstnanců společnosti prostřednictvím dotazování a oslovení co možná nejvyššího počtu zaměstnanců z nejrůznějších pozic.
- Prostřednictvím osobních rozhovorů a dotazováním emailem zmapovat procesy získávání a výběru zaměstnanců od vedení společnosti – konkrétní postupy, požadavky a kritéria celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.
- Pomocí dotazníkového šetření zmapovat procesy získávání a výběru zaměstnanců od zaměstnanců společnosti – konkrétní zkušenosti s jejich náborem a přijetím do společnosti.
- Provést důkladný rozbor dotazníků a rozbor jednotlivých odpovědí na otázky ze všech dotazníků.
- Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a dotazováním zjistit aktuální postupy společnosti a zjistit, zda odpovídají doporučeným postupům.
- V případě zjištěných nedostatků navrhnout případné návrhy a doporučení na zlepšení procesu.

První částí bakalářské práce bude obsahovat teoretická východiska, která budou podkladem a předlohou pro část praktickou, respektive pro návrh doporučení společnosti. Praktická část bude obsahovat popis procesů získávání a výběru zaměstnanců a v případě potřeby budou navržena doporučení na zlepšení.

1.2 Techniky a metody výzkumu

1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor

Cílem výzkumu je zjistit jaké jsou reálné kroky a postupy při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt. Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci a generální

ředitel společnosti. Plánováno je oslovit jednoho řídicího pracovníka, kterým je generální ředitel společnosti, a dále 10 zaměstnanců z různých oddělení z celkových 50 zaměstnanců (pouze pražská pobočka), tedy 5% celku.

1.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem vytvořila pomocí webové stránky VypInTo.cz. Dotazník je určený pro zaměstnance a cílem je získání informací z jejich pohledu, tedy jak byli do společnosti přijati a co tomu předcházelo.

Vzhledem k ochotě generálního ředitele jsem dotazníky zaslala přímo jemu prostřednictvím emailu s průvodním textem, kde byl popis dotazníku, prosba o jejich rozeslání zaměstnancům, následné vyplnění a poděkování za spolupráci.

Dotazník rozeslaný zaměstnancům obsahoval 11 otázek. Otázky byly různé, některé byly otevřené, jiné měly pouze jednu správnou odpověď, jiné měly více správných odpovědí. Otázky byly zaměřeny na to, jakým způsobem se zaměstnanci o společnosti dozvěděli, jak ji kontaktovali a jak probíhal jejich výběr a následně přijetí do společnosti.

Výsledky dotazníků jsou přehledně shrnuty v tabulkovém editoru MS Office Excel, kde jsou uvedeny všechny otázky a přiřazeny odpovědi s počtem odpovědí, výsledkem je vždy nejčastější nebo nejvýše ohodnocená odpověď. V této práci jsou zobrazeny pomocí grafů v podobě procentuálních nebo číselných zobrazení s popsányými osami a okomentovány slovně v textu.

Výsledky tohoto dotazníku jsou důležitým podkladem teoretické části a zároveň podkladem pro návrhy a doporučení společnosti. Pomáhá analyzovat postupy a procesy společnosti a jsou jednoduchým a efektivním způsobem získání informací o společnosti.

1.2.3 Osobní rozhovor a dotazování prostřednictvím emailu

S panem generálním ředitelem jsem měla možnost osobní schůzky, kde jsem mu položila základní požadavky a dotazy k bakalářské práci. Vysvětlila mi cíl mé bakalářské práce, a domluvili jsme se na komunikaci prostřednictvím emailu.

Prostřednictvím emailu probíhalo celé dotazování k chodu, požadavkům, kritériím a dalším postupům při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt. Pomocí emailu jsem generálnímu řediteli zasílala i otázky v online podobě prostřednictvím stejného webového portálu, který jsem použila na dotazníkové šetření.

„Dotazník“ určený generálnímu řediteli obsahoval 12 otázek. Každá otázka měla předem dané odpovědi s číselnou škálou od nejnižšího po nejvyšší číslo. Úkolem pana ředitele bylo vždy číselně ohodnotit nejvíce vyhovující možnost, tedy určit jedinečné pořadí. Otázky byly zaměřeny na metody, postupy a požadavky, které společnost aplikuje při výběru a získávání zaměstnanců. Veškerá komunikace s generálním ředitelem byla důležitým podkladem pro celou praktickou část bakalářské práce. Jeho slova a zasláné podklady jako standardy BMW AG nebo vzory vyhodnocených testů uchazečů byli nejdůležitějšími informacemi pro tuto práci.

TEORETICKÁ ČÁST

2 PERSONALISTIKA

Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání pracovního kapitálu, tedy lidí pro společnost, na práci s nimi, na jejich motivaci a odměňování.

2.1 Význam personalistiky

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, str. 13).

Z výše uvedené definice vyplývá, že výběr a získávání zaměstnanců je součástí rozsáhlé činnosti podniku. Zaměstnanci jsou ti, na kterých především závisí prosperita podniku, její ziskovost, konkurenceschopnost, postavení na trhu a další hodnoty.

2.2 Úkol personalistiky

„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“ (Šikýř, 2016, str. 26).

„Personální útvar zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (Koubek, 2015, str. 32).

S menší rezervou můžeme o personalistice mluvit jako o srdci nebo jako o matce podniku. Z výše uvedených definic víme, že získává, vybírá a následně se stará o zaměstnance, kteří jsou základem úspěchu podniku. Jejím úkolem je péče o zaměstnance od samého začátku.

Personalistika, respektive personální útvar má i některé specifické úkoly, vzhledem k tomu, že odvádí informace a plní úkoly i některým vnějším institucím jako je například finanční úřad, zdravotní pojišťovny apod.

Specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace;

- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci strategie a personální politiky organizace;
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce;
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění (Měrtlová, 2014, str. 17).

2.2.1 Systém personálních činností

K tomu, aby personalista plnil všechny své úkoly, existuje systém personálních činností. Tento systém personalistovi napomáhá se nejen orientovat ale hlavně plnit své cíle a úkoly, tedy „*systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2016).

Systém personálních činností zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péči o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2016, str. 27).

„Optimální řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje chápat systém personálních činností jako podsystém řízení organizace, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a tím očekávaného výkonu organizace“ (Šikýř, 2016, str. 28) a to:

- v souladu s konkurenční strategií;
- s ohledem na podnikatelské prostředí;
- v zájmu zainteresovaných stran (Šikýř, 2016, str. 28).

2.3 Vnitřní uspořádání a členění personálního útvaru

Uspořádání personálního útvaru závisí hlavně na velikosti podniku a na množství personálních úkolů, které útvar sám plní.

Většina malých organizací personální útvary nemá, a to proto, že zaměstnanců není takové množství a veškeré úkoly je schopný zajistit buď vedoucí pracovník nebo například sám majitel podniku. Středně velké podniky mají většinou jednoho personálního pracovníka, který zvládá úkoly sám a spolupracuje například s vedoucími pracovníky apod. Velké podniky pak většinou mají i velké personální útvary, které disponují

množstvím odborníků a specialistů v oblasti personalistiky proto, aby byly splněny všechny úkoly i pro velké množství zaměstnanců (Měrtlová, 2014, str 18).

3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém se přidělují a strukturují pracovní úkoly a odpovědnosti tak, aby je zaměstnanec mohl co nejefektivněji vykonávat.

Analýza pracovních míst je zpracování všech informací o vytvořeném pracovním místě pro vymezení požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance.

3.1 Charakteristika pracovního místa

„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.“ (Šikýř, 2016, str. 72).

Pracovní místo v podniku představuje určitou činnost a součást určitého výkonu a výsledku. Proto aby bylo pracovní místo užitečné, musí mít smysl, tudíž musí být správně charakterizované. Člověk, který hledá práci, hledá nejen pracovní podmínky, ale také pracovní náplň a podle ní se rozhoduje, zda se mu nabídka líbí nebo ne. Naopak podnik musí svá pracovní místa analyzovat, jinak by mohla nastat situace, kdy bude zaměstnávat lidi zbytečně, nebo naopak mu budou lidé pro dosažení požadovaného výsledku chybět.

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2015, str. 43).

3.2 Úkoly

Úkoly, které zaměstnavatel požaduje po pracovníkovi, tedy tzv. specifikace pracovních míst, jsou právě udávány pomocí analýzy zpracování informací v podobě tzv. popisu pracovního místa.

Analýza pracovních míst je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu. Napomáhá při hledání optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly plněny.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji (Koubek, 2015, str. 43-44).

3.3 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, který definuje a určuje úkoly a s nimi spojené povinnosti, odpovědnost a pravomoci, jejich podmínky a požadavky práce a jejich následné seskupení do pracovních míst.

Požadovaná organizační struktura společnosti vzniká právě díky vytváření pracovních míst a jejich seskupování a spojování do různě postavených organizačních celků. Díky tomu je proces vytváření pracovních míst součástí organizačních procesů (Šikýř, 2016, str. 74).

Definované pracovní úkoly a vytvářená pracovní místa:

- musí zabezpečit uskutečňování cílů organizace i uspokojování potřeb zaměstnanců;
- musí využívat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců;
- musí zaměstnance uspokojovat a podněcovat;
- nesmí zaměstnance ohrožovat a poškozovat
- musí být v souladu s právními předpisy.

Definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst je spojeno s hledáním uspokojivých odpovědí na následující otázky:

- Proč potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- Co je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- Jak se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- Kde se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- Kdy se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- Kdo má práci vykonávat (požadavky práce)?
- S kým se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
- Za kolik se má práce vykonávat (náklady práce)?

Odpovědi na tyto otázky závisí na podmínkách a požadavcích organizace a na základě těchto otázek zvolí přístup k vytváření pracovních míst. Odlišné podmínky a požadavky organizace vedou k odlišnému stupni dělby práce, odlišné míře specializace zaměstnanců a k odlišným přístupům k vytváření pracovních míst. Obvykle se uplatňuje klasický mechanistický přístup nebo motivační přístup (Šikýř, 2016 str. 74 - 75).

3.3.1 Mechanistický přístup

Mechanistický přístup předpokládá, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou jasně specifikovanou činnost. Stanovuje přesně jak optimálně využít čas, energie, suroviny, stroje, atd. organizaci z toho přístupu plyne konkurenční výhoda z toho, že umí neefektivněji vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa, spojovat pracovníky s pracovními úkoly a motivovat je.

Tento přístup je vhodný především v podnicích, které se orientují především na efektivnost využití zdrojů, tam kde je práce opakující se a je předvídatelná i dlouhodobě, tam kde dochází k častým chybám a proto je potřeba dodržování určitých postupů, nebo tam, kde podnik neinvestuje příliš do vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 57 - 58).

Výhody uplatňování:

- Snadnější získávání zaměstnanců;
- zvýšení produktivity a efektivity práce;
- snížení nákladů práce;
- snížení kvalifikačních nároků práce.

Nevýhody uplatňování:

- Nezbytnost dokonalé organizace práce a kontroly zaměstnanců;
- jednostranná a monotónní zátěž, vyšší riziko a chybovost a úrazovost zaměstnanců;
- omezené využívání schopností, omezená využitelnost zaměstnanců;
- nižší spokojenost a motivace, častější absence a vyšší fluktuace zaměstnanců (Šikýř, 2016, str. 75-76).

3.3.2 Motivační přístup

„Motivační přístup k vytváření pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce“ (Šikýř, 2016). Motivující práce je taková práce, která je přiměřeně komplexní, autonomní, ale i významná a rozmanitá. Dalším faktorem je zpětná vazba zaměstnancům, což vede ke zlepšování výsledků, pochvalám, tedy opět k motivaci se buď zlepšovat v určitých nedokonalostech, nebo naopak být ještě lepší než doposud (Šikýř, 2016, str. 76).

Motivující práce zahrnuje:

- **Komplexnost práce** – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem.
- **Rozmanitost práce** – zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení, využívá různé schopnosti.

- **Významnost práce** – zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo organizaci vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou. Zaměstnanec uspokojuje potřeby vnitřních a vnějších zákazníků.
- **Autonomie práce** – zaměstnanec disponuje určitou pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných pracovních úkolů a povinností.
- **Zpětná vazba** – zaměstnanci je poskytována hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu. Zpětnou vazbu zaměstnanci poskytuje samotná práce, stejně jako zainteresované strany – nadřízený, podřízený, zákazník, apod. (Šikýř, 2016, str. 76-77).

3.3.3 Biologický (ergonomický) přístup

Tento přístup k vytváření pracovního místa je dalším, který se snaží předčít přístup mechanistický. Mechanistický přístup je velice striktní, obecný a výhodný spíše pro podnik než pro zaměstnance, nedbá na pohodlí, pocity a potřeby zaměstnance.

Mezi nejpodstatnější potřeby zaměstnanců patří pohodlí a bezpečnost zaměstnance na pracovním místě, a na tyto dvě potřeby je biologický přístup zaměřený.

„Biologický čili ergonomický přístup se při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst opírá o biomechaniku, fyziologii práce a pracovní lékařství. Cílem je strukturovat pracovní úkoly a vytvořit pracovníkovi takové pracovní prostředí, které by minimalizovaly námahu. Jinými slovy zaměřuje se na fyzické požadavky práce.

Při biologickém přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se soustředujeme na zmírnění nebo eliminaci takových problémů, jako je fyzická únava, bolest a další zdravotní potíže.“ (Koubek, 2015, str. 65).

Tento přístup je vhodný tehdy, pokud zaměstnanci jeví známky potřeby pohodlí a bezpečnosti, například si nosí více věcí z domova, aby měli v kanceláři útulno, pokud jsou zaměstnanci často nemocní nebo jsou na pracovišti často úrazy, apod. obvyklým řešením jsou změny prostředí – například nákup nového nábytku, který je polohovatelný a pohodlný, nebo lepší osvětlení, či odbourání hluku, odsávání kouře a jiných pachů a při fyzické zátěži rozdělení či úprava pracovních úkolů tak, aby k zátěži nedocházelo.

Celý tento přístup vede často ke snížení nákladů zaměstnavatele, ale především ke zvýšení pohodlí a bezpečnosti zaměstnanců, které je pro ně motivující a zaměstnanci jsou schopni podávat i vyšší výkon (Koubek, 2015, str. 64 - 66).

3.3.4 Percepční přístup

Percepční přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst bere v úvahu schopnosti vnímání (percepce) a celkové duševní schopnosti zaměstnance. Od biologického přístupu, který se zaměřený na fyzickou stránku, je percepční tedy zaměřen na tu psychickou, neboli na duševní požadavky práce.

„Cílem tohoto přístupu je omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy její duševní náročnost, jinými slovy zjednodušit práci.“ (Koubek, 2015, str. 66).

Percepční přístup předpokládá, že pokud je činnost natolik jednoduchá, že ji pochopí nejméně schopný zaměstnanec, je vhodná i pro zkušené zaměstnance, protože ti ji budou vykonávat bezpečněji a spolehlivěji. Tento přístup je často podceňován a vede k častým chybám na pracovištích. Příkladem může být pracoviště, kde jsou zaznamenávány údaje z několika přístrojů, právě u takovýchto prací je percepční přístup velice vhodný, nedochází k tolika chybám a měření a analýza získaných dat je přesnější (Koubek, 2015, str. 66).

Duševní náročnost lze snížit např.:

- omezením množství informací, které je třeba si zapamatovat;
- zavedením zařízení se snadnější a jednodušší obsluhou a srozumitelnějších a přehlednějších měřících a kontrolních přístrojů
- vytvořením kontrolních seznamů bodů, podle nichž je třeba postupovat
- vytvořením grafických postupových schémat apod.

Percepční přístup může ale vést i k nespokojenosti. Tím, že dochází ke snížení kvalifikačních požadavků, náročnosti práce apod., může si zaměstnanec připadat méněcenný. Dochází k tomu, že jeho kvalifikace se stává zbytečnou, jeho znalosti a dovednosti již nejsou cenné a to vše může vést k demotivaci zaměstnanců. Proto je využívání percepčního přístupu vhodné spíše v případech, kdy zaměstnanci sami žádají o zjednodušení práce, nebo v situacích kde dochází k častým chybám ze strany zaměstnanců či na pracovištích s méně zkušenými, vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci, kteří naopak tento přístup ocení a bude je motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu (Koubek, 2015, str. 66-67).

3.3.5 Shrnutí

K vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst můžeme použít čtyři různé přístupy. Každý přístup je specifický a vhodný pro jiné organizace, jiné zaměstnance a hlavně situace na pracovištích.

- **Mechanistický přístup** – je spíše inženýrským přístupem a sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, tedy zájmy organizace, často však zapomíná poněkud na zájmy pracovníků.
- **Motivační přístup** – je spíše psychologickým přístupem a sleduje zájmy organizace nepřímo, přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.
- **Biologický přístup** – se zaměřuje na fyzické stránky práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat její negativa pro pracovníka, a tím přispět ke zvýšení produktivity a kvality práce a k odstranění některých negativních dopadů obtížné fyzické práce jak na pracovníka, tak jeho prostřednictvím na organizaci.
- **Percepční přístup** – se zaměřuje na duševní stránky práce a snaží se zmírnit nebo eliminovat ty negativní dopady na práci, a tím i na organizaci, které souvisejí s hranicemi duševních schopností člověka (Koubek, 2015, str. 67).

„Nejlepší přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy pracovníků.“ (Koubek, 2015, str. 67).

3.4 Analýzy pracovních míst

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, str. 80). „Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.“ (Koubek, 2015, str. 71).

Analýza pracovního místa se rozpadá na dva problémové kruhy:

1. Na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
2. Na otázky týkající se pracovníka (Koubek, 2015, str.71).

3.4.1 Otázky na pracovní úkoly a podmínky

Otázky na pracovní úkoly a podmínky slouží k tomu, aby bylo dobře specifikováno pracovní místo. Určuje, co bude specifickými úkoly pracovníka, jaké budou podmínky apod.

Mezi otázky patří například:

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
 - Povaha úkolů, jejich členění na dílčí úkoly či operace,
 - odpovědnost,
 - povinné, pravidelné a příležitostní úkoly.
- Jak se práce provádí?
- Kdy a kde se úkoly vykonávají?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Odpovědi na všechny tyto otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm (Koubek, 2015, str. 72).

3.4.2 Otázky týkající se zaměstnance

Otázky týkající se pracovníka určují, jaké má mít pracovník kvalifikace, schopnosti a dovednosti. S nadsázkou lze říci, že popisují profil pracovníka.

Mezi tyto otázky patří například:

- Fyzické požadavky (např.: síla, manuální zručnost, zdraví, apod.).
- Duševní požadavky (inteligence, vzdělanost, jazykové schopnosti, organizační schopnosti, apod.).
- Dovednosti (komunikace, schopnost vést lidi, kontrolovat je, apod.).

- Vzdělání a kvalifikace (stupeň dosažené vzdělání, odborná příprava, praxe, apod.).
- Pracovní zkušenosti (zkušenosti na pracovních místech, rozhodování, organizační zkušenosti, apod.).
- Charakteristiky osobnosti a postojů (formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, temperament, povaha, sociální potřeby, apod.).

Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa, nebo také specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka (Koubek, 2015, str. 72-73).

3.5 Výstup analýzy pracovních míst

S výstupem analýzy pracovních míst úzce souvisí výše popsané dva druhy otázek. Odpovědi na tyto otázky totiž tvoří právě výstupy analýzy. Jsou to dokumenty, které shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance.

Shrnutí popisů a specifikací určitého pracovního místa obsahuje zejména tyto údaje:

- **O pracovním místě (popis pracovního místa):** název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.;
- **O požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikace pracovního místa):** dosažené vzdělání, dosavadní praxe, očekávané chování a motivace, apod.

Výše uvedené shrnutí popisů a specifikací pracovních míst se zpracovávají buď pro jednotlivá pracovní místa, nebo pro skupiny pracovních míst s podobnými úkoly, podmínkami a požadavky (Šikýř, 2016, str. 80).

3.6 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Aby byla analýza kvalitní, je potřeba mít i kvalitní informace, proto je důležité, kde, jak a jaké informace získáme. Nejčastějším zdrojem informací je přímo pracovník zařazený na pracovní místo, protože má zpravidla nejpodrobnější a nepřesnější znalosti o vykonávané práci.

Informace od pracovníka mohou být získávány přímo od něj nebo od tzv. pozorovatele, což je člověk, který konkrétního pracovníka pozoruje a na základě tohoto pozorování pak zpracovává požadované informace. Nevýhodou pozorovatele je ale to, že pozorovaný pracovník může být pod tlakem a svou práci dělat buď méně kvalitně, nebo ve snaze „zazářit“ jinak, než ve skutečnosti.

Práci pozorovatele může vykonávat respektive informace z pozorování může poskytnout i přímý nadřízený, jeho znalosti mohou být ale povrchní či pouze okrajové, vzhledem k tomu, že práci sám nevykonává.

Další možností získávání informací může být analýza vykonávaná specialisty na analýzu pracovních míst, podmínkou toho je, že specialista musí být pro danou pracovní pozici kvalifikovaný. Pokud však specialista není kvalifikovaný, nebo nemá dostatečnou

praxi, informace mohou být zkreslené a nepřesné. Vhodným řešením může být nezávislý odborník na danou práci, například zaměstnanec jiné organizace, který je zaměstnaný na stejné pozici.

Možností získávání informací pro analýzu je několik, vždy je ale důležité aby byli přesné. Je důležité dát si pozor na možné nedostatky zdrojů, ideální je kombinace více zdrojů, nejen že je získáno více informací, ale také je zde větší objektivita (Koubek, 2015, str. 75-76).

3.7 Metody analýzy pracovních míst

„Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, str. 82).

Mezi metody analýzy patří jako hlavní metoda analýza dokumentů, tedy analýza stávajících nebo typových popisů a specifikací pracovních míst, organizačních schémat nebo řádů, pracovních postupů, právních předpisů a podobně.

Další metodou je pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci.

Aby byla docílena kvalitní tvorba specifikace pracovního místa je potřeba vhodně nakombinovat metody analýzy a dodržovat přesnosti a úplnosti posuzovaných údajů (Šikýř, 2016, str. 82-83).

3.7.1 Výhody a nevýhody metod analýzy pracovních míst

Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst

| Metoda | Výhody | Nevýhody |
|----------------------------|---|---|
| Analýza dokumentů | Dokumenty související s pracovními místy umožňují relativně snadno získat celkovou představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Uspodňují přípravu dotazníků a rozhovorů. | Dokumenty související s pracovními místy nemusí obsahovat aktuální, úplné a přesné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Analýzu dokumentů je nutné doplnit jinou metodou. |
| Pozorování | Proškolený a zkušený pozorovatel může relativně snadno získat detailní představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. | Pozorování je časově náročné a nevhodné pro složité práce. Pozorovaný může práci provádět jinak. Pozorovatel nemusí zachytit všechny úkoly, zvláště úkoly občasné a nahodilé. |
| Vlastní výkon práce | Zkušený analytik získává bezprostřední představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. | Vlastní výkon práce není možný v případě složitých a náročných prací. Zahrnuje jen běžné úkoly. |

| | | |
|-----------------|---|---|
| Dotazník | Dotazník umožňuje rychle oslovit mnoho respondentů a zjistit nebo doplnit potřebné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. | Dotazník je náročný na přípravu i realizaci. Úspěch vyžaduje srozumitelné otázky, přiměřený rozsah dotazníku a odpovídající motivaci respondentů. Návratnost může být nízká, odpovědi mohou být neúplné a nepřesné. |
| Rozhovor | Rozhovor na základě předem připravených a postupně kladených otázek umožňuje zjistit nebo doplnit všechny nezbytné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. | Rozhovor je náročný na přípravu i realizaci. Vedení rozhovoru vyžaduje určitou zkušenost. Odpovědi nemusí být úplné a přesné. |

Zdroj: (Šikýř, 2016, str. 83).

4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování nebo plánování zaměstnanců, slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí.“ (Šikýř, 2016, str. 86).

Plánování lidských zdrojů většinou zahrnuje:

- Plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2016, str. 86).

4.1 Oblasti personálního plánování

Z otázek, na které musí personální plánování odpovědět, vyplývá, že personální plánování se dělí na několik oblastí.

1. Plánování potřeby pracovníků.
2. Plánování pokrytí potřeby pracovníků.
3. Plánování personálního rozvoje (kariéry) pracovníků (Koubek, 2015, str. 95-96).

4.1.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Plánování potřeby pracovníků je podstatnou činností organizace. Jde o odhad poptávky po práci neboli jaký počet a druh zaměstnanců bude pravděpodobně organizace krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Tento odhad se určuje na základě poptávky po výrobcích a službách, které s pomocí zaměstnanců realizuje. Výsledkem plánování je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek (Šikýř, 2016, str. 86).

4.1.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců představuje činnost, při které organizace odhaduje nabídku práce. Předvídá jaký počet zaměstnanců a jaký druh zaměstnanců bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou potřebu zaměstnanců, zajistila požadovanou práci a dosáhla požadovaných cílů. Tuto potřebu zaměstnanců může organizace uspokojit ze dvou zdrojů a to z vnitřních a vnějších (Šikýř, 2016, str. 86-87).

4.1.2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Vnitřní zdroje zaměstnanců mohou být:

- Zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.

Výhody vnitřních zdrojů jsou především v tom, že se zaměstnanec a organizace vzájemně znají. To velice usnadňuje a urychluje výběr a následně i adaptaci zaměstnance. Zaměstnanci získanému z vnitřních zdrojů organizace umožňuje funkční postup, rozšíření kvalifikace a zvyšuje jejich spokojenost a motivuje je k lepšímu výkonu.

Nevýhodou může být ale naopak ztráta možnosti získat nové motivované a schopné zaměstnance, kteří mohou do organizace přinést nové nápady. Další nevýhodou je nutnost strategického plánování funkčních postupů zaměstnanců a jejich vzdělávání (Šikýř, 2016, str. 87).

4.1.2.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Vnější zdroje zaměstnanců mohou být:

- Volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí, apod.

Výhodou vnějších zdrojů je především nabídka nových dovedností, zajímavých zkušeností a schopností. Zaměstnanci získaní z vnějších zdrojů jsou často i levnější, vzhledem k náročnosti vzdělávání a kvalifikování vnitřních zdrojů zaměstnanců.

Nevýhodou je na druhou stranu neznalost lidí, organizace s nimi nemá žádné zkušenosti, nemá ověřené jejich schopnosti a dovednosti. Organizace navíc musí vynaložit více úsilí, času a peněz na výběr, získání a začlenění nového zaměstnance (Šikýř, 2016, str. 87).

4.1.3 Plánování personálního rozvoje (kariéry) zaměstnanců

Toto plánování zahrnuje plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích zaměstnanců.

- Plán kariéry: je sestaven pro konkrétního zaměstnance / konkrétní pozici a stanovuje možnosti rozvoje a funkčního postupu.
- Plán následnictví: je sestaven pro konkrétní manažerskou funkci a stanovuje možnosti jejího obsazení z vnitřních zdrojů.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců je úzce spojeno s plánováním výběru, hodnocením, odměňováním a i vzděláváním zaměstnanců. Personální rozvoj zaměstnanců je důležitý nejen pro samotné zaměstnance, kteří jsou možností personálního rozvoje i více motivováni, ale i pro zaměstnavatele, ten totiž díky rozvoji svých zaměstnanců může zhodnotit investice do vlastních zaměstnanců, uspokojit plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a zajistit kariéru perspektivních zaměstnanců v organizaci (Šikýř, 2016, str. 88).

4.2 Proces plánování lidských zdrojů

„Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.“ (Koubek, 2015, str. 98).

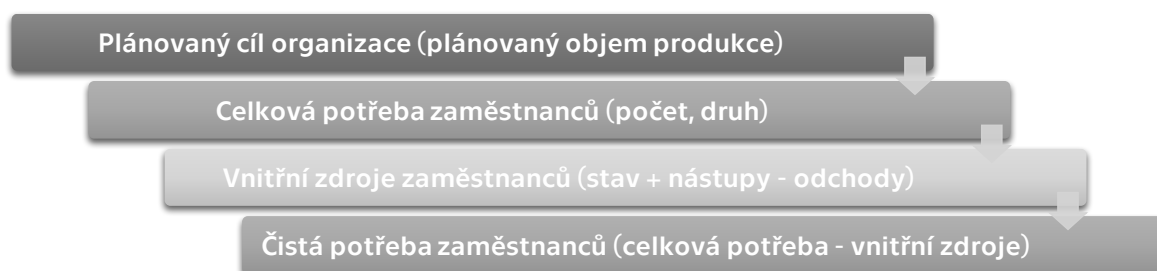
Základem pro modelový postup je plánování cíle organizace. Cíl je ve většině případů objem produkce, na základě plánovaného objemu produkce se odhaduje celková potřeba zaměstnanců a pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů a počítá se se skutečným stavem zaměstnanců a předpokládaným nástupem i odchodem zaměstnanců. Výsledkem je stanovení čisté potřeby zaměstnanců, což je odhad celkové potřeby a odhad pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Čistá potřeba zaměstnanců může být:

- Nulová: celková potřeba zaměstnanců je pokryta z vnitřních zdrojů.
- Kladná: předpokládaný nedostatek zaměstnanců.
- Záporná: předpokládaný nadbytek zaměstnanců.

Čistá potřeba zaměstnanců společností pomáhá s návrhem řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců (Šikýř, 2016, str. 88).

Obrázek 1: Postup plánování lidských zdrojů



Zdroj: (Šikýř, 2016, str. 89 – upraveno dle Koubek, 2015, str. 100).

Z výše uvedených informací vidíme, že plánování lidských zdrojů musí probíhat s ohledem na specifické podmínky organizace a v souladu se strategickými cíli organizace. Aby bylo řešení nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců to nejlepší, je potřeba snaha zaměstnavatele o dokonalou prognózu vývoje nabídky a poptávky na trhu spojenou s analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace k dosažení jejich cílů. Znalost těchto informací o organizaci je důležitá pro stanovení reálných strategií, politiky a plánů, které umožní uskutečnění právě strategických cílů organizace i uspokojení specifických potřeb zaměstnanců.

„Součástí strategií, politik a plánů organizace musí být personální strategie, politiky a plány, které vymezí cíle, zásady a postupy řízení a vedení zaměstnanců a umožní zaměstnavateli stanovit současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout řešení plánovaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, str. 89).

Plánování lidských zdrojů je předpokladem účinného obsazování volných pracovních míst v organizaci, úroveň plánování ovlivňuje úroveň jednotlivých personálních činností i činnost organizace jako celek a na starosti ho mají personalisté a manažeři na všech stupních organizační struktury (Šikýř, 2016, str. 89-90).

5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Koubek, 2015, str. 126).

Je to činnost, která rozpoznává a vyhledává vhodné kandidáty na volná pracovní místa, volná pracovní místa nabízí, komunikuje s uchazeči a stará se o další činnosti potřebné k získání zaměstnanců.

„Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, str. 95).

5.1 Zdroje získávání zaměstnanců

„V tomto kroku se rozhoduje, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil či zda tyto zdroje bude kombinovat.“ (Koubek, 2015, str. 135).

5.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Reakce potencialních uchazečů mohou být různé, závisí na různých okolnostech a podmínkách. Tyto okolnosti a podmínky lze rozdělit na dvě skupiny.

- **Vnitřní podmínky** – mohou souviset s konkrétním pracovním místem nebo s organizací (význam a její úspěšnost, pověst, úroveň odměňování, péče, apod.), která místo nabízí.

- **Vnější podmínky** – mohou souviset s ekonomikou, technologiemi, politikou atd.

V případě konkrétního pracovního místa jsou nejčastěji podstatné tyto podmínky:

- Povaha práce,
- postavení v organizační struktuře,
- požadavky na pracovníka,
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědností,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky, apod.

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců ovlivňují spíše individuální rozhodování potencialních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace sama je nemůže ovlivňovat a musí je brát při rozhodování v úvahu (Koubek, 2015, str. 128-123).

5.1.2 Vnitřní a vnější zdroje nových zaměstnanců

„Úkolem personální činnosti získávání zaměstnanců je získat určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběrového řízení, ve kterém bude vybrán nejvhodnější kandidát na pracovní místo. Většinou existují dvě možnosti pro získávání vhodných uchazečů a to nejprve z vlastních zdrojů organizace a po využití těchto zdrojů obrácení se na veřejnost.“ (Měrtlová, 2014, str. 49).

Získávání nových zaměstnanců je možné:

- **Z vnitřních zdrojů firmy** – z řad stávajících zaměstnanců
 - pracovníci uspořeni v důsledku technologického rozvoje,
 - pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo změnami jiných organizačních činností,
 - dosažení kvalifikace nebo schopností pracovníka k vykonávání náročnější práce,
 - pracovníci, kteří mají zájem změnit svou pracovní pozici,
- **Z vnějších zdrojů firmy** – na základě využití inzerátů ve sdělovacích prostředcích nebo oslovením potencialních zaměstnanců z jiných organizací, využití personálních agentur nebo spolupráce se školami a univerzitami, nebo doplňkovými vnějšími zdroji:
 - Ženy v domácnosti,
 - důchodci,
 - studenti,
 - pracovní zdroje v zahraničí.
- **Kombinovaným způsobem** (Měrtlová, 2014, str. 49) a (Koubek, 2015, str. 129 - 130).

Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů

| | Vnitřní zdroje | Vnější zdroje |
|----------|---|--|
| Výhody | <ul style="list-style-type: none"> - Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče. - Uchazeč zná lépe organizaci. - Zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků, - lepší návratnost investic. jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci. | <ul style="list-style-type: none"> - Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné najít uvnitř organizace, - Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku. - Zpravidla je levnější a snadnější získat žádoucí vysoce kvalifikované zaměstnance. |
| Nevýhody | <ul style="list-style-type: none"> - Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. - Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. - Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. | <ul style="list-style-type: none"> - Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce). - Adaptace a orientace pracovníků je delší. - Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní či oprávnění získat obsazené místo. |

Zdroj: Zpracováno autorem ze zdroje (Koubek, 2015, str 130-131).

5.2 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Společnost, která chce mít efektivní získávání zaměstnanců musí velmi dobře znát povahu pracovního místa, které nabízí, aby nabízené místo oslovilo opravdu vhodné uchazeče. Tuto znalost získá společnost analýzou pracovních míst a předvídavostí o uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst. Zdroj: (Měrtlová, 2014, str. 51).

„Získávání zaměstnanců je personální činnost s velmi dobře metodologicky propracovaným postupem, který je vhodné dodržovat.“ (Koubek, 2011, str. 116).

Při realizaci tohoto procesu vycházíme:

- z identifikace potřeby získávání zaměstnanců
- z popisu a specifikace pracovního místa,

- ze zvážení alternativ – domácí zaměstnanec, zruší jeho pracovního místa nebo rozdělení práce mezi ostatní pracovníky, přijetí nového zaměstnance na dočasný pracovní poměr, externí dodavatel práce nebo služby,
- z identifikace potencionálních zdrojů uchazečů – vnitřní nebo vnější zdroje, kombinace obou postupů (Měrtlová, 2014, str. 132).

5.2.1 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Charakteristika pracovního místa je podstatná pro správný výběr zaměstnanců. Potencionálnímu uchazeči musí poskytnou přesné požadavky a podmínky, reálný obraz o místě a další důležité informace, které se pracovního místa týkají.

Mezi důležité body popisu pracovního místa patří například:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.
- Místo výkonu práce.
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce.
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Ze specifikace pracovního místa by se nemělo zapomenout na nejdůležitější z následujících požadavků na pracovníka:

- Vzdělání a kvalifikace.
- Dovednosti a schopnosti.
- Pracovní zkušenosti.
- Charakteristiky osobnosti.

Požadavků na pracovníka může být mnoho najednou, pro lepší orientaci je vhodné si požadavky roztřídit na několik skupin:

- **Nezbytné** – nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném místě).
- **Žádoucí** – nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce.
- **Vítané** – nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci.
- **Okrajové** – nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě a je snadno možné je zajistit jinak (Koubek, 2015, str- 133 - 134).

„V nabídce zaměstnání se běžně uvádějí všechny nezbytné požadavky a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané. Při předběžném výběru vhodných uchazečů zpravidla rozhodují nezbytné požadavky, při výběru nejvhodnějšího uchazeče často rozhodují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky (Šikýř, 2016, str. 96).

5.2.2 Volba metod získávání zaměstnanců

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech.“ (Šikýř, 2016, str. 97).

Například:

- Jaké pracovní místo se obsazuje.
- Zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců.
- Jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa.
- Jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce.
- Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání.
- Jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel.
- Kolik času a peněz je k dispozici, apod. (Šikýř, 2016, str. 97).

V řadě případů se vyplatí použít kombinaci několika metod získávání zaměstnanců jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů.

Tabulka 3: Co se při získávání zaměstnanců používá

| Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů | Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů |
|---|---|
| Inzerce na internetu, místní nástěnce, vývěsce. | Inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi. |
| Zasílání nabídky elektronickou poštou. | Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami. |
| Doporučení současného zaměstnance. | Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci. |
| Přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku. | |

Zdroj: zpracováno autorem ze zdroje (Šikýř, 2016, str. 97).

„Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností.“ (Koubek, 2015, str. 135):

- **Uchazeči se nabízejí sami** - Organizace má dobrou pověst jako zaměstnavatel, má dobré jméno značky a spokojené zaměstnance apod.
 - **Výhoda** - Eliminuje náklady na inzerci, které nejsou obvykle malé.
 - **Nevýhoda** - Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a jsou pro ni neupotřebitelní.
- **Doporučení současného pracovníka organizace** - K získávání zaměstnanců na základě doporučení současného zaměstnance organizace je potřeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě.
 - **Výhoda** - Nižší náklady na získávání zaměstnanců. Uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami.

- **Nevýhoda** - Omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, ale i nebezpečí vytváření klik v organizacích.
- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** - Metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým.
 - **Výhoda** - Lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, metoda je operativní a ušetří se za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí.
 - **Nevýhoda** - Možnost zhoršení vztahů s organizacemi. Pracovník si více začne uvědomovat svojí cenu a může si zvyšovat své nároky.
- **Vývěsky (v organizaci i mimo ni)** - Relativně nenáročná a levná metoda. Vývěsky jsou většinou umístěny na viditelných místech. Vývěska by měla poskytnout potencionálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě.
 - **Výhoda** - Nižší náklady, potencionální uchazeči získávají informace dostatečné k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházejí či nikoli.
 - **Nevýhoda** - Informaci zaznamenávají většinou pouze lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Oslovuje jen omezený počet potencionálních uchazečů.
- **Letáky vkládané do poštovních schránek** – prostřednictvím doručovatelů, specializovaných organizací apod., jedná se o aktivnější způsob získávání zaměstnanců. Lidé jsou tímto způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.
 - **Výhoda** – jsou stejné jako u vývěsek, ale dostanou se do rukou více či méně do rukou všech rezidentů daného území.
 - **Nevýhoda** – vhodná spíše pro získávání méně kvalitních zaměstnanců.
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – nejrošířenější metoda získávání zaměstnanců, především v tiskovinách, včetně odborných periodik, rozhlas nebo televize.
 - **Výhoda** – poměrně rychle se dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší množství lidí.
 - **Nevýhoda** – cena inzerce (Renata Kociánová, 2010, str. 85).
- **Spolupráce organizace se vzdělávacími organizacemi** – přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a zajišťuje tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami opět usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.
 - **Výhoda** – škola dělá většinou sama předvýběr vhodných kandidátů, školy mají informace o profilu a schopnostech studenta.
 - **Nevýhoda** – sezónost nástupu absolventů a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku.
- **Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** – v zemích s dobrou organizací odborových svazů a dlouhou odborovou tradicí organizace

využívají k získávání zaměstnanců právě odbory. Podmínkou je aby měl příslušný odborový svaz vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných.

- **Výhoda** – udržují se dobré vztahy mezi organizací a odbory, zajišťuje, že bude mít uchazeč požadovanou kvalifikaci a znalosti.
- **Nevýhodou** – omezené množství výběru.
- **Spolupráce s úřady práce** – úřady práce slouží nejen osobám hledající zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky a to za velmi vhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby této možnosti využívali.
 - **Výhoda** – metoda je velmi levná, úřady zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče tak pro zaměstnavatele.
 - **Nevýhoda** – omezený výběr, do značné míry jde o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby.
- **Inzerování na internetu** – v současné době existuje řada emailových či internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání, tyto adresy a weby slouží i potenciálním uchazečům o práci.
 - **Výhoda** – nízká cena, operativnost i možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka (Renata Kociánová, 2010, str. 86).
 - **Nevýhoda** – nezahrnuje všechny kategorie pracovníků nebo je nezahrnuje stejnou mírou
- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů** – komerční agentury nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr, či spíše předvýběr.
 - **Výhoda** – dobré komerční zprostředkovatelny mívají dobré znalosti trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců.
 - **Nevýhoda** – zpravidla jde o velmi drahý způsob, komerční instituce se snaží maximalizovat své zisky (Koubek, 2015, str. 135 – 140, Martin Šikýř, 2016, str. 97-98, Renata Kociánová, 2010, str. 85-86).

5.3 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Dokumenty, které společnost může od uchazeče požadovat nejen k předvýběru ale i ke konečnému výběru. Záleží ovšem na tom, jakou váhu jim společnost dává. Dokumenty dokládají dosažené vzdělání, praxi uchazeče, jeho dovednosti a i zdatnost zpracování písemností, jazykové znalosti apod.

Dokumenty mohou být:

- Životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference (Šikýř, 2016, str. 99).

5.3.1 Životopisy uchazečů o zaměstnání

Životopis patří rozhodně mezi nejčastěji požadovaný dokument od uchazeče. Společnosti poskytuje základní a klíčové údaje a charakteristiky uchazeče, podle kterých může společnost posoudit jeho předpokládanou způsobilost k vykonávání práce.

Obrázek 2: Příklad struktury životopisu

| |
|---|
| ŽIVOTOPIS |
| Základní osobní údaje |
| Jméno, příjmení, titul |
| Adresa, telefon, email |
| Údaje o obsaženém vzdělání |
| Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok) |
| Škola, obor, způsob ukončení |
| Údaje o dosavadní praxi |
| Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok) |
| Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň |
| Údaje o specifických znalostech a dovednostech |
| Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod. |
| Datum a podpis |

Zdroj: (Šikýř, 2016, str. 99).

Životopis uchazeče může mít tři formy:

1. **Volný životopis**, jehož forma a struktura závisí pouze na uchazeči.
2. **Polo-strukturovaný životopis**, jehož forma a struktura je obecně formována.
3. **Strukturovaný životopis**, jehož struktura a obsah mají detailní pokyny, které musí uchazeč dodržet (Koubek, 2015, str. 145).

„Zaměstnavatelé často požadují strukturovaný životopis, kdy očekávají, že uchazeči uspořádají životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků. Musíme si však uvědomit, že neexistuje žádný univerzální strukturovaný životopis, který by uchazeči měli používat.“ (Šikýř, 2016, str. 99).

5.3.2 Motivační dopis

Motivační dopis je dalším dokumentem, který je od uchazečů často požadován. Velmi častým požadavkem je motivační dopis v anglickém, případně jiném jazyce, kdy se „ověřují“ jazykové dovednosti uchazeče. Motivační dopis slouží k řekněme vzbuzení pozornosti společnosti. Uchazeč píše proč je právě on vhodný pro nabízenou pozici, jaký je, co může společnosti nabídnout a co od ní očekává. Rozhodně není dobré v motivačním (ani v žádném jiném dokumentu) uvádět nepravdivé informace, přechvalovat se a podobně.

Zdroj: (Kociánová, 2010, str. 100).

5.3.3 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky organizace pro uchazeče o zaměstnání se stávají velice oblíbeným dokumentem, které jsou požadovány. Na jejich základě lze opět lépe charakterizovat vhodnost kandidáta k výkonu práce. Z praxe je známo, že se používají dva typy dotazníků. Prvním typem je jednoduchý dotazník, kde uchazeč odpovídá na jednoduché otázky, respektive odpovědi na tyto otázky jsou většinou ano / ne a podobně jednoduchého stylu a používají se především pro dělnické pozice. Druhým typem dotazníků jsou naopak dotazníky rozsáhlé, kde uchazeč odpovídá delšími odpověďmi, které jsou rozsáhlé a vyjadřují jeho myšlenky, postoje, názory apod., a tyto dotazníky jsou většinou směřovány k manažerským a vedoucím pozicím.

Zdroj: (Koubek, 2015, str. 143).

5.3.4 Osobní údaje uchazečů o zaměstnání

Tím, že si společnost žádá od uchazečů dokumenty, dostávají se jim do rukou osobní údaje a další informace o uchazeči. Společnost je může používat pouze pro účely výběrového řízení a řídit se příslušnými Zákony o ochraně osobních údajů.

Tyto informace slouží k:

- K identifikaci a kontaktování uchazečů o zaměstnání – například jméno, příjmení, titul, adresa, telefon, email.
- K posouzení způsobilosti uchazečů o zaměstnání – vykonávání požadované práce, například dosažené vzdělání, dosavadní vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti apod.
- K plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem – například státní občanství uchazeče apod. (Šikýř, 2016, str. 100).

5.4 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je zpravidla první důvod, proč spolu potencionální zaměstnanec a zaměstnavatel začnou komunikovat. Nejen že je důležitý dojem uchazeče, ale samozřejmě i společnosti. Aby byla nabídka práce efektivní, je potřeba její správná formulace, která má zajistit oslovení správných kandidátů a následně výběr těch nejlepších uchazečů. Nabídka musí uchazeči poskytnout ty nejpřesnější informace o pozici a podmínkách vykonávané práce, o odměně, benefitech a dalších skutečnostech týkajících se nabídky. Společnost má povinnost se dále řídit zákoníkem práce, kde jsou podmínky formulace nabídky zaměstnání definovány a společnosti se jimi musí řídit.

Zdroj: (Šikýř, 2016, str. 100).

„Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného

typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče." (Koubek, 2015, str. 147).

Inzerát, který má být efektivní, se musí držet určitých zásad:

1. Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:

- Název práce (pracovního místa, zaměstnání).
- Stručný popis práce a charakteristiku činnosti organizace.
- Místo, kde se bude práce vykonávat.
- Název a adresu organizace.
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče.
- Pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.
- Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec.
- Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání.
- Pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

2. Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku, tedy do místních nebo celostátních sdělovacích prostředků, do odborných časopisů apod.

3. Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu, včetně jeho velikosti, typu písma, umístění na stránce, měl by být zvolen vhodný datum uveřejnění inzerátu apod.

4. Organizace by si měla vést záznamy o svých inzerátech.

5. Organizace by měla analyzovat efektivnost inzerování.

6. Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni.

(Koubek, 2015, str. 148-149).

5.4.1 Skutečnosti obsažené v nabídce zaměstnání

Správný a efektivní inzerát by měl obsahovat určité body. Tyto skutečnosti jsou charakteristické:

- Název práce (pracovního místa) – rozhoduje o úspěchu nabídky zaměstnání, upoutává pozornost, poskytne informaci o předpokládané povaze, požadavcích a podmínkách práce a osloví jak muže tak i ženy.
- Charakteristika práce a organizace – doplňuje název práce, informuje o povaze práce a činnosti organizace.
- Místo výkonu práce – uvádí se v případě, že není totožné se sídlem organizace.
- Požadavky na zaměstnance – popisují nezbytné i jiné požadavky na zaměstnance.
- Podmínky výkonu práce – podmínky předpokládaného pracovněprávního vztahu, zejména pracovní podmínky a podmínky odměňování.
- Dokumenty požadované od uchazečů – životopisy, motivační dopisy apod. (Šikýř, 2016, str 101-102).

5.4.2 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Uveřejnění nabídky práce závisí na tom, jakou metodu výběru zaměstnanců si společnost zvolila. Pokud si zvolila oslovení přes své webové stránky, nabídku uveřejní na svých webových stránkách, pokud zvolila výběr z interních zdrojů, nabídka bude například vyvěšena na nástěnce apod.

5.5 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání společnosti zpravidla provádí na základě přijatých životopisů a dalších vyžádaných dokumentů. Například pokud své nabídky práce nabízí na pracovních portálech, je běžné, že uchazeč odesílá automatickou odpověď se svým životopisem případně motivačním dopisem. Všechny tyto odpovědi jsou společností zpracovány a je vybrán nižší okruh vhodných uchazečů, kteří jsou pak pozváni například na pohovor.

Všechny získané informace porovnáváme s nezbytnými požadavky na zaměstnance a odpovídáme na následující otázky:

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy a obory uchazeč studoval?
- Kde uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Výsledkem je rozdělení potencionálních uchazečů o zaměstnání do dvou skupin:

- Vhodní uchazeči – ideálně 5 až 10 uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.
- Nevhodní uchazeči – ostatní uchazeči, kteří nesplňují požadavky. Všem zasíláme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené pracovní místo (Šikýř, 2016, str. 103).

6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběrem pracovníků se společnost dostává pomalu do finále. Jejím úkolem je vybrat z uchazečů, kteří prošli celým procesem ty nejlepší a nejvhodnější. Je potřeba aby uchazeč splňoval nejen požadavky společnosti a být způsobilost práce ale i vhodné vystupování a chování kvůli mezilidským vztahům ve společnosti. Musí být ochoten respektovat své nové kolegy, být ochotný s nimi spolupracovat a navázat s nimi dobré vztahy (Koubek, 2015, str. 166).

6.1 Kritéria výběru

Kritéria výběru zaměstnanců jsou požadavky společnosti, která je považuje za nezbytné pro výkon nabízené práce. Společnost tyto požadavky formuluje na základě

analýzy pracovního místa a dále dle zvláštních předpisů. Proto aby byl zaměstnanec vhodný i z dlouhodobého hlediska, měl by splňovat odbornou způsobilost a mít jakýsi potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016, str. 104).

6.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou metody, které slouží jako pomoc společnosti s výběrem nejvhodnějšího zaměstnance. Je jich několik ale nelze říci, která je nejlepší nebo nejhorší, zpravidla nejlepší bývá kombinace několika metod. Metody si společnost vybírá sama na základě požadavků, které obsazované místo požaduje (Kociánová, 2010, str. 98).

Mezi běžně používané metody výběru patří:

- Hodnocení životopisů,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí (Šikýř, 2016, str. 105).

„Mezi metody výběru je zahrnováno i přijetí pracovníka na zkušební dobu.“ (Kociánová, 2010, str. 98).

6.2.1 Hodnocení životopisu

Životopis jako takový je právě jeden z nejčastěji požadovaných dokumentů od uchazečů a právě proto i jeho hodnocení patří mezi nejčastěji používané metody výběru uchazečů. Může sloužit pouze pro předvýběr ale také pro finální výběr uchazečů. Životopis jako dokument poskytuje společnosti spoustu podstatných informací, díky kterým může společnost dobře identifikovat kvality uchazeče. Ve většině společností ale slouží k předvýběru uchazečů – společnost vyhodnotí podle životopisů vhodné kandidáty a zve si je do dalších kol, nejčastěji k výběrovému pohovoru, který slouží k ověření či doplnění informací ze životopisu.

Zdroj: (Šikýř, 2016, str. 105).

6.2.2 Výběrový pohovor

„Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být také dobře připraven. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovním místo má tři hlavní cíle:

- *Získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči,*
- *poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,*
- *posoudit osobnost uchazeče.“* (Koubek, 2015, str 179).

Obrázek 3: Postup výběrového pohovoru



Zdroj: zpracováno autorem ze zdroje: (Šikýř, 2016, str. 107).

Příklady otázek výběrového pohovoru:

a) Otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci:

- Co vás přivedlo ke studiu na vysoké škole?
- Co vám dala absolvovaná praxe na škole?
- Jakou práci jste vykonával/a v předchozím zaměstnání?
- Jaké máte zkušenosti s řízením a vedením lidí?
- Jaké jsou vaše jazykové znalosti?
- Jakých úspěchů jste v práci dosáhl/a?
- Co se vám v práci nepodařilo?

b) Otázky zaměřené na znalost práce zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče:

- Co víte o naší organizaci?
- Jakou máte představu o práci u nás?
- Jaký druh práce vás nejvíce uspokojuje?
- S jakými lidmi se vám nejlépe spolupracuje?
- Jak dlouho u nás chcete pracovat?
- Co vás motivuje k práci?
- Jaká myslíte, že bude vaše pracovní náplň?

c) Otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání:

- Co pro vás znamená kariéra?
- Co očekáváte od zaměstnání u nás?
- Jak důležitý je pro vás odborný rozvoj?
- Jakou máte představu o mzdě?

Tyto otázky a odpovědi na ně slouží k ověření a doplnění údajů o uchazeči pro konečné rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče.

Jako ideální místo, kde tyto otázky pokládat, tedy kde realizovat výběrový pohovor, jsou reprezentativní prostory organizace, většinou přímo v sídle společnosti. Ideálním časem je určitý časový úsek v průběhu pracovní doby v délce 30 až 90 minut.

Důležitou součástí přípravy je příprava hodnotitelů, manažerů a personalistů, tedy těch, kteří budou přítomni u pohovoru (Šikýř, 2016, str. 107-108).

6.2.3 Testování uchazečů o zaměstnání

Testování uchazečů o zaměstnání, tedy testy pracovní způsobilosti tvoří soubor různých testů zaměřených na různé schopnosti a dovednosti uchazeče. Všeobecně jsou testy způsobilosti považovány za doplňkový nástroj výběru zaměstnanců.

- **Testy inteligence:** Umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.
- **Testy osobnosti:** Umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníků, kdy z odpovědí vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak celková struktura osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností:** Umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací.

Testování uchazečů o zaměstnání nám může pomoci ve zjišťování doplňujících informací, nelze však jednoznačně říci, že by testy jednoznačně určovali úspěšnost uchazečů. Testy nám slouží k porovnání výsledků dalších metod, tedy hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod. Testy by měl vždy vyhodnocovat kvalifikovaný psycholog (Šikýř, 2016, str. 108 - 109).

6.2.4 Assessment centre

Assessment centre (AC) je metoda, která se dá použít i jako vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců a je často používaná.

„Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.“ (Šikýř, 2016, 109).

V AC prokazují uchazeči svou odbornou způsobilost i rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Řešení různých úkolů, případových studií a simulací určitých funkcí je často doplňováno pohovory nebo testy. Konají se zpravidla mimo běžné pracoviště, není však výjimkou, že firmy, které AC používají běžně, mají určené prostory přímo ve svých organizacích, a trvají běžně 1 až 2 dva dny. Skupina uchazečů se skládá

většinou z 8 až 10 jedinců, kteří jsou hodnoceni pomocí interních či externích hodnotitelů (5 až 7 personalistů, psychologů nebo manažerů). Nevýhodou AC jsou ale vysoké náklady na přípravu a realizaci. (Šikýř, 2016, str. 109).

7 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání zaměstnanců je poslední etapou celkového výběru a získávání zaměstnanců. Přijímání probíhá po tom, co společnost osloví, vybere a oznámí svůj výběr vybranému uchazeči.

Proto, aby mohl zaměstnavatel obsadit nové pracovní místo, případně obsadit pracovní místo po odchodu předchozího zaměstnance, musí se řídit zákoníkem práce a jednat v základním pracovněprávním vztahu, to znamená:

- Zaměstnanec v pracovním poměru, který je přijat na základě pracovní smlouvy, která se uzavřela na dobu neurčitou, popřípadě na dobu určitou a to v rozsahu stanovené pracovní doby, což je zpravidla 40 hodin týdně nebo například kratší pracovní dobu, tedy 20 hodin týdně.
- Zaměstnanec přijatý na základě dohody o pracovní činnosti, která představuje rozsah pracovní doby v průměru poloviční stanovené týdenní pracovní doby a to po celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nesmí však ročně překročit 300 hodin v kalendářním roce (Šikýř, 2016, str. 110-111).

Tak, jak je výše uvedeno, pracovní místo a jeho obsazení se musí řídit zákonem a dodržovat pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi nejdůležitější formální náležitosti přijímání zaměstnanců je vypracování a samozřejmě následné podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.

V průběhu vypracovávání pracovní smlouvy by měl mít přijímaný zaměstnanec možnost konzultovat s organizací její obsah a náležitosti. Smlouva musí dodržovat práva a povinnosti obou stran, mezi něž právě patří i informovanost a souhlas s obsahem smlouvy ze strany zaměstnance (Koubek, 2015, str. 189).

7.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Pracovní poměr je základním pracovněprávním vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který vzniká podepsáním pracovní smlouvy oběma stranami.

7.1.1 Založení a vznik pracovního poměru

Základem pracovního poměru je pracovní smlouva, která se sjednává mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Smlouva vzniká dnem, který byl sjednán ve smlouvě jako den nástupu do práce.

Další možný vznik pracovního poměru je jmenování na vedoucí pracovní místo a vzniká dnem, který je uvedený jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Proto, aby mohl zaměstnavatel vytvořit pracovní smlouvu, může od zaměstnance vyžadovat jeho osobní údaje. Smí to být ale pouze údaje související bezprostředně s uzavřením pracovní smlouvy. Dále je zaměstnavatel povinen zaměstnance informovat o jeho právech a povinnostech, o podmínkách a dalších skutečnostech spojených s pracovním místem a pracovní smlouvou (Šikýř, 2016, str. 111).

7.1.2 Náležitosti pracovní smlouvy

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- **Druh práce** – vymezuje okruh pracovních úkolů.
- **Místo výkonu práce** – vymezuje pracoviště, popřípadě jiné dohodnuté místo, na kterém zaměstnanec vykonávat sjednanou práci.
- **Den nástupu do práce** – určuje den vzniku pracovního poměru, od tohoto dne zaměstnavatel i zaměstnanec uplatňují práva a povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy.

Toto jsou takzvané podstatné náležitosti pracovní smlouvy, bez který je pracovní smlouva neplatná. Pracovní smlouva může obsahovat i další náležitosti, které nejsou v rozporu se zákoníkem a jsou ujednány se souhlasem obou stran, může to být například zkušební doba, doba trvání pracovního poměru, kratší pracovní doba apod.

Pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě a to ve dvou vyhotoveních, tedy každá strana musí být jedno své vyhotovení (Šikýř, 2016, str. 112).

7.1.3 Trvání pracovního poměru

Trvání pracovního poměru může trvat po dobu určitou, či neurčitou. Většinou společnosti nejdříve v pracovní smlouvě uvedou dobu určitou, například na 1 rok, poté se zaměstnanci doba upraví formou dodatku ke smlouvě na dobu neurčitou.

7.1.4 Změny pracovního poměru

Veškeré změny pracovního poměru musí být po domluvě zaměstnavatele a zaměstnance a musí být písemně formulovány jako dodatek ke smlouvě. Žádné změny nesmí zaměstnavatel provádět bez souhlasu zaměstnance.

7.1.5 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru se stejně jako jeho vznik, průběh i změny řídí zákoníkem práce. Lze jej tedy ukončit pouze takto:

- **Rozvázání pracovního poměru** – na základě právního jednání smluvních stran, tedy dvoustranným právním jednáním tedy dohodou, nebo jednostranným právním jednáním, tedy výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.
- **Právní událost** – například uplynutí sjednané doby pracovního poměru na dobu určitou, uplynutím doby, na které bylo vystaveno pracovní povolení, smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele, apod.

- **Soudní rozhodnutí** – například dnem, kterým má končit pobyt cizinci nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti na území ČR podle vykonatelného rozsudku o zrušení pobytu, nebo dnem vyhoštění z ČR (Šikýř, 2016, str. 112-113).

7.1.6 Shrnutí

Přijímání zaměstnanců je tedy velmi formální záležitostí a poslední činností předcházející samotnému výkonu práce nového zaměstnance. Jde především o tvorbu pracovní smlouvy, která má své náležitosti, o informovanosti obou stran o jejich právech a povinnostech a ustanovení všech pracovních podmínek.

Následně po uzavření smlouvy je nezbytné zařazení zaměstnance do personální evidence organizace. To slouží k následné orientaci personálního oddělení a možnosti tak na základě zařazených informací plnit zákonem dané povinnosti zaměstnavatele jako například platba daní a zdravotního a sociálního zabezpečení. Obvykle se jedná o pořízení osobní karty či jiného nosiče s nezbytnými informacemi o zaměstnanci, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, průkaz zaměstnance apod. Nový zaměstnavatel by si měl převzít zápočtový list zaměstnance od bývalého zaměstnavatele, a do 8 dnů podal přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

V poslední řadě by měl být zaměstnanec uveden na pracoviště, kde mu ať už personalista nebo přidělený stávající zaměstnanec. Odpovídající osoba nového zaměstnance uvede na jeho pracovní místo, seznámí ho s novým kolektivem, ukáže pracovní náplň, místo výkonu apod. (Kociánová, 2010, str. 129-130).

8 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Adaptace zaměstnance přichází na řadu ve chvíli, kdy společnost zaměstnance vybrala a hlavně přijala do zaměstnání. Jde o proces, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s novým pracovním místem, s novými kolegy, s novým prostředím a dalšími vlivy okolí nové práce. Adaptace závisí jak na zaměstnanci, na jeho osobnosti i na jeho profesní úrovni a zkušenostech, tak i na zaměstnavateli, respektive na kolektivu, se kterým nový zaměstnanec začíná pracovat.

8.1 Realizace adaptačního programu

Adaptace formální, tedy pomocí adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance.

- **Informování zaměstnance** – podstatné informace o organizaci pro výkon práce na pracovním místě, tedy o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách, o pracovním řádu, předpisech, o systému hodnocení a odměňování, možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování zaměstnance má na starosti způsobilý a znalý zaměstnanec firmy ústní formou, případně organizace vytvářejí takzvané orientační brožury.
- **Odborné zapracování** – představuje schopnost nového zaměstnance co nejrychleji zvyknout si na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace,

proto, aby mohl svou práci vykonávat co nejdříve bez jakýchkoli chyb. S odborným zapracováním novému zaměstnanci pomůže opět odborný zaměstnanec a to buď na pracovišti nebo mimo něj.

- **Sociální začlenění** – zvyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy v organizaci, začlenění do kolektivu, překonání studu, nejistoty apod. Sociální začlenění je především na samotném zaměstnanci, samozřejmě mu s tím může ale nejen celý kolektiv ale například jeho nadřízený nebo manažer pomoci.

Adaptační program obvykle začíná dnem nástupu na pracovní místo a končí rozhodnutím manažera například po skončení zkušební doby. Součástí adaptačního programu je také hodnocení nového zaměstnance, jeho schopnost adaptovat se může manažerovi poskytnout další informace o jeho povaze a schopnostech, jde o formální i neformální hodnocení.

- Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci programu a je jakýmsi výsledkem pro manažera. Své dojmy manažer s novým zaměstnancem konzultuje, v případě potřeby navrhne řešení problémů či nedostatků.
- Neformální hodnocení probíhá v průběhu adaptačního programu, a slouží k co nejlepším výsledkům formálního hodnocení. Manažer totiž novému zaměstnanci v průběhu adaptačního programu radí, pomáhá a vede ho k co nejlepší adaptaci a snaží se předcházet, případně řešit vzniklé nedostatky či problémy.

Správná adaptace je klíčem k spokojenému zaměstnanci, tedy i k výkonnému a spolehlivému zaměstnanci, který bude svou práci odvádět dle požadavků organizace (Šikýř, 2016, str. 115 - 116).

PRAKTICKÁ ČÁST

9 BMW AG - Bayerische Motoren Werke

BMW GROUP je automobilová společnost, která se zabývá především výrobou osobních automobilů značky BMW, MINI a Rolls Royce. Sídlo této společnosti se nachází v Mnichově společně s oficiálním muzeem BMW a továrnou, kde se vyrábí určité modely automobilů. Společnost vlastní 30 výrobních a montážních závodů ve 14 zemích, má prodejní zastoupení ve více než 140 zemích a zaměstnává přibližně 116 400 zaměstnanců.

Existuje několik společností, které mají možnost nejen v ČR vozy BMW, MINI a Rolls Royce prodávat jako autorizovaní prodejci. V ČR má BMW zastoupení společností Invelt s.r.o., která se řadí mezi nejstarší, největší prodejce BMW AG v ČR, dalšími jsou například CarTec Group s.r.o., Renocar, atd.

10 INVELT S.R.O.

Společnost Invelt s.r.o. patří k nejstarším partnerům BMW v České republice. Zabývá se prodejem nových i ojetých vozů BMW, MINI a Rolls – Royce a motocyklů, jejich servisem a prodejem doplňkového sortimentu a služeb.

Společnost Invelt působí na českém trhu déle než 25 let a za tuto dobu si vybudovala přední pozici s 25% tržním podílem na trhu. Řadí se mezi špičky, nejen díky kvalitě poskytovaných služeb a velikosti prodejních ploch (Invelt s.r.o.).

10.1 Historie společnosti

Společnost Invelt s původním názvem Invelt – car byla založena v roce 1992. V létě roku 1992 byla podepsána smlouva s BMW AG Mnichov a Invelt – car se stala historicky prvním oficiálním dealerem vozů BMW v ČR. Invelt – car působil v Plzni a v roce 1993 byl zahájen prodej a servis v novém autosalonu.

Vedle společnosti Invelt – car v roce 1993 vznikla společnost AuTec v Praze, která byla v roce 2007 na svém vrcholu. V roce 2009 došlo ke spojení AuTecu a Invelt – car.

Spojením těchto dvou společností získává společnost Invelt s.r.o., další pobočku v Praze a je jedním z největších dealerů BMW (Invelt s.r.o.).

10.2 Pobočky a jejich struktura

Invelt disponuje dvěma pobočkami. Disponuje se kompletním portfoliem BMW AG a výhradním zastoupením značky ALPINA. Nabízí showroomy o celkové ploše 4.500 m² v Praze a Plzni a pohotovostním servisem a nadstandardními službami.

Firma Invelt má v čele generálního ředitele, pana Jiřího Jirovce, a dále se člení na několik sekcí, které se liší podle poboček. (Invelt s.r.o., 2019).

Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1993 - 2018

| Rok | Počet zaměstnanců |
|-------------------------------------|-------------------|
| 1993 | 30 |
| 1998 | 50 |
| 2007 | 150 |
| 2009 (spojení AuTec a Invelt – car) | 150 |
| 2018 | 180 |

Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019).

10.2.1 Invelt Praha

Invelt Praha nabízí showroom vozů i motocyklů, servis BMW, MINI a ALPINA a servis motocyklů. Pražská pobočka sídlí v ulici Jeremiášova na Praze 5 – Stodůlky, a je svým zákazníkům k dispozici od pondělí do soboty (Invelt s.r.o., 2019).

10.2.2 Invelt Plzeň

Invelt Plzeň nabízí stejně jako Praha showroom a dále servis BMW. Sídlí v ulici Rokycanská v Plzni a je svým zákazníkům k dispozici od pondělí do pátku (Invelt s.r.o., 2018).

11 Personální oddělení Inveltu

Společnost personální oddělení jako takové nemá, ale v určitých úkolech ho zastupuje oddělení lidských zdrojů a pro společnosti Invelt zpracovává požadavky jednotlivých manažerů a připravují administrativní podklady pro přijetí nebo propuštění konkrétního vybraného zaměstnance.

Výběr a získávání zaměstnanců ale provádí prostřednictvím manažerů a jejich asistentek konkrétních úseků, pro které je potřeba vybrat a získat nové zaměstnance.

12 Vytváření a analýza pracovních míst

Společnost se vyvíjí, vznikají nové technologie, nové trendy v řízení a vedení společnosti a mnoho dalších okolností, které přivádí společnost k vytváření nových pracovních míst. Spousta pracovních pozic se vyvíjí přirozeně díky růstu společnosti, další pozice jsou vytvářeny díky novým technologiím v automobilovém průmyslu, nebo rozvojem trendů v marketingu a managementu.

12.1 Charakteristika pracovního místa

Invelt se při vytváření nových pracovních pozic řídí tzv. „Job description“, což jsou standardy od BMW AG a dále svými zkušenostmi a vlastními požadavky na dané pracovní místo.

Tabulka 5: Job description pozice "Mistr dílny", Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

| POPIS PRÁCE | | | | |
|---|-------------------|-----------------------|--------|--------------------|
| Cíle pozice | | | | |
| Zajistit plnění požadovaných výkonových cílů na dílně | | | | |
| Zajistit dodržování BMW pracovních postupů a kvality práce jednotlivých členů servisního týmu | | | | |
| Zajistit potřebnou úroveň znalostí, dovedností, motivace a podmínek v servisním týmu | | | | |
| Zajistit dodržování firemní strategie a standardů | | | | |
| HLAVNÍ ČINNOST Oblast | Uka za- tel | Způ- sob měření | M J | Stan da- rdy |
| Vedení servisního týmu, zadávání práce jednotlivým pracovníkům, koordinace práce s ostatními dílnami | | | | |
| Poskytování technické podpory mechanikům v rámci procesu diagnostiky nebo komplikovaných oprav | | | | |
| Zaručení akceptovatelné úrovně kvality provedené práce díky využití vhodných technologií, testovacího vybavení a správných pracovních postupů | | | | |
| Využívání plánovací tabule pro mechaniky - mechanik musí mít připravenou svoji další práci v plánovací tabuli (pokud je práce dostatek) | | | | |
| Důsledná kontrola úklidu celé dílny + páteční generální úklid + likvidace starých dílů | | | | |
| Kontrola bezpečnosti práce + bezpečnostních ochranných pomůcek | | | | |
| ODPOVĚDNOST Oblast | Uka za- tel | Způ- sob měření | M J | Stan da- rdy |
| Za kvalitu a množství odvedené práce na dílně | | | | |
| Za dodržování BMW standardů a procesů při provádění oprav | | | | |
| Za koordinaci práce na dílně a její maximální vytížení po celou provozní dobu (7:00 - 19:00) | | | | |
| Za dodržování bezpečnosti práce a využívání bezpečnostních ochranných pomůcek | | | | |
| Za správné a ekonomické využívání nástrojů a technologií na dílně | | | | |
| Za čistotu a úklid na dílně v průběhu pracovní doby | | | | |
| Za dodržování dohodnutých pravidel při činnostech na soukromých vozidlech zaměstnanců | | | | |
| PRÁVA A POVINNOSTI Oblast | Uka za- tel | Způ- sob měření | M J | Stan da- rdy |
| Povinnost dodržovat bezpečnostní standardy | | | | |
| Povinnost dodržovat BMW pracovní postupy | | | | |
| Právo rozhodovat o chodu dílny a přidělování pracovních zakázek spolupracovníkům na dílně | | | | |
| Právo rozhodovat o využití svěřených nástrojů a technologií | | | | |
| ODMĚŇOVÁNÍ Oblast | Uka za- tel | Způ- sob měření | M J | Stan da- rdy |
| Mistr má právo navrhnout odměny nebo naopak udělovat pokuty nad rámec provizního systému | | | | |
| Mistr je odměňován dle schváleného provizního systému | | | | |
| VSTUPY A TECHNICKÉ VYBAVENÍ Oblast | Uka za- tel | Způ- sob měření | M J | Stan da- rdy |
| Mistr disponuje technickým vybavením dílny a nese za něj a jeho využití plnou odpovědnost | | | | |

12.2 Analýza pracovních míst

Analýzu pracovních míst provádí opět odpovědní manažeři, kteří při potřebě obsazení nového pracovního místa zadávají požadavek vedení společnosti s žádostí o vytvoření nového pracovního místa. Vedení provádí analýzu, kdy především porovnává náklady na pracovní místo s výnosy z pracovního místa a následně rozhodne o vyhovění či zamítnutí požadavku.

12.2.1 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Invelt se musí řídit požadavky a standardy BMW AG, které může samo určit, zda je potřeba nového pracovního místa či ne. Příkladem jsou nové technologie automobilů, kdy je potřeba mít člověka, který umí diagnostiku těchto technologií. Vzhledem k tomu, že doposud tyto technologie na trhu nebyly, nebyl potřeba ani diagnostik a pracovní místo neexistovalo.

13 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů v Inveltu závisí stejně jako vytváření a analýza pracovních míst především na rozvoji společnosti. V okamžiku, kdy se plánuje rozšířit společnost, plánují se i lidské zdroje – kolik a jakých profesí bude pro rozšíření společnosti potřeba. Jiné plánování lidských zdrojů, než v souvislosti s rozšiřováním společnosti Invelt nedělá, jedná dle aktuální potřeby.

Manažeři a vedoucí pracovníci si v průběhu roku schvalují společně s BMW AG plán rozvoje zaměstnanců, existuje totiž normovaný počet školicích dnů na jednotlivé pozice, které musí v průběhu roku absolvovat, v opačném případě by docházelo k penalizacím od výrobce, tedy BMW AG z důvodu neplnění standardů BMW.

14 Získávání zaměstnanců

14.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců jsou v každé společnosti v první řadě vnitřní, jinak tomu není ani ve společnosti Invelt. Pokud je možnost získat zaměstnance z vnitřních zdrojů, je to pro společnost levnější, rychlejší a efektivnější. Pokud společnost nenajde vhodného zaměstnance z vnitřních zdrojů, hledá zaměstnance z vnějších zdrojů.

14.2 Proces získávání zaměstnanců

Celý proces získávání zaměstnanců závisí opět na manažerovi a jeho asistenci, vzhledem k tomu, že společnost nemá personální oddělení, které by se tímto procesem zabývalo. Tyto skutečnosti vychází z požadavků a standardů BMW.

V okamžiku, kdy dojde ke schválení pozice (od vedení společnosti nebo od BMW AG), kterou je potřeba obsadit, manažer příslušného oddělení poskytuje své asistence Job description pozice a další informace o pozici jako finanční ohodnocení, benefity atd. Úkolem asistentky je vytvořit nabídku, zveřejnit ji a přijímat příchozí odpovědi na nabídku. Asistentka dále sama vybere vhodné uchazeče, které hodnotí dle zaslaných životopisů a posouvá další výběr k manažerovi. Manažer provádí druhé kolo výběru a vhodné uchazeče pozve na výběrový pohovor, kde se rozhodne o přijetí či nepřijetí uchazeče.

14.3 Volba metod získávání zaměstnanců

Společnost Invelt využívá jako metodu získávání zaměstnanců nejčastěji inzerování svých nabídek na internetu. Využívá k tomu nejen své webové stránky, ale i pracovní portály jako je například jobs.cz.

Společně s metodou internetu jsou využívány personální agentury, které ale nejsou, dle slov Inveltu, tak úspěšné. Většinou Invelt spolupracuje s agenturami, které mají nadnárodní kontrakt s BMW, což byla v minulosti firma Manpower, aktuálně je to firma Trenkwalder.

Další metoda, která je využívána, je doporučení od zaměstnanců, případně kolegů z jiné pobočky, či přímo od BMW AG.

Z dotazování na které odpovídal výkonný ředitel Inveltu, je vytvořen níže graf, který zobrazuje využití různých metod získávání zaměstnanců. Každá metoda je ohodnocena stupnicí od 1 do 9, kdy hodnota 9 je nejvíce používaná a hodnota 1 nejméně.

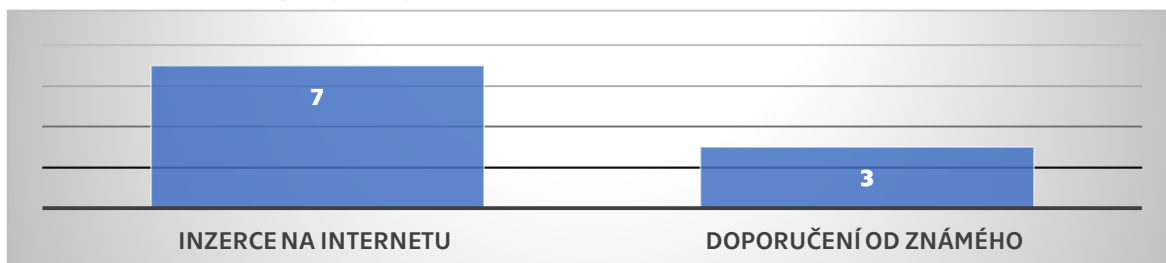
Obrázek 4: Graf zobrazující stupnici využívání metod získávání zaměstnanců



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Metodu inzerování na internetu ukazuje i další graf, který je výsledkem dotazníku, který byl zaslán zaměstnancům společnosti, kteří odpovídali na několik otázek týkajících se jejich výběru do společnosti Invelt. Graf ukazuje, že 7 dotazovaných zaměstnanců na otázku „Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?“ odpovědělo „Inzerce na internetu“ a další 3 odpovědělo „Doporučení od známého“.

Obrázek 5: Graf zobrazující výsledky dotazníku

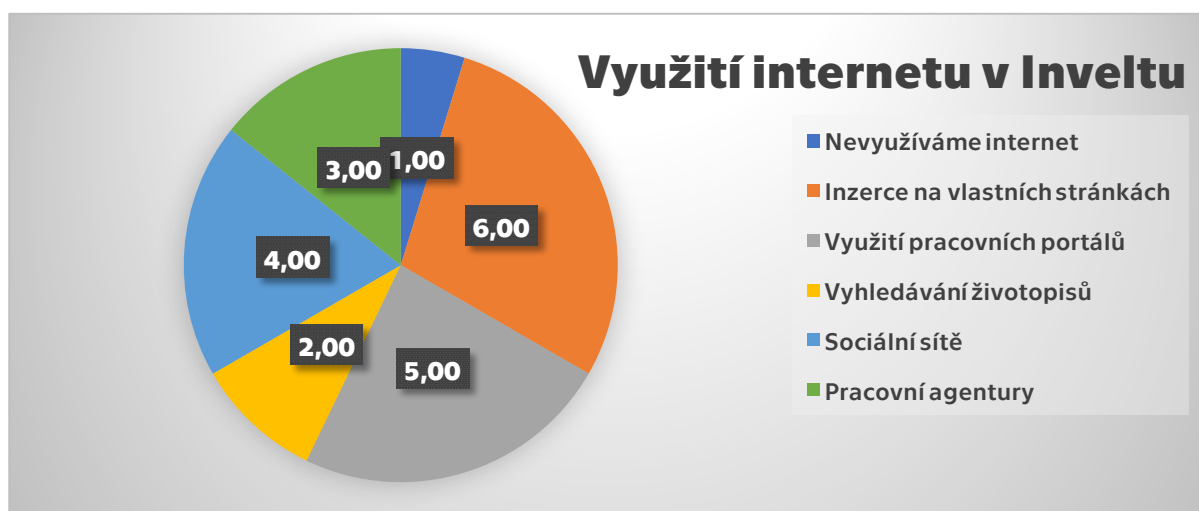


Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

Dalším graf ukazuje to, jakým způsobem společnost využívá internet. Nejvíce využívá inzerci na vlastních stránkách, což je nejčastější způsob nabídky práce společně s využíváním pracovních portálů. Dotazovaný výkonný ředitel měl k dispozici několik možností využití internetu, které měl na stupnici 1 až 6 ohodnotit, dle reálného využití s tím, že číslo 1 je nejnižší a číslo 6 nejvyšší.

Nabídka práce na vlastních webových stránkách je efektivní ve chvíli, kdy potenciální uchazeč hledá konkrétní společnost, pro kterou chce pracovat. Ve chvíli, kdy uchazeč hledá pouze dle oboru či jiných kritérií, jsou nabídky na vlastních webových stránkách nevhodné, protože neosloví tolik uchazečů. Nejvhodnější je nabídku zveřejnit na více místech, aby oslovila co nejvíce uchazečů, tedy například kombinací vlastních webových stránek, pracovních portálů a například i sociálních sítí. Společnost Invelt přesně tyto metody kombinuje, a jejich nabídky tak může potenciální uchazeč najít na několika místech.

Obrázek 6: Graf zobrazující využití internetu



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

14.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Mezi dokumenty, které společnost Invelt od uchazečů požaduje patří nejčastěji požadovaný dokument obecně a to životopis. Životopis je dokument, který dostatečně prozradí podstatné schopnosti, znalosti a předpoklady uchazeče a na základě těchto informací je možné vyselektovat v prvním kole uchazeče vhodné a nevhodné.

Dalšími dokumenty, které Invelt žádá, jsou doklady o vzdělání a potvrzení od lékaře, tyto dokumenty jsou ale doplňujícími informacemi, neslouží přímo k výběru uchazečů. Společnost Invelt preferuje uchazeče, kteří mají dlouhodobé zkušenosti a jsou loajální, proto je pro ně životopis tak podstatný dokument, který o uchazeči vypoví, zda svá zaměstnání mění často a jaké má zkušenosti.

14.5 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání od společnosti Invelt je nejčastěji zveřejňována na internetu. Nabídka vždy obsahuje stručné informace o společnosti, popis pracovní náplně, požadavky na zaměstnance a ohodnocení pracovní pozice s případnými benefity.

Obrázek 7: Vzor nabídky práce společnosti Invelt s.r.o.

Společnost INVELT je firma, která se řadí mezi evropské špičky, co do kvality poskytovaných služeb, tak i do velikosti prodejní plochy. Stále roste a každý rok trhá rekordy. Chce mít pod svou střechou zaměstnance, kteří nechtějí být jen její součástí, ale chtějí sami sebe překonávat a dotahovat věci dál než je běžné.

**Pro naši pobočku v Praze hledáme vhodného kolegu na pozici PRODEJCE VOZŮ BMW
Co Vás čeká:**

- Prodej nových a ojetých vozů BMW a MINI
- Budete si aktivně hledat nové zákazníky a se stávajícími udržovat vztah
- Budete dělat nabídky, faktury, reporty, zkušební jízdy
- Denně komunikovat s klienty

Jste člověk, kterého hledáme?

- Jste zapálený obchodník se zdravou dávkou soutěživosti?
- Umíte s lidmi navázat dobré vztahy?
- Baví Vás komunikace s lidmi? Chcete být neustále v ruchu showroomu a nebaví Vás sedět v uzavřené kanceláři?
- Umíte naslouchat, vysvětlovat, ale zároveň i přesvědčit jasnými a srozumitelnými argumenty?
- S moderními technologiemi jste jedna ruka?

Naše očekávání:

- Motorismus je Vaše hobby
- Schopnost se domluvit, vstřícnost
- Pečlivost a samostatnost Vám není cizí
- Lidé se na Vás mohou spolehnout
- Samozřejmostí je vlastnit řidičský průkaz typu B
- Znalost cizích jazyků vítána

Nabízíme:

- Základní mzdu 25. 000,- Kč a odměny až do výše 70. 000,- Kč
- Za výborné výsledky se můžete těšit na služební vozidlo
- Možnost získat nové zkušenosti v oboru, který Vás zajímá
- Příležitost zažít skvělý pocit, když se věci daří
- Možnost spojit se s firmou, která ví přesně, co chce a kam směřuje
- Vytvářet svou vlastní budoucnost v perspektivní firmě
- Práci s nejmodernější technologií

Informace o pozici:

Společnost invest - s.r.o.

Adresa Jeremiášova 1127/5, Praha – Stodůlky

Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Benefity:

- Bonusy/prémie,
- Sleva na firemní výrobky/služby,
- Stravenky/příspěvek na stravování,
- Vzdělávací kurzy, školení,
- Firemní akce

Zařazeno: Prodej a obchod, Auto - moto, Obchodní zástupce, Prodejce vozů

Typ pracovního poměru

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou

Typ smluvního vztahu

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva

Zadavatel: Zaměstnavatel

Zdroj: (Invest s.r.o., 2018)

14.6 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání zajišťují asistentky konkrétního oddělení, na které se uchazeč hlásí. V kapitole 14.2 je popsán proces získávání zaměstnanců, ze kterého víme, že asistentky se zabývají zveřejněním nabídky a právě předběžným výběrem vhodných uchazečů, které posuzují dle zaslaných životopisů a na základě požadovaných kritérií a „Job description“ jsou buď vybráni a předáni manažerovi, který má na starost další část, většinou výběrový pohovor, nebo jsou zdvořile odmítnuti protože požadavkům nevyhovují.

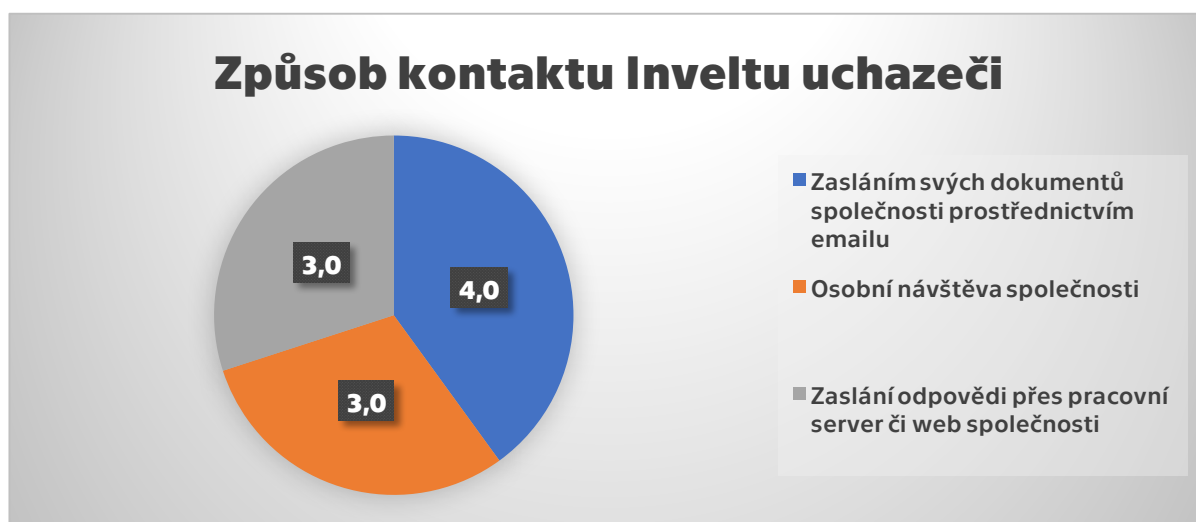
14.6.1 Sběr odpovědí

Společnost svou nabídku práce zveřejňuje především na svých webových stránkách nebo na pracovních portálech. Uchazeč, který chce na tuto nabídku odpovědět, má možnost vyplnit tzv. elektronickou odpověď, kam zadá své osobní údaje s kontaktními informacemi, dále může společnosti napsat vzkaz a jako přílohu vložit dokumenty, zejména životopis a motivační dopis.

Odpovědi jsou pak předány asistentce buď z oddělení lidských zdrojů nebo z pracovního portálu, a ta je pak zpracovává a hodnotí.

Další z možností, jak oslovit společnost je kontaktovat ji přímo pomocí emailu, nebo osobní návštěvou pobočky. Záleží na samotném uchazeči, kterou z možností si zvolí. Odpovědět přímo na nabídku je sice nejjednodušší, může se ale zdát, že není příliš osobní a uchazeč zvolí email, kam může uvést více informací o sobě a o tom, proč chce zrovna v této společnosti pracovat nebo zvolí nejosobnější cestu, a společnost, respektive pobočku, kde chce pracovat navštíví osobně a má tak možnost přímého kontaktu s potencionálními kolegy a svým nadřízeným.

Obrázek 8: Graf zobrazující způsob kontaktování společnosti uchazeči

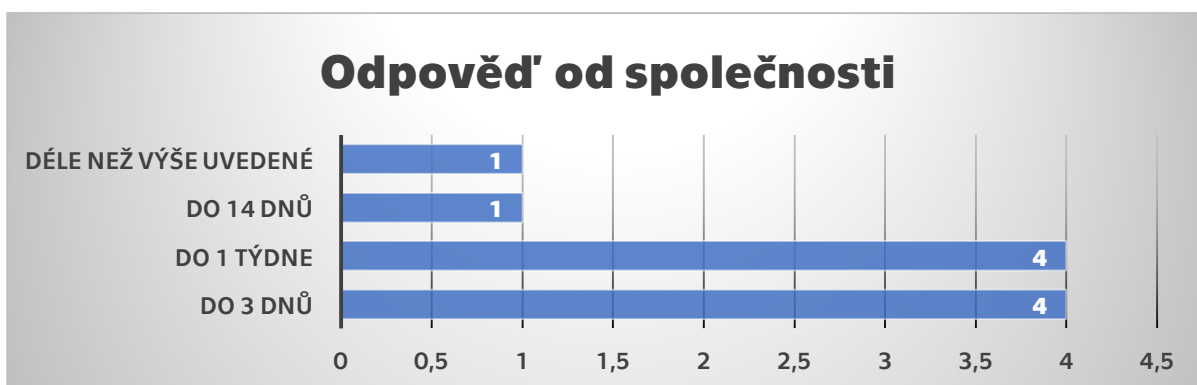


Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

Výše zobrazený graf ukazuje, že každý uchazeč má možnost si zvolit, jak společnost kontaktuje a nelze určit, která možnost je nejlepší či nejhorší. V dotazníkovém šetření bylo osloveno 10 zaměstnanců, kteří odpovídali na otázku „Jakým způsobem jste kontaktovali společnost se svou nabídkou?“. Odpovědi jsou různé a potvrzují, že uchazeči jsou různí a volí jiné způsoby, tak jak jim to vyhovuje a jak jim to přijde správné.

Další graf zobrazuje odpovědi na otázku „Za jak dlouhou dobu, Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši nabídku?“. Ukazuje, že většině dotazovaných přišla odpověď v relativně rychlém čase. Samozřejmě záleží na množství odpovědí a vytíženosti asistentky, tudíž je možné, že odpovědi trvají i déle než 14 dní.

Obrázek 9: Graf zobrazující dobu čekání na odpověď od společnosti



Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

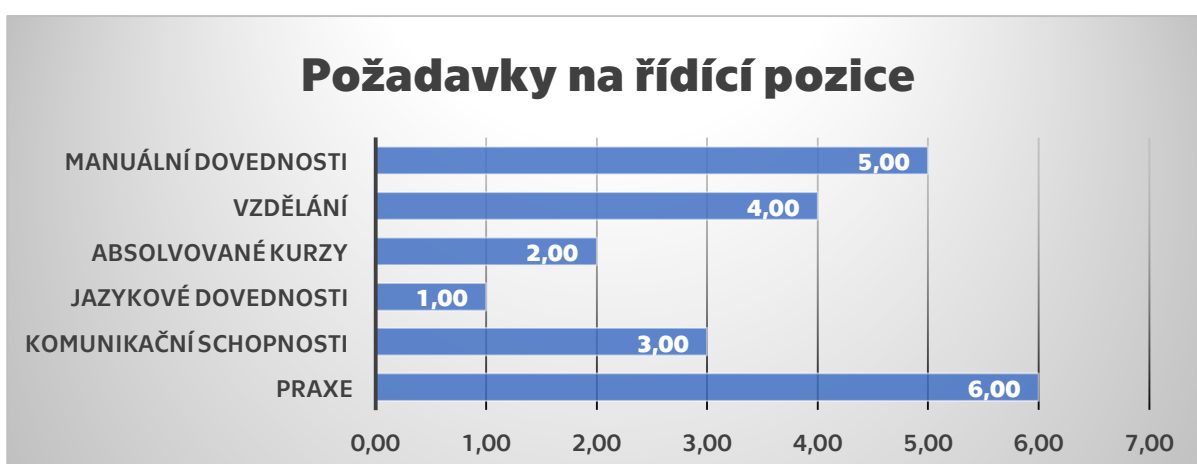
15 Výběr pracovníků

Oddělení, které obsazuje nové místo provede předvýběr, které zajišťují asistentky a následný výběr zaměstnanců provádí manažer oddělení ve spolupráci s vedením společnosti.

15.1 Kritéria výběru

Kritéria výběru zaměstnanců závisí na pozici, pro kterou je zaměstnanec vybírán. Na každou pozici jsou kritéria jiná v závislosti na požadavcích pro danou pozici. Všeobecně platí, že společnost Invelt preferuje uchazeče, kteří mají praxi, z jejich životopisů je patrná loajalita ke svému zaměstnavateli, jejich úroveň dosaženého vzdělání a jazyková vybavenost.

Obrázek 10: Graf zobrazující požadavky na řídicí pozice společnosti Invelt



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Z výše uvedeného grafu vidíme, jakou váhu mají různé požadavky na řídicí pozice. Společnost si zakládá na profesionalitě svých zaměstnanců a proto je pro ně, jak už bylo

řečeno, nejdůležitější praxe, následně manuální dovednosti a vzdělání. Tento graf je výsledkem dotazníkového šetření, které bylo zasláno výkonnému řediteli společnosti. Další otázka dotazníkového šetření byla obdobná, avšak na požadavky na výkonné pozice, kde se odpověď velmi podobá otázce na řídicí pozice, opět je zde kladen důraz především na praxi, manuální dovednosti a vzdělání.

Obrázek 11: Graf zobrazující požadavky na výkonné pozice společnosti Invelt



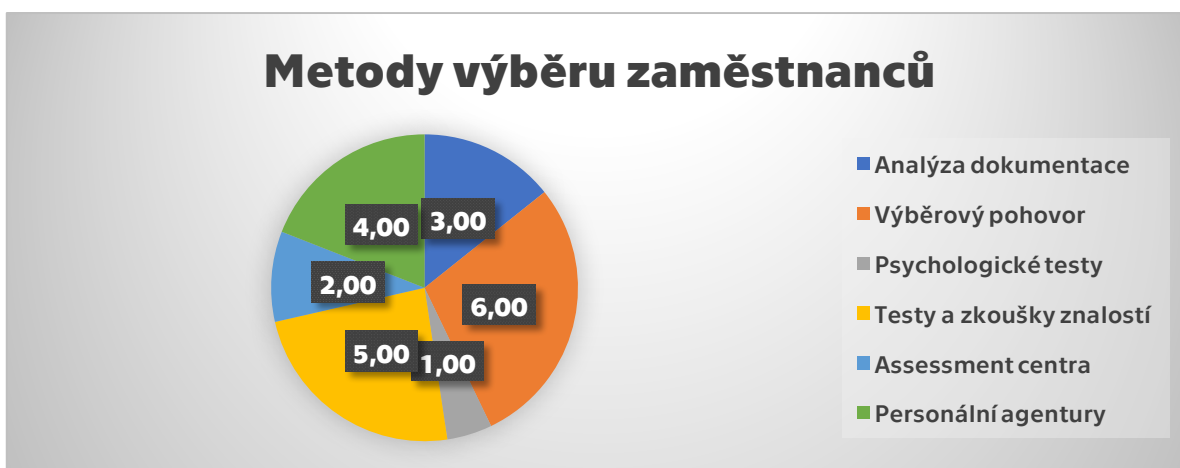
Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

15.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců, které Invelt používá jsou především výběrové pohovory a testy a zkoušky znalostí.

Výběrový pohovor je metoda, kde si odpovědný manažer, který na své oddělení hledá nového zaměstnance ověří, zda jsou údaje ze zasláného životopisu pravdivé, zjistí další informace o uchazeči a má možnost se s uchazečem blíže seznámit.

Obrázek 12: Graf zobrazující metody výběru zaměstnanců

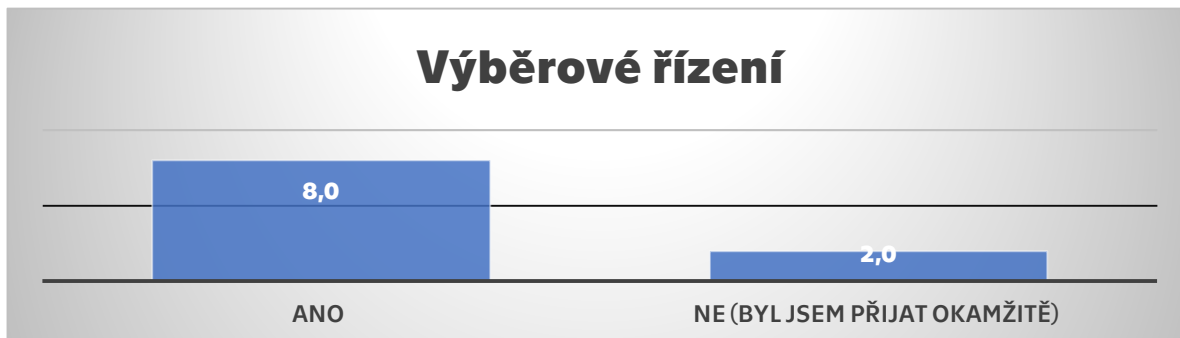


Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Metodu analýzy dokumentace společnost využívá při předvýběru uchazečů, kdy je na základě analýzy životopisů buď vyřadí, nebo pozve právě na výběrový pohovor

k manažerovi pozice. Personální agentury společnost využívá také, ale jejich úspěšnost není vysoká, proto se tato metoda ve společnosti řadí mezi méně používané a psychologické testy nepoužívá.

Obrázek 13: Graf zobrazující kolik zaměstnanců prošlo výběrovým řízením a kolik ne.



Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

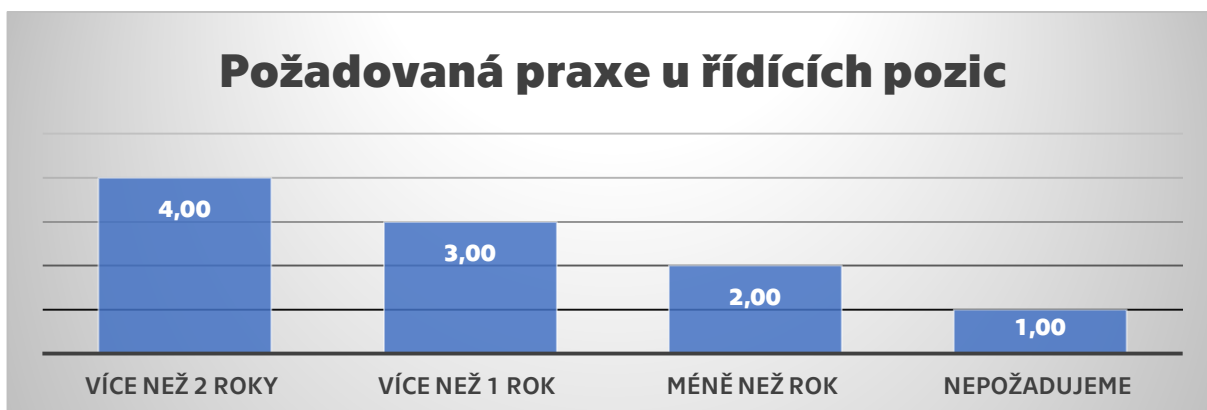
Tento graf je výsledkem odpovědí zaměstnanců, kterým byla položena otázka: Zda byli pozváni k výběrovému pohovoru. Z odpovědí vidíme, že společnost opravdu využívá nejčastěji metodu Výběrového pohovoru, která je obecně nejpoužívanější metodou.

15.3 Hodnocení životopisů

Vzhledem k tomu, že společnost vyžaduje především životopis, a na jeho základě pak probíhá předvýběr uchazečů, je potřeba ho také hodnotit.

Životopis obsahuje potřebné informace o uchazeči jako jsou: osobní údaje, dosažené vzdělání, praxi a další dovednosti. Jak již bylo zmíněno, společnost Invelt klade velký důraz na praxi uchazeče a také na jeho loajalitu k firmě, proto je předmětem hodnocení především informace o předchozích zaměstnáních a to jak z pohledu délky, tedy možnost zhodnocení loajality uchazeče, tak samozřejmě z pohledu náplně práce pro posouzení praxe. Každá pozice je jiná, proto se samozřejmě kritéria výběru liší a také se řídí standardy BMW ČR.

Obrázek 14: Graf zobrazující požadovanou délku praxe u řídicích pozic



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Obrázek 15: Graf zobrazující požadovanou délku praxe u výkonných pozic



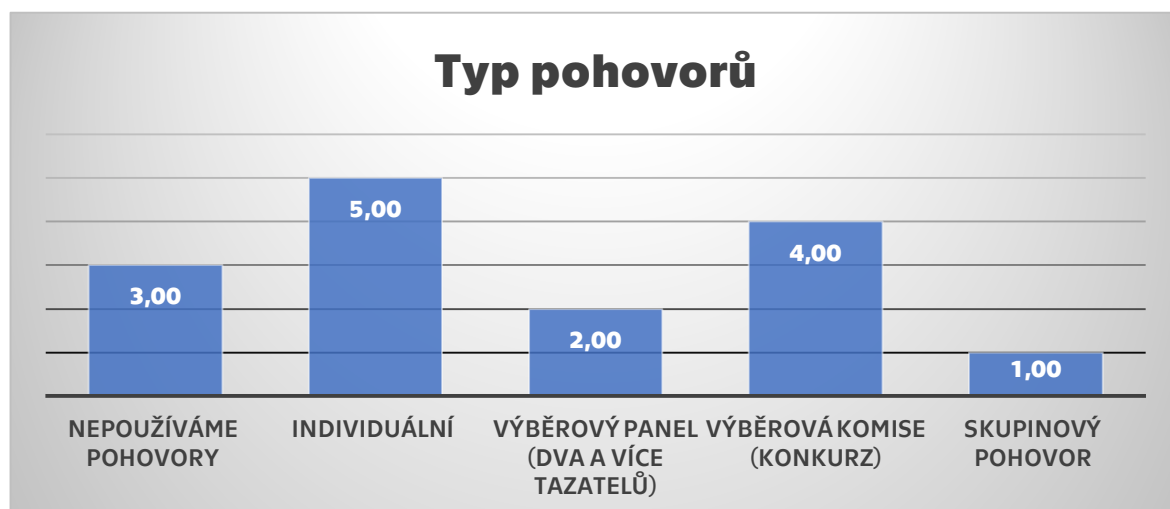
Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Při dotazování generálního ředitele jsem položila otázku, jakou praxi společnost vyžaduje u řídicích a u výkonných pozic. Odpovědí bylo uvést hodnotu od 1 do 4, kdy číslo 4 má nejvyšší váhu u všech možností. U obou grafů vidíme, že společnost vlastně nerozlišuje, zda se jedná o výkonnou či řídicí pozici a na praxi trvá v obou případech a to ideálně v délce 2 více let. Je to především proto, že společnost dbá na profesionalitu svých poskytovaných služeb a chce zaměstnávat lidi, kteří své práci rozumí, umí ji a baví je.

15.4 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor společnost využívá jako další kolo výběru zaměstnanců a je v kompetenci manažera příslušného oddělení.

Obrázek 16: Graf zobrazující používaný typ pohovorů ve společnosti



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Obrázek 17: Graf zobrazující používaný styl vedení pohovorů ve společnosti



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)

Výběrové pohovory, které jsou k důležitějším pozicím jsou pak vedeny společně s manažerem také s ředitelem společnosti.

Otázky pohovorů se zaměřují na bývalé zaměstnání, pozici, kterou daný uchazeč zastával, výsledků, které uchazeč zaznamenal na svém minulém pracovišti. Dále důvody pro změnu zaměstnavatele a jeho představy o ideálním fungování firmy, oddělení a pozici, na kterou je přijímán.

Klíčovými prvky pro výběr uchazeče je: kvalita kandidáta, zkušenosti, nekonfliktní minulost, výsledky testu a prezentace uchazeče při pohovoru.

15.5 Testování uchazečů

Testování uchazečů společnost Invelt provádí pouze u pozic prodejců. Vytváří je a vyhodnocuje externí agentura, která je po vyplnění vyhodnotí a vytvoří profil uchazeče. V případech, kdy že výsledky určitých klíčových vlastností uchazeč nesplnil, nemá již možnost pokračovat ve výběrovém řízení.

Externí společnost z výsledků dotazníků vytvoří kompetenční model, kde jsou odpovědi účastníka porovnány s výsledky jiných lidí z podobného profesionálního prostředí.

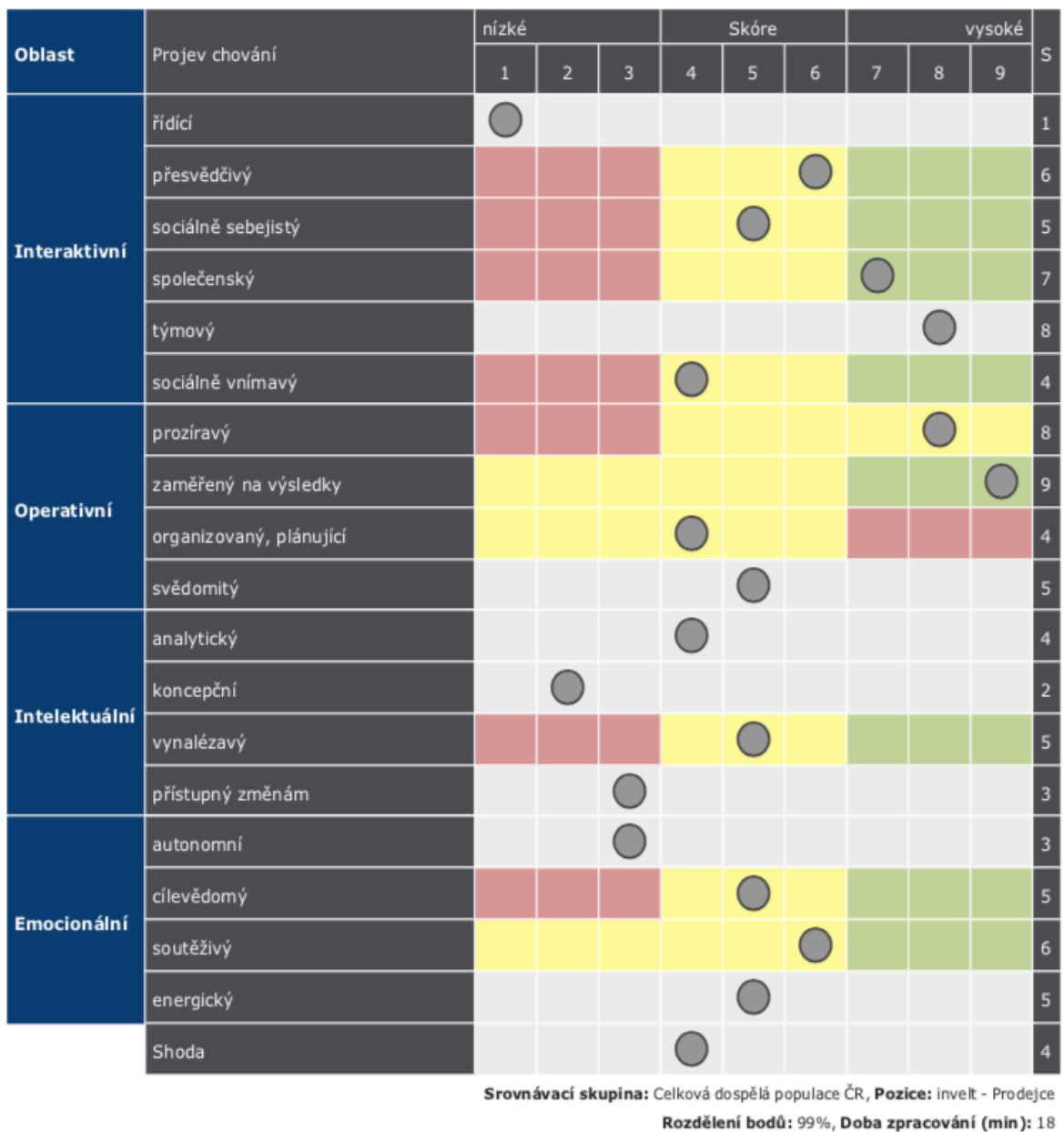
Obrázek 18: Vzorový kompetenční model

| | | | |
|--|--------------------|---|---|
| Vliv | | | Na úrovni daného profilu |
| Má vliv; dokáže přesvědčit a přemluvit ostatní; úspěšně prosazuje plány a návrhy. | | | |
| ++ | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. |
| + | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. |
| Networking | | | Převyšuje úroveň profilu |
| Vytváří užitečnou síť kontaktů a vztahů a používá ji k dosažení cílů. | | | |
| + | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. |
| ++ | společenský | 7 | Je hovorný, temperamentní a společenský; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. |
| Management lidí | | | Pod úrovní profilu |
| Poskytuje týmu pocit jasného směřování, ostatní inspiruje a koordinuje a stará se o to, aby nepouštěli cíl ze zřetele. | | | |
| ++ | řídící | 1 | Cítí se nejlépe, když se jiní ujmou vedení; rád se zaměřuje na své vlastní úkoly a cíle. |
| + | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. |
| ++ | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. |
| Rozvoj lidí | | | Na úrovni daného profilu |
| Pomocí delegování, zplnomocňování a koučování lidí rozvíjí; podporuje samostatný rozvoj a rozvoj kariéry. | | | |
| + | týmový | 8 | Je pozorný a vysoce orientovaný na tým; užívá si práci s ostatními, vždy ostatní podporuje a je příjemné s ním spolupracovat. |
| ++ | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvážení jejich pravděpodobné reakce. |
| + | vynalézavý | 5 | Oceňuje nové přístupy, ale spoléhá se spíše na nápady ostatních, než na rozvíjení svých vlastních řešení. |

Zdroj: (Invelt s.r.o., 2018)

Externí společnost vytváří další dokument a to profil kritických oblastí podle potenciálu. Vzniká porovnáním popisu pracovní pozice, vytvořeného online nástrojem „cut-e snap-it“ s výsledkem online dotazníku „cut-e shapes“, který vyplnil uchazeč. Výsledek je následně porovnán se zvolenou srovnávací (normovou) skupinou. Výsledné skóre uchazeče je udáváno na devítibodové škále.

Obrázek 19: Vzor profilu kritických oblastí podle potenciálu



Zdroj: (Invelt s.r.o., 2018)

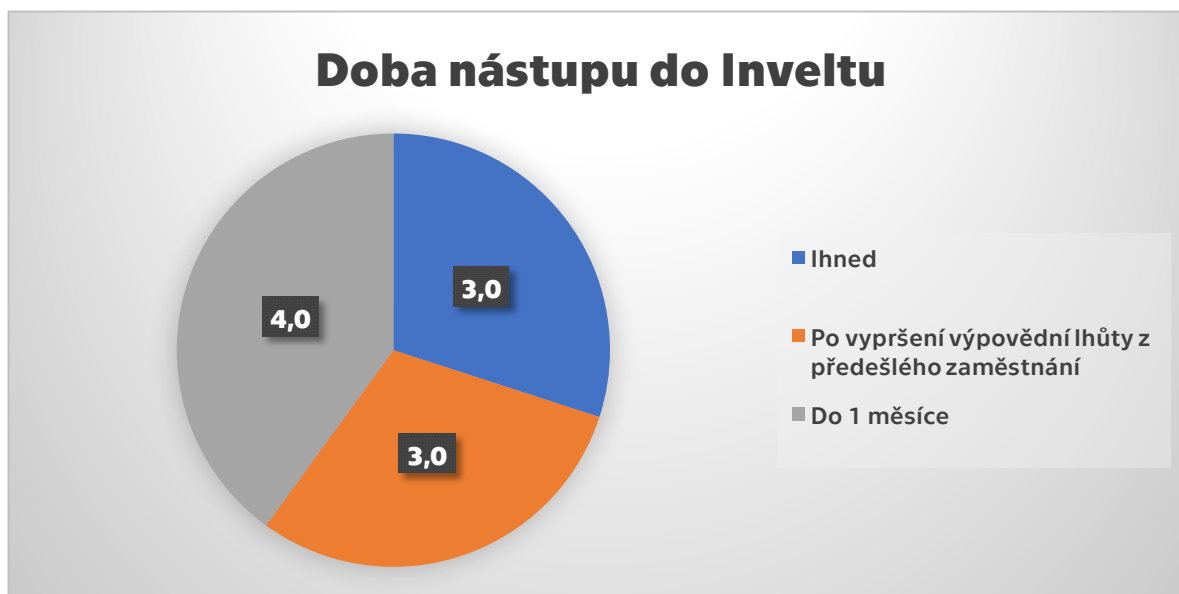
16 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je poslední etapa celého procesu. Veškerou agendu, spojenou s přijetím zaměstnance má na starost oddělení lidských zdrojů.

Manažer, který obsazuje volné pracovní místo, a má vybraného uchazeče, který splňuje požadavky a kritéria pro přijetí, předá podklady uchazeče oddělení lidských zdrojů, které připraví smlouvy a veškerou agendu s přijetím spojenou.

Nabízené pozice jsou ve většině případů dostupné ihned, avšak záleží na možnostech nově přijatého zaměstnance. Z dotazníkového šetření je ale nejběžnější doba nástupu do 1 měsíce nebo po vypršení výpovědní lhůty z předchozího zaměstnání.

Obrázek 20: Graf zobrazující za jakou dobu noví zaměstnanci nastoupili do práce



Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

16.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Oddělení lidských zdrojů se zabývá veškerou agendou. Pracovní smlouvy jsou ve většině případů připraveny rovnou na dobu neurčitou s 3 měsíční zkušební dobou. U některých pozic, které jsou nové, je smlouva na dobu určitou v délce 6-9 měsíců, poté následují zhodnocení, zda se pozice osvědčila a je pro společnost potřebná, pak se smlouva standardně prodlužuje na dobu neurčitou, pokud se neosvědčila, zaniká a se zaměstnancem je rozváznán pracovní poměr, nebo je přeřazen na jinou pozici.

16.2 Změny nebo ukončení pracovního poměru

Jakékoli změny pracovního poměru se řídí zákonem, platnými regulami a právním řádem, jsou písemně podloženy dodatkem k pracovní smlouvě a obstarává je oddělení lidských zdrojů. V případě ukončení pracovního poměru se společnost opět řídí zákonem, platnými regulami a právním řádem. Podnět k ukončení či změnám pracovní smlouvy dává opět příslušný manažer konkrétního oddělení.

17 Adaptace zaměstnance

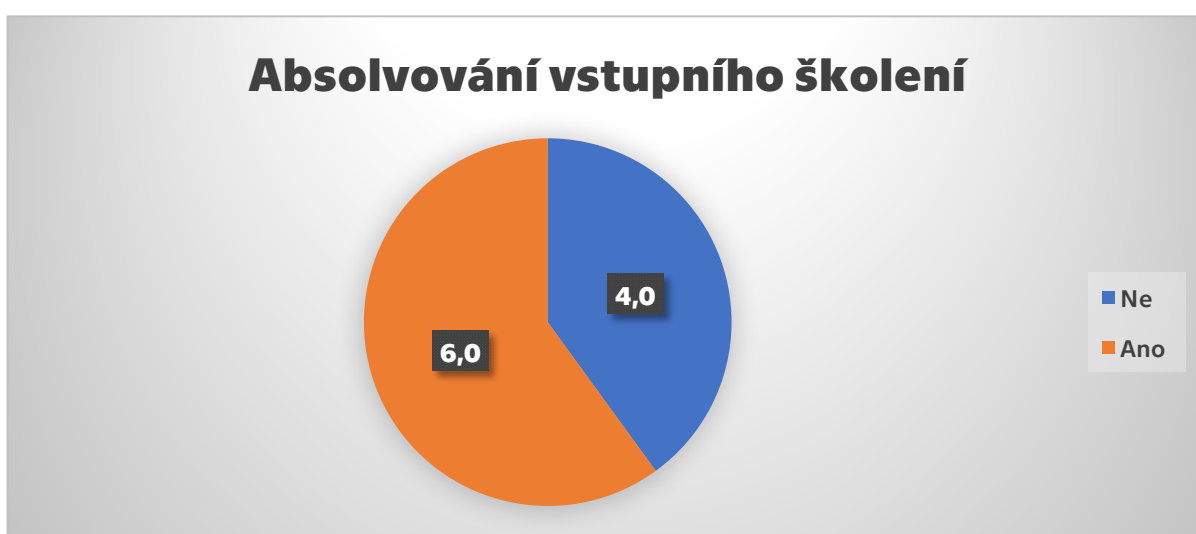
Adaptace zaměstnance, stejně jako i předešle procesy závisí na obsazované pozici. V první řadě je nově přijatý zaměstnanec seznámen se svými novými kolegy a uvítán ve firmě. Poté přichází část školení, o které se stará buď manažer, nebo interní školitelé.

V případě, že jde o nového zaměstnance dílny, dostává k dispozici tzv. mentora, který s novým zaměstnancem pracuje a zaučuje ho. Vzhledem k tomu, že společnost upřednostňuje uchazeče s praxí, přijímá už „hotové“ lidi a doba zaškolování není příliš dlouhá.

Pozice prodejců má systém interního školitele, který školí nové pracovníky v cca 4 – 6 hodinových cyklech. Současně manažeři oddělení mají zažitý systém práce s novými kolegy, aby se noví zaměstnanci v interních systémech začali co nejrychleji orientovat a začali maximálně rychle podávat výkony, které od nich společnost očekává.

Společnost se řídí pravidlem, že čím lépe a detailněji nového pracovníka zaškolí, tím rychleji začne nový zaměstnanec podávat výkon, který od něj společnost očekává, což je především v zájmu společnosti, aby zaškolení bylo podrobné a maximálně účinné.

Obrázek 21: Graf zobrazující absolvování vstupních školení



Zdroj: Dotazníkové šetření: Získávání a výběr zaměstnanců.

Výše uvedený graf potvrzuje, že vstupní školení není podmínkou. Závisí právě na obsazované pozici a vzhledem k tomu, že na dotazníkové šetření odpovídali zaměstnanci z různých pozic, odpovědi se liší. Převažuje však odpověď „Ano“, tedy že většina zaměstnanců prošla vstupním školením.

18 Doporučení a návrh na změny

Společnost Invelt zaměstnává zhruba 180 zaměstnanců, z toho 50 v Pražské pobočce. Momentálně hledá nové zaměstnance na pozice v administrativě, v prodeji a především na servis. Myslím si, že společnost Invelt je zajímavý a dobrý zaměstnavatel, který se o své zaměstnance dobře stará a nabízí jim skvělé možnosti a benefity. Drobný nedostatek zaměstnanců není přímou chybou společnosti, ale ovlivňuje ji především aktuální stav trhu a nedostatek zkušených zaměstnanců společně s velmi nízkou nezaměstnaností v Praze. Přestože jsem nezjistila, že by společnost Invelt měla velké nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců, mám pár doporučení, které mohou v hledání vhodných zaměstnanců pomoci.

18.1 Sociální sítě

Sociální sítě jsou velmi silným médiem, bez kterého je těžké se prosadit a ukázat. Už několik let jsou sociální sítě bezpochyby nedílnou součástí reklamy a možnosti oslovení zákazníků a i potenciálních zaměstnanců.

Společnost Invelt s.r.o. sice sociální sítě využívá, ale dle mého názoru nedostatečně. Podle vzoru jiných společností, i těch, které se pohybují ve stejné oblasti podnikání, je možné sílu sociálních sítí využít mnohem více. Příkladem může být společnost Auto Jarov, které má vytvořené speciální profily pro kariéru, které slouží právě k oslovení potenciálních zaměstnanců.

Tuto cestu bych doporučila i společnosti Invelt, který když si vytvoří profily na více sociálních sítích ohledně možné kariéry a bude ho propagovat na svých nynějších profilech, tak se nabídka práce ve společnosti dostane mnohem více do povědomí lidí, kteří si tyto informace mohou předávat mezi sebou a oslovit tak mnohem více potenciálních zaměstnanců.

Společnost toto doporučení komentuje: Velice silné a zdatné médium. Bohužel vše zde má jepičí život, takže i reakce na poptávku po zaměstnání. Máme vyzkoušené, že většina uchazečů na takovou inzerci reaguje neuvěřitelně rychle, avšak konverzní poměr mezi reakcemi a následnou návštěvou našeho autosalónu k pohovoru je velice malý. Příkládáme to logice tohoto média. Je velice akční – spousta lidí reaguje hned – nicméně ani to nemusí myslet 100% vážně. Vyzkoušeli jsme tuto cestu, ale zase jsme jí opustili, protože měla „velký odpad“.

Doporučila bych i přes špatnou zkušenost dát sociálním sítím další možnost. Navrhla bych vytvoření profilu, který bude pouze pro propagaci kariéry ve společnosti, kde budou propagovány nabídky práce s odkazem na webové stránky společnosti či webové portály, kde je nabídka oficiálně uveřejněna. Sociální sítě bych použila jako možnost reklamy a možnost se zviditelnit před více lidmi a díky nim získat u lidí povědomí o tom, že je Invelt dobrým zaměstnavatelem.

18.2 Reklama

Reklama jako taková, je sice drahá záležitost, ale může být dost účinná. Možnosti reklamy jsou velmi pestré. Například reklama v rádiu, kterou poslouchá spousta řidičů, tedy i potenciálních zákazníků ale hlavně i zaměstnanců. Další možnou reklamou, které si řidiči všimnou jsou billboardy umístěné v okolí pobočky a v okolí hlavních tahů v Praze. Řidiči a jsou dle mého názoru vhodní potenciální uchazeči, protože často je pro ně jejich vůz i záliba, a možná i součást jejich profese.

Například Mercedes – Benz, který je jedním z hlavních konkurentů společnosti Invelt, tedy BMW právě billboardy používá, osobně jsem si jich několikrát všimla právě v okolí pobočky na stodůlkách a z informací od svých přátel vím, že tato cesta funguje a na základě reklamy Mercedes získal mnoho zaměstnanců.

Společnost toto doporučení komentuje: Jistě velice funkční způsob získávání pracovníků, avšak suverénně nejdražší. Náklad na reklamu není (v případě Inveltu) adekvátní výslednému efektu. Toto mohou a dokonce musí využívat firmy, které hledají v určitém

regionu větší počet lidí. Pak si dovedu představit, že to bude skvěle fungovat a zajistí jim to přísun spousty lidí. Pro jednotlivé profese našeho autosalónu je to ekonomicky nemožné.

To, že je reklama drahá volba propagace jsem si vědoma, ale je třeba zvážit dle situace, zda je to dražší možnost než jiné metody získávání zaměstnanců.

18.3 Spolupráce se SŠ a VŠ

Společnost si zakládá na zkušených lidech, kteří mají ideálně několikaletou praxi. Takových lidí je bohužel málo, respektive málo z nich hledá nové zaměstnání. Možným řešením je podle mého názoru spolupráce se středními či vysokými školami, kde si společnost může studenty proškolit a vyučit tak, aby byli vhodní potenciální zaměstnanci. Ideálními mohou být spolupráce v rámci praxí, které by studenti vykonávali přímo v Inveltu a učili se práci, kterou mohou v budoucnu vykonávat. Tento způsob lze aplikovat jak na pozice v servisu, tak v administrativě.

Společnost toto doporučení komentuje: Velice funkční systém, který se mi velice líbí a prosazujeme ho. Velice dobrá cesta k získávání nových lidí (nových myšlenek apod.). Absolutní souhlas s touto cestou.

Společnost spolupracuje se středními školami tak, že nabízí studentům praxe přímo v Inveltu a někteří z nich, jsou nyní i zaměstnanci. Bohužel tuto metodu získávání zaměstnanců není možné rozšířit tak, jako to funguje například v BMW v Mnichově, kde existují univerzity, které s BMW spolupracují mnohem intenzivněji, tento způsob není aplikovatelný pro autorizovaného dealera. I přesto považuji spolupráci se SŠ případně VŠ za skvělou metodu získávání zaměstnanců, ve které by měla společnost určitě pokračovat a tím měla možnost získat ambiciózní a vzdělané nové zaměstnance.

Závěr

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je celkem složitý a hlavně velmi podstatný pro správný chod celé společnosti. Výběr a získání správného zaměstnance je často velmi složité a náročné, ale dobří, zkušení a vhodní zaměstnanci jsou ti, kteří zajistí dokonalý chod celé společnosti. Pokud je zaměstnanec vybrán špatně, ohrožuje to chod společnosti a připravuje společnost o čas, který mohla věnovat jiným činnostem.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Invelt s.r.o., srovnat poznatky z teoretické části, kde jsou odborné doporučení a postupy s poznatky z praktické části, která obsahuje reálné informace o tom, jak tento proces funguje ve společnosti Invelt a výsledně toto srovnání zhodnotit a případně navrhnout doporučení na zlepšení.

Společnost Invelt má dle mého názoru celý proces získávání a výběru zaměstnanců dobře zorganizovaný a nastavený. Sice ve společnosti neexistuje personální oddělení, a většinu úkolů spojených s procesem zajišťuje manažer s asistentkou konkrétního oddělení, to je ale to, co je dle mého názoru dobře vymyšlené a nastavené.

Manažer a jeho asistentka mají možnost lépe posoudit požadavky a nároky na obsazené místo, mohou lépe popsat pracovní náplň a potřebné znalosti zaměstnance. Celý proces získání a výběru zaměstnanců mají na starost, a přijetí zaměstnance si přebírá oddělení HR, tedy oddělení lidských zdrojů. HR oddělení zajistí veškerou administrativu spojenou s přijetím nového zaměstnance.

Proces získávání a výběr zaměstnanců je zvládnutý dobře, má jasně daná pravidla, a noví i stávající zaměstnanci jsou se společností Invelt jako zaměstnavatelem spokojeni.

Na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců a dále dotazování a rozhovorů s generálním ředitelem společnosti se mi podařilo získat mnoho informací o fungování všech procesů ve společnosti a také vzorových standardů BMW AG nebo vyhodnocených testů uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Díky těmto informacím jsem mohla porovnat teoretické poznatky s poznatky praktickými a navrhnout doporučení, která mohou pomoci ke zlepšení.

Navržená doporučení:

- Využití sociálních sítí k propagaci nabídky práce.
- Využití reklamy k propagaci nabídky práce.
- Spolupráce se středními či vysokými školami, které mohou poskytnout proškolené a vyučené nové zaměstnance, připravené přímo pro společnost.

Navržená doporučení byla zaslána vedení společnosti, které je okomentovalo a uvedlo, zda jsou vhodná či nikoli. Nejméně vhodným doporučením jsou sociální sítě, které společnost Invelt v minulosti zkoušela ale nemá s nimi dobré zkušenosti a proto tuto možnost nechce využívat. Další metodou je reklama, která je pro společnost drahá a tudíž nemá možnost ji využít. Nejlepší doporučení je spolupráce se SŠ a VŠ, kterou společnost reálně využívá, je zde ale spousta omezení, které vychází z toho, že Invelt je dealerem a proto nemá takové možnosti jako například BMW v Německu nebo ŠKODA AUTO v ČR, i přesto se této metody získávání zaměstnanců drží a neustále sleduje trendy a možnosti, kterými může metody zefektivnit a zlepšit.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024757681.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758701.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788072049073.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Seznam elektronických zdrojů

INVELT S.R.O., 2019. *Oficiální webové stránky společnosti Invelt s.r.o.* [Online] <https://www.invelt.com/o-nas>.

BMW GROUP, 2019. *Oficiální webové stránky společnosti BMW Group*. [Online] <https://www.bmwgroup.com/en.html>.

BOROVEC, 2019. *Získávání a výběr zaměstnanců - pohled zaměstnanců (výsledky průzkumu)*. *Online dotazník*. Praha : VypInTo.cz, 2019. <https://67379.vypInTo.cz>.

Interview s Pavlem BAŠTÁŘEM, výkonným ředitelem Invelt s.r.o., Praha 2018-2019.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Postup plánování lidských zdrojů..... | 21 |
| Obrázek 2: Příklad struktury životopisu..... | 29 |
| Obrázek 3: Postup výběrového pohovoru..... | 34 |
| Obrázek 4: Graf zobrazující stupnici využívání metod získávání zaměstnanců..... | 45 |
| Obrázek 5: Graf zobrazující výsledky dotazníku | 46 |
| Obrázek 6: Graf zobrazující využití internetu | 46 |
| Obrázek 7: Vzor nabídky práce společnosti Invelt s.r.o. | 47 |
| Obrázek 8: Graf zobrazující způsob kontaktování společnosti uchazeči..... | 49 |
| Obrázek 9: Graf zobrazující dobu čekání na odpověď od společnosti..... | 50 |
| Obrázek 10: Graf zobrazující požadavky na řídicí pozice společnosti Invelt..... | 50 |
| Obrázek 11: Graf zobrazující požadavky na výkonné pozice společnosti Invelt..... | 51 |
| Obrázek 12: Graf zobrazující metody výběru zaměstnanců | 51 |
| Obrázek 13: Graf zobrazující kolik zaměstnanců prošlo výběrovým řízením a kolik ne. | 52 |
| Obrázek 14: Graf zobrazující požadovanou délku praxe u řídicích pozic..... | 52 |
| Obrázek 15: Graf zobrazující požadovanou délku praxe u výkonných pozic..... | 53 |
| Obrázek 16: Graf zobrazující používaný typ pohovorů ve společnosti..... | 53 |
| Obrázek 17: Graf zobrazující používaný styl vedení pohovorů ve společnosti | 54 |
| Obrázek 18: Vzorový kompetenční model..... | 55 |
| Obrázek 19: Vzor profilu kritických oblastí podle potenciálu | 56 |
| Obrázek 20: Graf zobrazující za jakou dobu noví zaměstnanci nastoupili do práce..... | 57 |
| Obrázek 21: Graf zobrazující absolvování vstupních školení..... | 58 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst..... | 18 |
| Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů..... | 24 |
| Tabulka 3: Co se při získávání zaměstnanců používá..... | 26 |
| Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1993 - 2018 | 42 |
| Tabulka 5: Job description pozice "Mistr dílny", <i>Zdroj: (Invelt s.r.o., 2019)</i> | 43 |

Seznam příloh

Příloha 1 - Vyhodnocení dotazníkového šetření – Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci.

Příloha 2 – Organizační struktura společnosti Invelt s.r.o.

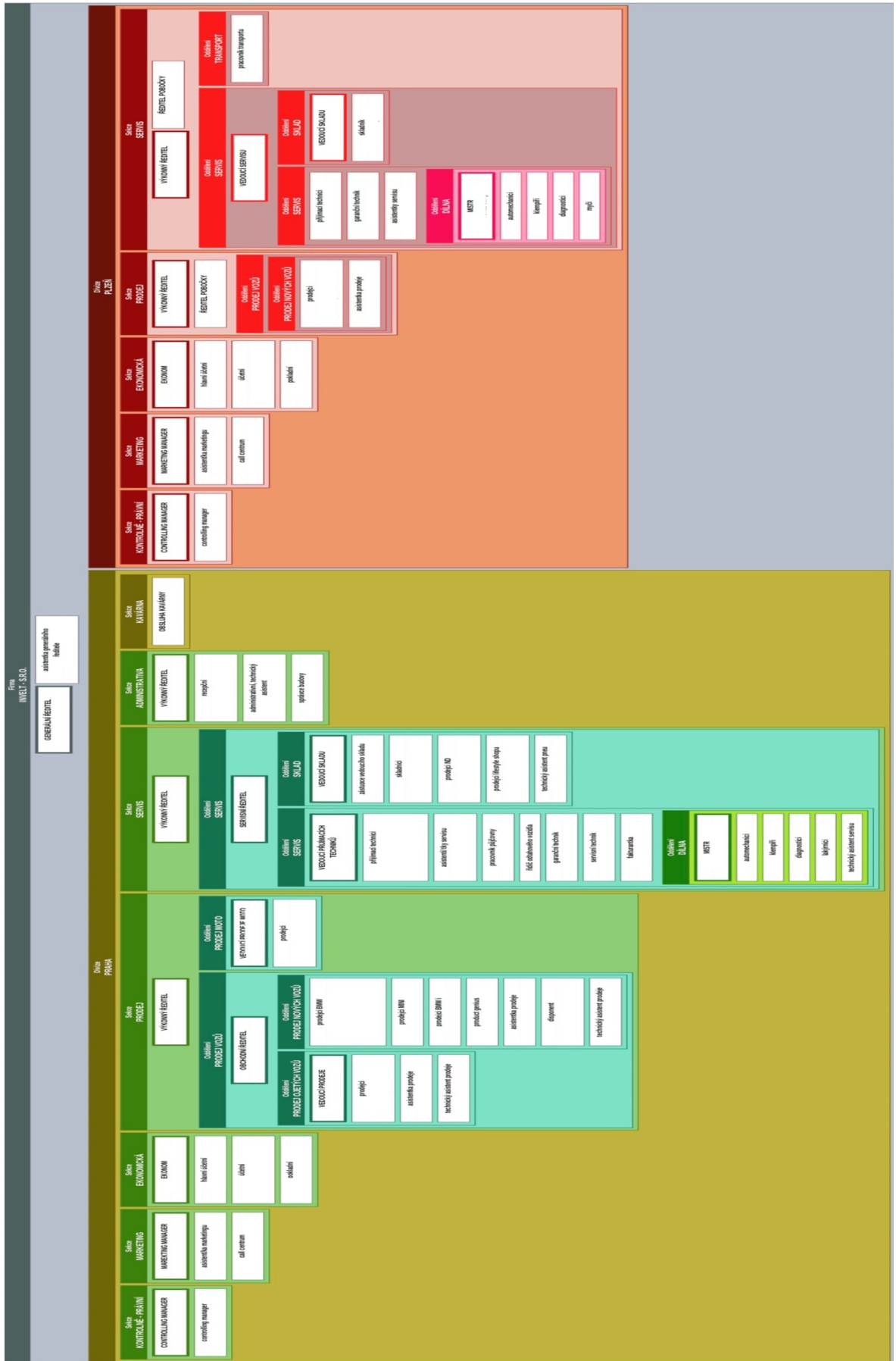
Příloha 3 – Pracovní chování, kompetenční zpráva – shapes (management)

Příloha 4 – Pracovní chování, profil kritických oblastí podle potenciálu – shapes (management)

Příloha 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření – Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

| Otázka | Odpověď | Počet |
|---|---|--------------|
| Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a? | Inzerce na internetu | 7 |
| | Doporučení od známého | 3 |
| Jakým způsobem jste kontaktovali společnost se svou nabídkou? | Zasláním svých dokumentů společnosti prostřednictvím emailu | 4 |
| | Osobní návštěva společnosti | 3 |
| | Zaslání odpovědi přes pracovní server či web společnosti | 3 |
| Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši nabídku? | Do 3 dnů | 4 |
| | Do 1 týdne | 4 |
| | Do 14 dnů | 1 |
| | Déle než výše uvedené | 1 |
| Byl/a jste pozván/a k výběrovému řízení? | Ano | 8 |
| | Ne (byl jsem přijat okamžitě) | 2 |
| Jakou metodu společnost použila při Vašem výběru? | Výběrový pohovor | 10 |
| | Analýza dokumentace | 3 |
| Jaké dokumenty si od Vás společnost vyžádala? | Životopis | 9 |
| | Doklady o vzdělání | 5 |
| | Lékařské vyšetření | 4 |
| | Motivační dopis | 1 |
| | Firemní / osobní dotazník | 1 |
| Dosáhl/a jste ve společnosti nějakého kariérního růstu? | Ne | 8 |
| | Ano | 2 |
| Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance, který byl přijat? | Ano | 4 |
| | Ne | 6 |
| Za jak dlouhou dobu jste nastoupil/a do výkonu práce? | Ihned | 3 |
| | Po vypršení výpovědní lhůty z předešlého zaměstnání | 3 |
| | Do 1 měsíce | 4 |
| Měl/a jste zkušební dobu? A v jaké délce? | Ano, 3 měsíce | 9 |
| | Ano, 2 měsíce | 1 |
| Prošel/a jste nějakým vstupním školením před nástupem do práce? | Ne | 4 |
| | Ano | 6 |

Příloha 2 – Organizační struktura společnosti Invelt s.r.o.





shapes (management)
Pracovní chování
kompetenční zpráva

Franta Novák

Administrace: 25.03.2019

Zpráva vytvořena: 26.03.2019



Tato zpráva shrnuje účastníkovy výsledky získané použitím nástroje shapes. Výsledky vycházejí z kompetencí výchozího kompetenčního modelu. Odpovědi účastníka byly porovnány s výsledky jiných lidí z podobného profesionálního prostředí. Vznikl tak přehled výsledků, který ukazuje řadu silných stránek, na nichž může účastník stavět a schopnosti, na nichž by měl pracovat, aby byl dlouhodobě úspěšný.

Pro hlubší porozumění tomu, jak byly hodnoty kompetencí získány, zpráva ukazuje, jak ke kompetencím přispěly primární aspekty. Na následujících stránkách najdete všechny kompetence spolu s výchozími primárními aspekty. Vedle označení kompetence je verbálně vyjádřena hodnota účastníkovy schopnosti.

Každá kompetence může získat jeden z následujících stupňů: výrazně pod úroveň profilu, pod úroveň profilu, na úrovni daného profilu, převyšuje úroveň profilu, výrazně nad úroveň profilu.

Pod každou kompetencí jsou vyjmenovány primární aspekty, které přispěly k dané kompetenci. Před primárními aspekty je naznačen směr příspěvu (pozitivní + nebo negativní -). Možné zvýšené příspěvu aspektu je označeno zdvojením znaku (++/--).

Za každým primárním aspektem je uveden krátký popis aspektu a stupeň, jaký účastník v tomto aspektu projevil. Stupeň je vyjádřen číselně (hodnoty 1 až 9) i graficky (velikost čtverce). Ihned je patrné, jakých hodnot kandidát dosáhl v primárních aspektech nástroje shapes a jak je vytvořena kompetenční hodnota na základě těchto hodnot.

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

| Oblast způsobilosti | Kompetence | Skóre | | | | | | | | | S |
|---------------------|-----------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|--------|---|
| | | nízké | | | | | | | | vysoké | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Interaktivní | Vliv | | | | | | ● | | | | 6 |
| | Networking | | | | | | | ● | | | 7 |
| | Management lidí | | | ● | | | | | | | 3 |
| | Rozvoj lidí | | | | | ● | | | | | 5 |
| | Efektivní komunikace | | | | ● | | | | | | 4 |
| | Konstruktivní týmová práce | | | | | | | | ● | | 8 |
| Operativní | Vytváření obchodních příležitostí | | | | | | ● | | | | 6 |
| | Zaměření na zisk | | | | | | | | | ● | 9 |
| | Exekutiva | | | | | | | | ● | | 8 |
| | Systematický přístup | | | | | ● | | | | | 5 |
| Intelektuální | Vize & strategie | | | | ● | | | | | | 4 |
| | Organizační povědomí | | | | | | | ● | | | 7 |
| | Analýza & úsudek | | | | | ● | | | | | 5 |
| | Profesní odbornost | | | | ● | | | | | | 4 |
| | Inovace | | | | ● | | | | | | 4 |
| Emocionální | Iniciativa & odpovědnost | | | | | ● | | | | | 5 |
| | Stabilita | | | | | ● | | | | | 5 |
| | Vlastní rozvoj | | | | ● | | | | | | 4 |
| | Shoda | | | | ● | | | | | | 4 |

Srovnávací skupina: Celková dospělá populace ČR

Rozdělení bodů: 99%, Doba zpracování (min): 18

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

Vliv Na úrovni daného profilu

Má vliv; dokáže přesvědčit a přemluvit ostatní; úspěšně prosazuje plány a návrhy.

| | | | | |
|----|--------------------|---|---|---|
| ++ | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. | ■ |
| + | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. | ■ |

Networking Převyšuje úroveň profilu

Vytváří užitečnou síť kontaktů a vztahů a používá ji k dosažení cílů.

| | | | | |
|----|--------------------|---|---|---|
| + | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. | ■ |
| ++ | společenský | 7 | Je hovorný, temperamentní a společenský; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. | ■ |

Management lidí Pod úrovní profilu

Poskytuje týmu pocit jasného směřování, ostatní inspiruje a koordinuje a stará se o to, aby nepouštěli cíl ze zřetele.

| | | | | |
|----|--------------------|---|---|---|
| ++ | řídící | 1 | Cítí se nejlépe, když se jiní ujmou vedení; rád se zaměřuje na své vlastní úkoly a cíle. | • |
| + | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. | ■ |
| ++ | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. | ■ |

Rozvoj lidí Na úrovni daného profilu

Pomocí delegování, zplnomocňování a koučování lidi rozvíjí; podporuje samostatný rozvoj a rozvoj kariéry.

| | | | | |
|----|------------------|---|---|---|
| + | týmový | 8 | Je pozorný a vysoce orientovaný na tým; užívá si práci s ostatními, vždy ostatní podporuje a je příjemné s ním spolupracovat. | ■ |
| ++ | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvažování jejich pravděpodobné reakce. | ■ |
| + | vynalézavý | 5 | Oceňuje nové přístupy, ale spoléhá se spíše na nápady ostatních, než na rozvíjení svých vlastních řešení. | ■ |

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

Efektivní komunikace Pod úrovní profilu

Komunikuje jasným, přesným a strukturovaným způsobem; mluví přesvědčivě a s autoritou; prezentuje efektivně.

| | | | | |
|----|------------------|---|---|---|
| ++ | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. | ■ |
| + | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvažování jejich pravděpodobné reakce. | ■ |
| ++ | koncepční | 2 | Upřednostňuje práci s konkrétními a pragmatickými úkoly; abstraktní diskuze o strategii a teorii považuje za zbytečné. | ■ |

Konstruktivní týmová práce Převyšuje úroveň profilu

Dobře spolupracuje s ostatními, sdílí znalosti, zkušenosti a informace; pomáhá ostatním dosáhnout cílů týmu.

| | | | | |
|----|-------------|---|---|---|
| - | soutěživý | 6 | Ve srovnání s ostatními chce být úspěšný a soutěžení považuje za motivaci; je rozhodnutý vyhrát; rád mluví o svých úspěších. | ■ |
| + | společenský | 7 | Je hovorný, temperamentní a společenský; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. | ■ |
| ++ | týmový | 8 | Je pozorný a vysoce orientovaný na tým; užívá si práci s ostatními, vždy ostatní podporuje a je příjemné s ním spolupracovat. | ■ |

Vytváření obchodních příležitostí Na úrovni daného profilu

Rozpoznává a využívá obchodní příležitosti; má silný pozitivní vliv na obchodní růst a ziskovost.

| | | | | |
|----|-------------|---|--|---|
| + | cílevědomý | 5 | Je ambiciózní jako většina lidí; klade si realistické cíle; chce podporovat kariéru a rozvoj, ale ne za každou cenu. | ■ |
| ++ | soutěživý | 6 | Ve srovnání s ostatními chce být úspěšný a soutěžení považuje za motivaci; je rozhodnutý vyhrát; rád mluví o svých úspěších. | ■ |
| + | energický | 5 | Prokazuje průměrnou úroveň úsilí a odhodlání; snadno se umí vyrovnat s běžným stresem, ale nevyhledává cíleně další práci. | ■ |
| + | přesvědčivý | 6 | Má rád prodej a vyjednávání; ovlivňuje ostatní a získává si jejich podporu. | ■ |

Zaměření na zisk Výrazně nad úrovní profilu

Soustředí se na zisk, rozpozná potenciální rizika a sleduje finanční dopad vlastního působení.

| | | | | |
|----|-------------------------|---|---|---|
| ++ | zaměřený na výsledky | 9 | Vysoce se orientuje na cíl a je pragmatický v přístupu; zaměřuje se pouze na dosažení výsledků; problémy řeší velmi rychle a efektivně. | ■ |
| + | organizovaný, plánující | 4 | Obvykle se cítí dobře bez jasných plánů a priorit; je poměrně flexibilní a schopný vyrovnat se s jistou mírou chaosu a náhlými změnami. | ■ |

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

Exekutiva Výrazně nad úrovní profilu

Drží se pravidel a postupů společnosti; plány provádí odpovědně a rozhodně; dosahuje vysoce kvalitních výsledků.

| | | | | |
|----|----------------------|---|---|---|
| -- | autonomní | 3 | Většinou rád pracuje opatrně; dbá na to, aby měl podporu od ostatních; je spíše opatrný při sdílení svých názorů a pohledů na věc. | ■ |
| + | svědomitý | 5 | Využívá aktivně rozsah existujících pravidel a nařízení; je-li to nutné, je ochoten svolit ke kompromisu v kvalitě, aby posunul věci dopředu. | ■ |
| + | zaměřený na výsledky | 9 | Vysoce se orientuje na cíl a je pragmatický v přístupu; zaměřuje se pouze na dosažení výsledků; problémy řeší velmi rychle a efektivně. | ■ |

Systematický přístup Na úrovni daného profilu

Jeho přístup je metodický a systematický; plánuje dopředu, stanoví jasné priority a efektivně rozděluje prostředky.

| | | | | |
|----|-------------------------|---|---|---|
| + | prozíravý | 8 | Prokazuje dlouhodobý a široký úhel pohledu, nad nápady přemýšlí s velkým předstihem a zvažuje rozsáhlé důsledky plánů a aktivit. | ■ |
| ++ | organizovaný, plánující | 4 | Obvykle se cítí dobře bez jasných plánů a priorit; je poměrně flexibilní a schopný vyrovnat se s jistou mírou chaosu a náhlými změnami. | ■ |
| ++ | svědomitý | 5 | Využívá aktivně rozsah existujících pravidel a nařízení; je-li to nutné, je ochoten svolit ke kompromisu v kvalitě, aby posunul věci dopředu. | ■ |

Vize & strategie Na úrovni daného profilu

Vytváří ambiciózní, ale realistickou obchodní vizi a převádí ji do fungující strategie.

| | | | | |
|----|------------|---|--|---|
| ++ | koncepční | 2 | Upřednostňuje práci s konkrétními a pragmatickými úkoly; abstraktní diskuze o strategii a teorii považuje za zbytečné. | ■ |
| + | vynalézavý | 5 | Oceňuje nové přístupy, ale spoléhá se spíše na nápady ostatních, než na rozvíjení svých vlastních řešení. | ■ |
| + | prozíravý | 8 | Prokazuje dlouhodobý a široký úhel pohledu, nad nápady přemýšlí s velkým předstihem a zvažuje rozsáhlé důsledky plánů a aktivit. | ■ |

Organizační povědomí Převyšuje úroveň profilu

Chápe neformální pravidla a struktury organizace a efektivně používá taktické postupy, aby dosáhl cíle.

| | | | | |
|----|------------------|---|---|---|
| ++ | společenský | 7 | Je hovorný, temperamentní a společenský; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. | ■ |
| + | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvažování jejich pravděpodobné reakce. | ■ |
| ++ | prozíravý | 8 | Prokazuje dlouhodobý a široký úhel pohledu, nad nápady přemýšlí s velkým předstihem a zvažuje rozsáhlé důsledky plánů a aktivit. | ■ |

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

Analýza & úsudek Na úrovni daného profilu

Rychle chápe a analyzuje složité otázky a problémy; přichází s rozumnými a racionálními názory.

| | | | | |
|----|------------|---|---|---|
| + | prozíravý | 8 | Prokazuje dlouhodobý a široký úhel pohledu, nad nápady přemýšlí s velkým předstihem a zvažuje rozsáhlé důsledky plánů a aktivit. | ■ |
| + | svědomitý | 5 | Využívá aktivně rozsah existujících pravidel a nařízení; je-li to nutné, je ochoten svolit ke kompromisu v kvalitě, aby posunul věci dopředu. | ■ |
| ++ | analytický | 4 | Při posuzování problémů se spoléhá především na intuici; k vytvoření názoru nepotřebuje mnoho dat; jeho úsudek může být občas neopodstatněný. | ■ |

Profesní odbornost Pod úrovní profilu

Prokazuje odborné znalosti a kvalifikaci ve své oblasti; podílí se na soustavném profesionálním rozvoji.

| | | | | |
|----|------------|---|---|---|
| + | analytický | 4 | Při posuzování problémů se spoléhá především na intuici; k vytvoření názoru nepotřebuje mnoho dat; jeho úsudek může být občas neopodstatněný. | ■ |
| + | koncepční | 2 | Upřednostňuje práci s konkrétními a pragmatickými úkoly; abstraktní diskuze o strategii a teorii považuje za zbytečné. | ■ |
| ++ | cílevědomý | 5 | Je ambiciózní jako většina lidí; klade si realistické cíle; chce podporovat kariéru a rozvoj, ale ne za každou cenu. | ■ |

Inovace Pod úrovní profilu

Přichází s neotřelými a vynalézavými nápady a řešeními; nedrží se tradice; prosazuje změnu a originalitu.

| | | | | |
|----|------------------|---|--|---|
| ++ | vynalézavý | 5 | Oceňuje nové přístupy, ale spoléhá se spíše na nápady ostatních, než na rozvíjení svých vlastních řešení. | ■ |
| ++ | přístupný změnám | 3 | Změnám a novinkám se přizpůsobuje s určitými výhradami; upřednostňuje spíše tradiční přístupy; často se zaměřuje na rizika inovací a změn. | ■ |
| + | autonomní | 3 | Většinou rád pracuje opatrně; dbá na to, aby měl podporu od ostatních; je spíše opatrný při sdílení svých názorů a pohledů na věc. | ■ |

Iniciativa & odpovědnost Na úrovni daného profilu

Jedná z vlastní iniciativy, uvádí věci v chod a přijímá odpovědnost za výsledek.

| | | | | |
|----|----------------------|---|---|---|
| + | zaměřený na výsledky | 9 | Vysoce se orientuje na cíl a je pragmatický v přístupu; zaměřuje se pouze na dosažení výsledků; problémy řeší velmi rychle a efektivně. | ■ |
| ++ | autonomní | 3 | Většinou rád pracuje opatrně; dbá na to, aby měl podporu od ostatních; je spíše opatrný při sdílení svých názorů a pohledů na věc. | ■ |
| ++ | cílevědomý | 5 | Je ambiciózní jako většina lidí; klade si realistické cíle; chce podporovat kariéru a rozvoj, ale ne za každou cenu. | ■ |

shapes (management) - kompetenční zpráva: Franta Novák

Stabilita Na úrovni daného profilu

Vytváří stabilní a uklidňující pracovní atmosféru; v těžkých časech podporuje a povzbuzuje tým; je silný a spolehlivý.

| | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|
| + | sociálně sebejistý | 5 | Ve známých situacích se cítí pohodlně a vystupuje sebejistě, ale v neznámém prostředí je spíše rezervovaný. | ■ |
| + | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvažování jejich pravděpodobné reakce. | ■ |
| + | energický | 5 | Prokazuje průměrnou úroveň úsilí a odhodlání; snadno se umí vyrovnat s běžným stresem, ale nevyhledává cíleně další práci. | ■ |

Vlastní rozvoj Pod úrovní profilu

Je si vědom vlastních silných stránek a svých omezení a sleduje možnosti učení a kariérního rozvoje.

| | | | | |
|----|------------------|---|--|---|
| + | sociálně vnímavý | 4 | Je docela věcný a racionální; jen málo se zajímá o motivy ostatních, a tudíž může občas jednat bez zvažování jejich pravděpodobné reakce. | ■ |
| + | přístupný změnám | 3 | Změnám a novinkám se přizpůsobuje s určitými výhradami; upřednostňuje spíše tradiční přístupy; často se zaměřuje na rizika inovací a změn. | ■ |
| ++ | cílevědomý | 5 | Je ambiciózní jako většina lidí; klade si realistické cíle; chce podporovat kariéru a rozvoj, ale ne za každou cenu. | ■ |

Právní podmínky

Tento report byl vytvořen pomocí systému cut-e mapTQ. Obsahuje informace ze systému cut-e. Všechny údaje v tomto reportu jsou založeny na výsledcích on-line assessmentu.

Tento report byl vytvořen elektronickou cestou. Obsah reportu je přísně důvěrný a nesmí být dále publikován. Společnost cut-e nepřijímá žádnou odpovědnost za následky způsobené jeho neoprávněným zveřejněním.

Společnost cut-e vám uděluje oprávnění využít informace zahrnuté v tomto reportu pouze pro nekomerční účely. V rámci tohoto oprávnění jste povinni respektovat všechny ochranné známky a uchovat ochranné údaje na všech případných kopiích reportu. V případě potřeby jakéhokoli jiného využití údajů obsažených v reportu, než pro osobní účely, jste povinni požádat cut-e o písemný souhlas.

cut-e a logo cut-e jsou ochranné známky skupiny cut-e group.

cut-e je součástí Aon company.

© cut-e group, více informací naleznete na:
www.cut-e.cz, všechna práva vyhrazena, 2002-2018.

© Aon plc

Váš lokální kontakt:

cut-e czech
nám.josefa machka 1
150 00 praha 5

e-mail: info.czech@cut-e.com
www.cut-e.cz

cut-e ve světě

Austrálie
Brazílie
Čína
Česká republika
Dánsko
Finsko
Francie
Irsko
Itálie
Jihoafrická republika
Litva
Lotyšsko
Maďarsko
Malaysie
Nizozemsko
Německo
Norsko
Polsko
Portugalsko
Rumunsko
Rusko
Řecko
Saudská Arábie
Singapur
Slovensko
Spojené Arabské Emiráty
Spojené království Velké Británie
a Severního Irska
Spojené státy americké
Španělsko
Švédsko
Švýcarsko
Turecko.

Příloha 4 – Pracovní chování, profil kritických oblastí podle potenciálu – shapes (management)



shapes (management)
Pracovní chování
profil kritických oblastí podle potenciálu

Franta Novák

Administrace: 25.03.2019

Zpráva vytvořena: 26.03.2019



shapes (management) - profil kritických oblastí podle potenciálu: Franta Novák

Tato zpráva vznikla porovnáním popisu pracovní pozice, vytvořeného on-line nástrojem "cut-e snap-it" s výsledkem on-line dotazníku "cut-e shapes", který vyplnil kandidát. Výsledek byl následně porovnán se zvolenou srovnávací (normovou) skupinou. Výsledné skóre kandidáta je udáváno na devítibodové škále.

Odpovídající číselné hodnoty jsou rovněž uvedeny v kolonce vpravo, označené písmenem "S" (skóre). Definici jednotlivých vlastností je možné najít na stránce, která následuje ihned za výsledným profilem kandidáta.

Přibližně 50% výsledků srovnávací skupiny leží u každé z vlastností v oblasti hodnot čtyři až šest. Nízké skóre (skóre < 4) u dané vlastnosti může být proto interpretováno jako výsledek pod úrovní příslušné srovnávací skupiny. Vysoké skóre (skóre > 6) pak může být interpretováno jako výsledek nad úrovní příslušné srovnávací skupiny.

Při vytváření popisu pracovní pozice v nástroji snap-it byly určité vzorce chování popsány jako "nepřijatelné", "přijatelné", "ideální" nebo "irelevantní" pro úspěšné vykonávání dané pracovní pozice.

Barevné pozadí výsledků vyznačuje adekvátně oblasti chování, zvolené během vytváření popisu pracovní pozice, a to takto:

červeně: pro úspěch v dané pracovní pozici není vhodné = "nepřijatelné"

žlutě: pro úspěch v dané pracovní pozici není zcela nutné, ale zároveň ani nepřijatelné = "přijatelné"

zeleně: pro úspěch v dané pracovní pozici je zvláště vhodné = "ideální"

šedě: na úspěch v dané pracovní pozici nemá žádný vliv = "irelevantní"

Pokud příslušné skóre dané vlastnosti leží v některé z barevných oblastí, poskytuje tak ihned informaci o tom, jak je daná osoba vhodná na danou konkrétní pozici, v porovnání s vytvořeným pracovním popisem. Ideální je, když všechny výsledné hodnoty vlastností kandidáta leží v zelených oblastech. Naopak osoba s většinou výsledných hodnot v červených oblastech není (v porovnání s vytvořeným popisem pracovní pozice) na danou pozici příliš vhodná.

Dále stupnice "shody" hodnotí, do jaké míry jsou v profilu přítomny extrémní hodnoty, v porovnání se srovnávací skupinou. Vysoká míra "shody" znamená výrazně pevné a zralé vnímání sebe sama. Interpretace výsledků se středním, případně vysokým skóre na této stupnici je proto spolehlivější, nežli interpretace výsledků s nízkým skóre. Nízká míra "shody" může znamenat nedostatek vážnosti a otevřenosti při práci s tímto nástrojem. To může limitovat spolehlivost následné interpretace.

Pod výsledným profilem je uvedena srovnávací skupina, s níž byly porovnávány výsledky on-line dotazníku, který kandidát vyplnil. Dále je uveden název popisu pracovní pozice, s nímž jsou výsledky porovnány. Rozdělení bodů přináší informaci o tom, kolik procent z možných bodů bylo kandidátem daným vlastnostem přiděleno. Doba zpracování ukazuje, kolik času kandidát potřeboval k vyplnění on-line dotazníku shapes (v minutách).

shapes (management) - profil kritických oblastí podle potenciálu: Franta Novák

| Oblast | Projev chování | nízké | | | Skóre | | | vysoké | | | S |
|---------------|-------------------------|-------|---|---|-------|---|---|--------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Interaktivní | řídící | ● | | | | | | | | | 1 |
| | přesvědčivý | | | | | | ● | | | | 6 |
| | sociálně sebejistý | | | | | ● | | | | | 5 |
| | společenský | | | | | | | ● | | | 7 |
| | týmový | | | | | | | | ● | | 8 |
| | sociálně vnímavý | | | | ● | | | | | | 4 |
| Operativní | prozíravý | | | | | | | | ● | | 8 |
| | zaměřený na výsledky | | | | | | | | | ● | 9 |
| | organizovaný, plánující | | | | ● | | | | | | 4 |
| | svědomitý | | | | | ● | | | | | 5 |
| Intelektuální | analytický | | | | ● | | | | | | 4 |
| | koncepční | | ● | | | | | | | | 2 |
| | vynalézavý | | | | | ● | | | | | 5 |
| | přístupný změnám | | | ● | | | | | | | 3 |
| Emocionální | autonomní | | | ● | | | | | | | 3 |
| | cílevědomý | | | | | ● | | | | | 5 |
| | soutěživý | | | | | | ● | | | | 6 |
| | energický | | | | | ● | | | | | 5 |
| | Shoda | | | | ● | | | | | | 4 |

Srovnávací skupina: Celková dospělá populace ČR, **Pozice:** invest - Prodejce
Rozdělení bodů: 99%, **Doba zpracování (min):** 18

shapes (management) - profil kritických oblastí podle potenciálu: Franta Novák

| Oblast | Projev chování | Definice |
|---------------|-------------------------|---|
| Interaktivní | řídící | Je rád v řídicí roli; vede a směřuje ostatní; stará se, aby se tým zaměřil na cíle. |
| | přesvědčivý | Rád prodává a vyjednává; je pro něho snadné přesvědčovat druhé; na ostatní má vliv a získává snadno jejich podporu. |
| | sociálně sebejistý | Působí spolehlivě a sebejistě i v neznámých situacích; při prezentacích a formálních akcích se cítí dobře. |
| | společenský | Je hovorný, živý a společenský; je rád v kolektivu; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. |
| | týmový | Myslí na tým a je ohleduplný; rád pracuje v kolektivu; je oporou a je příjemný. |
| | sociálně vnímavý | Zajímá se o chování ostatních; sleduje a analyzuje motivy a reakce druhých. |
| Operativní | prozíravý | Má dlouhodobý úhel pohledu; bere v úvahu souvislosti plánů a činností. |
| | zaměřený na výsledky | Je pragmatický a zaměřený na cíl; soustředí se na dosažení výsledků; problémy řeší rychle a efektivně. |
| | organizovaný, plánující | Je systematický a výkonný; jasně stanovuje priority; plánuje dostatečně dopředu a s realistickým časovým rámcem. |
| | svědomitý | Dodržuje postupy; respektuje pravidla, předpisy a vyhlášky; dbá na kvalitu; práci dovede až do konce. |
| Intelektuální | analytický | Zaměřený na data; chápe složité otázky a problémy; rozpozná jádro problému; důkladně hodnotí informace. |
| | koncepční | Rád pracuje s abstraktními koncepty a modely; má rád intelektuální výzvy. |
| | vynalézavý | Dokáže uvažovat nekonformně; má vynalézavé a originální nápady a řešení. |
| | přístupný změnám | Podporuje nové nápady; má rád změnu a originalitu; neustále hledá způsoby, jak věci zlepšit. |
| Emocionální | autonomní | Jedná z vlastní iniciativy; sleduje vlastní směr; svobodně vyjadřuje svá vlastní stanoviska a názory. |
| | cílevědomý | Stanoví si náročné cíle; má rád obtížné výzvy; chce postoupit a uspět. |
| | soutěživý | Rád soutěží s ostatními; je odhodlaný vyhrát; rád mluví o vlastních úspěších. |
| | energický | Má "drive" a odhodlání; k práci přistupuje optimisticky; i pod tlakem zůstává soustředěný a má věci pod kontrolou. |
| | Shoda | Stupnice „shoda“ určuje míru otevřenosti kandidáta, konzistenci (shodu) jeho odpovědí, a tedy míru, do jaké mohou být výsledky spolehlivě interpretovány. |

shapes (management) - profil kritických oblastí podle potenciálu: Franta Novák

| Oblast | Projev chování | Definice |
|---------------|-------------------------|---|
| Interaktivní | řídící | Je rád v řídicí roli; vede a směřuje ostatní; stará se, aby se tým zaměřil na cíle. |
| | přesvědčivý | Rád prodává a vyjednává; je pro něho snadné přesvědčovat druhé; na ostatní má vliv a získává snadno jejich podporu. |
| | sociálně sebejistý | Působí spolehlivě a sebejistě i v neznámých situacích; při prezentacích a formálních akcích se cítí dobře. |
| | společenský | Je hovorný, živý a společenský; je rád v kolektivu; baví ostatní a má širokou síť kontaktů. |
| | týmový | Myslí na tým a je ohleduplný; rád pracuje v kolektivu; je oporou a je příjemný. |
| | sociálně vnímavý | Zajímá se o chování ostatních; sleduje a analyzuje motivy a reakce druhých. |
| Operativní | prozíravý | Má dlouhodobý úhel pohledu; bere v úvahu souvislosti plánů a činností. |
| | zaměřený na výsledky | Je pragmatický a zaměřený na cíl; soustředí se na dosažení výsledků; problémy řeší rychle a efektivně. |
| | organizovaný, plánující | Je systematický a výkonný; jasně stanovuje priority; plánuje dostatečně dopředu a s realistickým časovým rámcem. |
| | svědomitý | Dodržuje postupy; respektuje pravidla, předpisy a vyhlášky; dbá na kvalitu; práci dovede až do konce. |
| Intelektuální | analytický | Zaměřený na data; chápe složité otázky a problémy; rozpozná jádro problému; důkladně hodnotí informace. |
| | koncepční | Rád pracuje s abstraktními koncepty a modely; má rád intelektuální výzvy. |
| | vynalézavý | Dokáže uvažovat nekonformně; má vynalézavé a originální nápady a řešení. |
| | přístupný změnám | Podporuje nové nápady; má rád změnu a originalitu; neustále hledá způsoby, jak věci zlepšit. |
| Emocionální | autonomní | Jedná z vlastní iniciativy; sleduje vlastní směr; svobodně vyjadřuje svá vlastní stanoviska a názory. |
| | cílevědomý | Stanoví si náročné cíle; má rád obtížné výzvy; chce postoupit a uspět. |
| | soutěživý | Rád soutěží s ostatními; je odhodlaný vyhrát; rád mluví o vlastních úspěších. |
| | energický | Má "drive" a odhodlání; k práci přistupuje optimisticky; i pod tlakem zůstává soustředěný a má věci pod kontrolou. |
| | Shoda | Stupnice „shoda“ určuje míru otevřenosti kandidáta, konzistenci (shodu) jeho odpovědí, a tedy míru, do jaké mohou být výsledky spolehlivě interpretovány. |

Evidence výpůjček

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: Ilonna Borovec

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem aPodpis:

zadejte datum.

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |