

Analýza vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ

Kateřina Košinová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KOŠINOVÁ**
Osobní číslo: **M090665**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu
zaměstnanců ve společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ.
- Na základě provedené analýzy navrhněte zefektivnění systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců pro firmu XYZ.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

GREGAR, Aleš. Personální řízení I : vybrané kapitoly. Vyd. 4. nezměn. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : podrobný průvodce výběrovým řízením. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. Praktická personalistika : zaměstnanec - zaměstnavatel - stát. Vztahy - práva - povinnosti. Praha : Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-8585-606-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, optisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5. 2012

Košimová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V mé bakalářské práci se zabývám analýzou vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ. V první části práce se zaměřuji na teoretické poznatky na základě studia odborné literatury. Ve druhé části analyzuji systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ. Dále analyzuji metody a postupy, které personální oddělení společnosti používá. V prvotní fázi analýzy jsem provedla rozbor vývoje zaměstnanců podle určitých kategorií, dále jsem uvedla průběhy některých výběrových řízení a zjistila formu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Zde jsem našla určité nedostatky. Na závěr jsem posoudila úroveň nedostatků a získaných poznatků a navrhla jsem firmě jistá doporučení, která by jim mohla být nápomocna.

Klíčová slova: lidský zdroj, zaměstnanci, personální plánování, metody vyhledávání, metody výběru, příjem

ABSTRACT

In my thesis I deal with the analysis of system of seeking, selecting and recruitment of the employees in the company XYZ. In the first part of my thesis I deal with theoretical pieces based on studying the expert literature. In the second part I analyse the system of seeking, selecting and recruitment of the employees in the company XYZ. I also analyse the methods and process, which the personal department uses. In the first phase of analysis I did the study of development of the employees, which was divided into definite categories. I also brought in the process of some selection procedure and I found out the form of seeking and selecting of employees in the company. I found some failings in here. As a conclusion I compared the level of this failings and gained pieces of knowledge and I suggested certain recommendations, which could be helpful for the company.

Keywords: human resource, staff, personnel planning, the seeking methods, the selection methods, recruitment

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce, panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky, trpělivost a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyním personálního útvaru společnosti XYZ za umožnění zpracování mé práce v této společnosti a za poskytnutí potřebných materiálů a informací.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 12 |
| 1.1 CO JE LIDSKÝ ZDROJ | 12 |
| 1.2 ÚČEL A HLAVNÍ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 12 |
| 1.3 PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 14 |
| 1.3.1 Vnitřní podmínky | 14 |
| 1.3.2 Vnější podmínky | 14 |
| 1.3.3 Charakteristika zaměstnanců..... | 15 |
| 1.4 HLAVNÍ ROLE PERSONALISTŮ | 15 |
| 2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 16 |
| 2.1 POTŘEBA PRACOVNÍCH SIL | 17 |
| 3 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ | 20 |
| 3.1 PRACOVNÍ MÍSTO..... | 21 |
| 3.1.1 Analýza pracovních míst..... | 21 |
| 3.1.2 Popis volného pracovního místa | 22 |
| 3.2 METODY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 22 |
| 3.3 DOKUMENTY | 25 |
| 4 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ | 26 |
| 4.1 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ | 26 |
| 5 PŘÍJEM ZAMĚŠTNANCŮ | 29 |
| 6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 30 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI | 32 |
| 7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI | 32 |
| 7.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI | 32 |
| 7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 33 |
| 7.3.1 Zastoupení v zahraničí | 34 |
| 7.4 FINANČNÍ STRUKTURA | 34 |
| 7.4.1 Základní kapitál..... | 34 |
| 7.4.2 Horizontální analýza rozvahy | 34 |
| 7.5 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI..... | 36 |
| 8 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ | 37 |
| 8.1 CÍL A POSTUP ANALÝZY | 37 |
| 8.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU | 37 |
| 8.3 VÝVOJ STAVU ZAMĚŠTNANCŮ | 38 |
| 8.3.1 Počet zaměstnanců | 38 |
| 8.3.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví | 38 |
| 8.3.3 Struktura zaměstnanců podle věku..... | 39 |
| 8.3.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělanostní statistiky..... | 41 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 8.4 | VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ | 42 |
| 8.5 | PRACOVNÍ PROFESE | 44 |
| 8.5.1 | Volné pozice..... | 44 |
| 8.5.2 | Popis určitých pracovních pozic a výběrové řízení těchto pozic | 45 |
| 8.5.3 | Průběh konkrétního výběrového řízení | 49 |
| 9 | KVALITATIVNÍ PRŮZKUM | 51 |
| 9.1 | ROZHOVORY | 52 |
| 9.1.1 | Rozhovor s dotázaným na dělnické pozici | 52 |
| 9.1.2 | Rozhovor s dotázaným na technické pozici | 53 |
| 10 | SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI | 54 |
| 11 | NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 55 |
| 11.1 | PRVNÍ NÁVRH | 55 |
| 11.2 | DRUHÝ NÁVRH | 55 |
| 11.3 | TŘETÍ NÁVRH | 56 |
| 11.4 | ČTVRTÝ NÁVRH..... | 56 |
| 11.5 | PÁTÝ NÁVRH | 57 |
| 11.6 | ŠESTÝ NÁVRH..... | 58 |
| 11.7 | SEDMÝ NÁVRH | 58 |
| ZÁVĚR | | 59 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | | 60 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | | 62 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 63 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 64 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 65 |

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z významných složek všech společností, které chtějí dosahovat úspěchů. Toto řízení není jen záležitostí personální strategie podniku, ale svůj zájem by měli projevovat i manažeři a vedoucí.

Úspěch a postavení firmy závisí na schopnostech, dovednostech a znalostech jejích zaměstnanců a personální management má za úkol dosadit na určité pozice určité vhodné pracovníky. Přijímání těchto pracovníků předchází vyhledávání a výběr vhodných kandidátů. Touto problematikou se bude má bakalářská práce zabývat.

Cílem této bakalářské práce je tedy provést analýzu vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ.

Toto téma jsem si vybrala, protože mě vždy zajímala práce a kontakt s lidmi. Také si myslím, že lidé jsou pro firmu největší bohatství, které bývá nedocenené. Každá firma má svoji personální strategii a personální politiku. Prvotní vnímání pracovníků jde svrchu, od majitelů přes generální ředitele. Toto vnímání se odráží na vedení personálního útvaru, které formuluje celý systém vyhledávání, výběru, příjmu, rozvoje, vzdělávání a péče o zaměstnance. Proto by mě zajímal přístup k lidskému faktoru v této firmě a postupy a metody k vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců, které firma využívá.

Po zpracování teoretické a praktické části se vynasnažím navrhnout firmě taková doporučení, která by jim byla v budoucnu nápomocna a tím pádem zlepšila současný stav. Cílem je tedy zefektivnění systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Co je lidský zdroj

V dnešní době závisí úspěšná činnost podniků na více faktorech. Patří mezi ně hlavně technologie, finance, majetek, materiál, know-how, konkurenční schopnosti a efektivní management. Ovšem nejvýznamnější činitel, který bývá často ignorován, je lidský faktor, tedy lidé. Lidský zdroj se v současné podnikatelské praxi začíná vnímat jako zdroj přínosu hodnoty v oblasti výroby i služeb. Pojem lidský zdroj se začal objevovat před dvaceti lety, nyní se jako synonymum užívá lidský, intelektuální a sociální kapitál nebo potenciál společnosti. Ve své podstatě lidský potenciál představuje naplňování cílů podniku a slouží k jeho rozvoji. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Lidský zdroj je nejvýznamnější z výše uvedených faktorů, uvádí je do pohybu a zajišťuje tím fungující chod společnosti. Původní označení „pracovní síla“ neukazovalo to nejdůležitější na lidech, a to seberealizaci, schopnost pracovat na základě svobodné vůle a vlastního rozhodnutí. Pojem lidský zdroj je o vnímání člověka mít právo být svobodným a využívat svůj lidský kapitál. (Dvořáková a kol., 2004)

1.2 Účel a hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jednou z významných složek všech společností, které chtějí dosahovat úspěchů. Toto řízení není jen záležitostí personální strategie podniku, ale svůj zájem by měli projevit i manažeři a vedoucí. (Armstrong, 1999)

Úspěch a postavení firmy závisí na schopnostech, dovednostech a znalostech jejích zaměstnanců a personální management má za úkol dosadit na určité pozice určité vhodné pracovníky. Přijímání těchto pracovníků předchází vyhledávání a výběr vhodných kandidátů. (Bobišová, 2007)

Podle Armstronga (2007) je účel personálního řízení taková aktivita jedince a kolektivu, která efektivně přispěje k úspěchům podniku.

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů podle Armstronga (1999) se dělí do 8 větších celků.

Organizace

Náplní této aktivity je vytváření organizací, které pokryjí všechny činnosti, a zároveň umožní pracovníkům výkonně spolupracovat. Dále má tato aktivita za úkol vytvářet pracovní místa, formulovat jejich obsah a vztah mezi pozicí a pracovníkem, který ji zastává.

Zabezpečení pracovních zdrojů

V této části řízení se odhadují a plánují potřeby pracovníků do budoucna, uvažuje se nad personální strategií vyhledávání, výběru a přijetím zaměstnanců na určité pozice, dále nad jejich vzděláváním a dalším rozvojem.

Řízení výkonu

Zde se posuzuje pracovní výkon organizace porovnáním stanovených standardů za účelem dosažení lepších výsledků a zefektivnění výkonu.

Rozvoj zaměstnanců

Touto činností myslíme další rozšiřování pracovních schopností a dovedností, znalostí a vědomostí pracovníků tak, aby byli schopni odvádět náročnější práci k dosažení podnikových cílů a ambicí.

Odměňování zaměstnanců

V této oblasti řízení lidských zdrojů se hodnotí pracovníci adekvátně jejich výkonům a výsledkům. Poskytují se zaměstnanecké bonusy a zabezpečují se sociální i soukromé potřeby.

Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnaneckými vztahy myslíme zajištění dobrých vztahů mezi pracovníky ve společnosti. Je zde snaha participace všech zaměstnanců na všech rozhodnutích, které se jich týkají.

Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Zde je myšleno vedení programů zdraví a bezpečnosti i obecně péče o zaměstnance.

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

V této oblasti řízení jsou diskutovány pracovní podmínky a připomínky, otázky týkající se problematiky sexuálního obtěžování, rovnosti příležitostí, vztahů mezi rasami, užívání škodlivých látek apod. Zároveň jsou zde řešeny personální informační systémy.

1.3 Podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů

Společnost jako taková neexistuje ve vakuu, je ovlivňována faktory, které pánové Milkovich a Boudreau (1993) rozdělili do 3 skupin. Jsou to vnitřní podmínky, vnější podmínky a samotná charakteristika zaměstnanců. Toto rozdělení se zdá být nadčasové, společnost bude vždy interaktivní a subjekty budou vždy ovlivňovány vnitřním a vnějším prostředím.

1.3.1 Vnitřní podmínky

Vše se odvíjí od strategie společnosti. Strategie a cíle společnosti jsou ovlivňovány finančním, kapitálovým a lidským zdrojem. Pokud je společnost zaměřená na výrobu, obchod nebo marketing, vše se odrazí v řízení lidských zdrojů. Společnost nemůže řídit své zaměstnance stejně ve výrobním sektoru jako v sektoru marketingovém. Liší se zde dovednosti, schopnosti i požadavky na pracovníky. Dále i firmy s odlišnými technologiemi se musí postavit k řízení svých zaměstnanců jinak. Každá má jiné možnosti a je jasné, že pracovníci firmy u pásové výroby a pracovníci firmy, kde manuální práci dělají vyspělé technologie, budou mít jinou náplň práce, jinou pracovní dobu, jiné požadavky a jiné finanční odměňování. (Milkovich a Boudreau, 1993)

Armstrong (1999) vidí zase organizace jako určité systémy, jejichž cíle jsou dosahovány propojováním složek vnitřního systému a zároveň soužitím vnitřního a vnějšího okolí.

1.3.2 Vnější podmínky

Podnikové subjekty každým dnem ovlivňuje státní ekonomika, mezinárodní vztahy, vládní rozhodnutí a odbory. Tyto podmínky mají svůj vliv na to, že společnosti jsou nuceny měnit své záměry a svá rozhodnutí, aby se přizpůsobily novým okolnostem a nedaly příležitost konkurenci být o krok napřed.

Ekonomické podmínky stimulují rozhodnutí personálního vedení o příjmu zaměstnanců, o jejich platu apod. Ekonomické podmínky ovlivňují též přímo zaměstnance a jejich pracovní motivaci. Vidina nezaměstnanosti je drží pevně na stávající pozici i přesto, že práce je neuspokojuje, inflace je zas přiměje k myšlence zvýšení platu či práce přesčas.

Co se týče mezinárodních podmínek, je jasné, že v současné době se úroveň mezinárodních kontaktů dostala do takového bodu, že málokterý produkt pochází opravdu ze země, kde jste ho pořídili. Vedení společností, které mají pobočky různě v zahraničí, tudíž musí zajímat pohyb měny, změny v mezinárodním obchodu apod. Samozřejmě i tuzemská poli-

tika má velký vliv na fungování podniku. Firmy se musí podřizovat zákonům, které se obměňují. Proto je nutné tyto zákony stále sledovat a přizpůsobit personální plány legislativě.

Personální vedení se obává vlivu odborů, které by mohly vzniknout uvnitř podniku. Tyto odbory totiž regulují personální řízení a vnucují mu své vypracované projekty na řízení lidských zdrojů. (Milkovich a Boudreau, 1993)

Mezi další faktory, které působí na organizaci zvnějšku, musíme zařadit konkurenci, která slouží jako pozitivní stimul fungování společnosti, vliv společnosti jako takové a její sociální tendence. Vnější prostředí se neustále mění a je na organizaci, jak se přizpůsobí a jak si podchytí podmínky ke svému přežití. (Armstrong, 1999).

1.3.3 Charakteristika zaměstnanců

Bez znalosti lidí je řízení lidských zdrojů neefektivní. Proto je důležitým vlivem tohoto řízení informovanost o pracovnících a umění s touto operovat. Ne všichni pracovníci jsou totiž stejní. Je na personálním vedení, jak naloží s talentem, zkušenostmi, motivací, výkonností a postoji svých zaměstnanců, které se člověk od člověka liší. (Milkovich a Boudreau, 1993).

1.4 Hlavní role personalistů

Podle Armstronga (2007) se role personalistů liší. Rozděluje je na generalisty nebo specialisty, dále je rozděluje podle úrovně, na které pracují- strategická, výkonná, administrativní. Další rozdělení spočívá v potřebách, podmínkách společnosti a v schopnostech pracovníka. Personalista může být spíše iniciátor nebo ten, kdo reaguje na požadavky shora.

Mezi základní role personalistů patří poskytování služeb zaměstnancům, což prakticky zahrnuje činnosti řízení lidských zdrojů, které byly již zmíněny v předchozí kapitole. Tyto služby by měly efektivně a účinně uspokojovat potřeby všech pracovníků.

Personalisté ovšem nemusí jen sloužit zaměstnancům, může participovat i na podnikání. Jejich úkolem je diskutovat o cestách dosažení firemního cíle pomocí organizace a uspořádání společnosti. Prostředkem k naplnění této koncepce je hlavně spolupráce mezi personalisty a manažery. Z personalisty se tedy za určitých výše popsaných podmínek stává stratég, který hloubá nad dlouhodobými organizačními problémy a přemýšlí, jak je inovovat. Inovování tedy může být další z rolí personalistů.

2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Situace v dnešní době a na dnešním trhu práce je taková, že stav pracovních míst se každým dnem mění. Myslí se tím celkový počet pracovních míst a požadavky na ně. To dává potřebu vzniku plánování lidských zdrojů za účelem připravení organizace na tyto změny a dosahování cílů organizace. (Foot a Hook, 2002). Lidé jsou však největším bohatstvím společnosti a cíle společnosti do jisté míry závisí na tom, jak personální plánování zachází s individuálními cíly, zájmy a potřeby pracovníků. (Koubek, 2000)

Pokud si společnost vytyčí své cíle a chce jich dosáhnout, měla by si zadat cílové otázky a postupně si na ně odpovědět. Koubek (2000) udává tyto otázky:

1. *Čeho chceme jako organizace dosáhnout?*
2. *Kdy toho chceme dosáhnout?*
3. *Co nám v tom brání?*
4. *Co nám to usnadňuje?*
5. *Co pro to musíme udělat?*
6. *Jaké materiální zdroje (stroje, zařízení, materiál, energii, budovy apod.) k tomu budeme potřebovat?*
7. *Jaké lidi (znalosti, dovednosti, schopnosti, chování apod.) k tomu budeme potřebovat?*
8. *Jaké vnější podmínky nám to usnadní nebo umožní, resp. jaké vnější podmínky dosažení našeho cíle nepřejí?*
9. *Čí pomoc potřebujeme?*
10. *Co nám to dá?*
11. *Jak poznáme, že jsme toho dosáhli?*
12. *Jaké jsou první kroky, které musíme učinit?*
13. *Co bude potom?*
14. *Co budeme dělat, když to nepůjde?*

Vlastní personální plánování má 3 fáze:

1. Prvotní proces plánování zahrnuje zjištění potřeb nových pracovníků ve firmě.
2. V další fázi se vykryjí zdroje potřeby těchto pracovníků. V podstatě jde o nastolení rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a jejich nabídkou v organizaci i mimo ní.

Tato rovnováha je chápána dynamicky, neboť poptávka a nabídka jsou proměnlivé a nestabilní, jak už jsme zmínili v úvodu této kapitoly. (Koubek, 2007)

3. Plánování personálního rozvoje, který zahrnuje sebehodnocení, hodnocení v organizaci, informace o možnostech personálního růstu, vypracování plánů kariéry a stanovení cílů kariéry, plánování následnictví. (Barták, 2010)

Ovšem toto plánování nemůže padat jen na bedra personalistů, pokud společnosti jde o konstantní kvalitní a odbornou předpověď budoucích potřeb zaměstnanců a rezerv v personálním oddělení. Na personálním plánu by se tedy měl podílet odborný tým, složený z HR manažerů a liniových manažerů. (Barták, 2010)

2.1 Potřeba pracovních sil

Jak tvrdí Stýblo (2003), plánování potřeby pracovních sil se týká všech firem bez ohledu na velikost a předmět podnikání.

Personalisté musí určit:

- kolik pracovníků bude firma potřebovat na určitou pozici
- jak by měli být kvalifikováni
- kolik a na jakých pozicích jich firma nyní zaměstnává
- jak se bude řešit nerovnováha mezi predikcí a skutečností
- jaké úkoly a v jaké kvalitě se plní na určitých pozicích
- jaké dovednosti, schopnosti a znalosti budou potřeba k vykonávání těchto úkolů
- jak ovlivní změny na trhu práce formování pracovní síly podniku

Podle Bartáka (2010) k odpovědím na tyto otázky potřebuje personální vedení dostatečné informace, podle kterých analyzuje budoucí potřebu pracovních sil.

Na základě vnitřní analýzy se provede bilance pracovních sil, tzn., že se zjistí, jací jsou ve firmě zaměstnanci. Zjistí se jejich schopnosti a dovednosti, pohlaví, věk. A dále se zodpoví na otázku, o které pracovníky v plánovaném období firma pravděpodobně přijde, ať už formou odchodu do důchodu, výpovědi nebo přemístěním na jinou pozici. Ovšem v úvahu se také musí brát otázka, co může stávající personál společnosti nabídnout, co ona naopak jim a porovnat tuto situaci s budoucí situací. (Barták, 2010)

V této fázi má tedy firma k dispozici všechny validní údaje týkající se určení potřeby pracovních sil a může se pustit do vyhledávání zaměstnanců. Toto vyhledávání se především

zaměří na vnitřní zdroje zaměstnanců, a pokud toto neuspokojí potřeby získávání nových pracovních sil, obrátí se firma na vyhledávání v okolí. (Stýblo, 2003)

Ukážeme si určité výhody a nevýhody při získávání pracovníků v organizaci a mimo ni, jak demonstruje Mayerová a Růžička (2000).

Tabulka 1 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků uvnitř organizace (Zdroj: Mayerová a Růžička, Moderní personální management, 2000)

| Získávání pracovníků uvnitř organizace | |
|---|---|
| Výhody | Nevýhody |
| Otevření možností postupu | Omezený výběr |
| Nízké náklady na získávání pracovníků | Náklady na vzdělávání |
| Znalost organizace | Podniková slepota |
| Znalost spolupracovníků | Zklamání kolegů, rivalita |
| Vědomí vlastních schopností | Automatické povyšování |
| Udržení úrovně mezd a platů | Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka |
| Rychlejší obsazení místa | |
| Uvolnění místa pro mladé zájemce | |
| Průhledná personální politika | |
| Regulovatelnost personálním plánem | |
| Cílevědomé řízení personálu | |
| Zabránění fluktuaci | |

Mezi největší přínosy získávání pracovníků uvnitř organizace nesporně patří nízké náklady. Dále pak je výhodou, že stávající zaměstnanci dobře znají svou společnost, své spolupracovníky a ví, co mohou dokázat a na co nemají. Pro firmu je také pozitivní rychlý proces obsazení volného místa. Na druhou stranu však zaměstnanci společnosti představují omezený výběr lidského potenciálu a v určitých situacích se může zdát povyšování stávajícího pracovníka nespravedlivé vůči ostatním pracovníkům a celkově může ohrozit sociální klima společnosti.

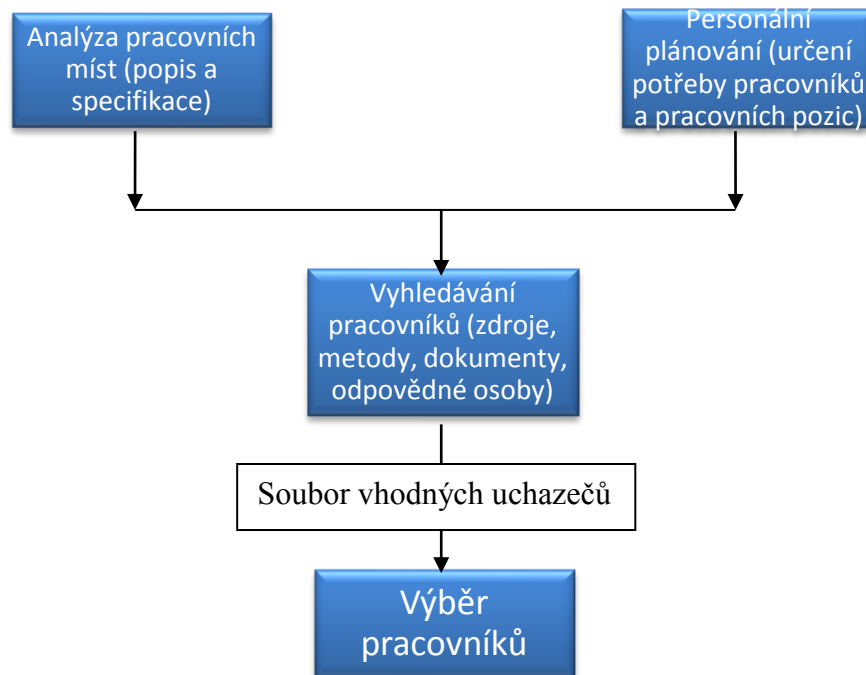
Tabulka 2 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků mimo organizaci (Zdroj: Mayerová a Růžička, Moderní personální management, 2000)

| Získávání pracovníků mimo organizaci | |
|---|--|
| Výhody | Nevýhody |
| Širší možnost výběru | Vyšší náklady na získávání a přípravu |
| Nové impulzy pro organizaci | Zvyšování fluktuace |
| Příchozí je rychleji akceptován a uznáván | Negativní účinek na organizační klima |
| Přesné pokrytí potřeby | Riziko zkušební lhůty |
| Příchozí přesně vnímá nedostatky firmy | Neznalost podniku |
| | Obsazení místa trvá déle |
| | Stres z přechodu na nové působiště |
| | Představa vyššího platu |
| | Blokování postupu dlouholetým zaměstnancům |

Nevýhody obsazování pracovního místa zevnitř organizace jsou výhodami obsazování zvnějšku. Pro firmu představují noví kandidáti nový potenciál a know-how firmy, jejich náhled na chod firmy je objektivní a přínosný. Ovšem nově příchozí zaměstnanci představují určitý problém v přizpůsobení se procesu, ve zvyšování fluktuace a blokování v postupu dlouholetým zaměstnancům.

3 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces od personálního plánování a analýzy pracovních míst přes vyhledávání a výběr pracovníků si jednoduše ale výstižně znázorníme v následujícím schématu.



Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, vyhledáváním a výběrem zaměstnanců (Zdroj: Byars, Human Resource Management, 1987)

Vyhledávání nebo získávání pracovníků je první část v procesu dosazování pracovníků na volné pozice v organizaci. Účel vyhledávání je přilákat určité množství kandidátů na tyto pozice tak, aby co nejlépe vyhovovali popisu a náplni této pozice při vynaložení co nejmenších nákladů a v optimálním časovém rozpětí. (Kleibl a kol., 1995)

Základní fáze v procesu získávání a výběru zaměstnanců shrnul Gregar (2010) do třech bodů: jsou to definování požadavků, získání kandidátů a výběr zaměstnanců.

Následný výčet zobrazuje podrobnější proces získávání zaměstnanců, který uvádí Kleibl a kol. (1995).

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
2. Popis volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek

3. Specifikace požadavků volného pracovního místa na zaměstnance
4. Identifikace zdrojů kandidátů
5. Volba metod vyhledávání pracovníků
6. Volba dokumentů vyžadovaných od kandidátů
7. Předvýběr na základě předložených dokumentů
8. Sestavení seznamu kandidátů, kteří by měli absolvovat výběrové řízení

První bod jsme dostatečně probrali v předešlé kapitole. V následujících kapitolách se podíváme na některé další důležité body.

3.1 Pracovní místo

3.1.1 Analýza pracovních míst

Na prvním místě je potřeba shromáždit veškeré informace a data o pracovních místech týkajících se pracovních úkolů, pracovních podmínek a pracovníků. Tyto informace nejčastěji podávají daní pracovníci na daných pozicích, protože mají nejpřesnější představu o stavu své pozice. Předmětem této analýzy je zjistit, kdo zastává práci, jaký je její název a pracovní funkce. Dále zjišťujeme jaká je povaha a náplň práce, jakým způsobem se práce provádí a proč je tomu tak, kdy a kde se práce vykonává. Potom se také zjišťuje hierarchie úkolů podle obtížnosti, důležitosti a frekvence. Ptáme se, komu je pracovník odpovědný, jaký je vztah daného místa k ostatním pracovním místům, jaké jsou normy a standardy výkonu, jestli existuje možnost školení či výcviku a jaké jsou obvyklé pracovní podmínky.

Popis pracovního místa pak tvoří odpovědi na tyto otázky. Specifikaci pracovního místa zjistíme otázkami obracejícími se na pracovníka. Zjišťujeme fyzické a duševní požadavky, úroveň vzdělání, zkušenosti, dovednosti a charakteristiky osobnosti. (Koubek, 2007)

Postup analýzy pracovních míst popsal přehledně Koubek (2007):

1. *Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností*
2. *Předložit hrubý plán akce vedení organizace*
3. *Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace*
4. *Prodiskutovat plán s liniiovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit*
5. *Snažit se získat představitele pracovníků (autority mezi pracovníky) pro spolupráci*
6. *Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem*
7. *Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzy provádět, pokud je to zapotřebí*

8. *Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří*
9. *Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy*
10. *Provést kontrolu a vyhodnocení výsledků a prodiskutovat případné problémy*
11. *Realizovat plánovanou akci v plné šíři*
12. *Provést kontrolu a vyhodnocení výsledků*
13. *Zpracovat popisy a specifikace pracovních míst*

3.1.2 Popis volného pracovního místa

Popis pracovního místa představuje souhrn základních informací o pracovním místě. Rozsah stran tohoto dokumentu se obvykle pohybuje mezi 1-2 stranami. Náležitosti tohoto popisu sepsali Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995):

1. Název pracovního místa
2. Popis obsahu práce
3. Požadavky (specifikace) na provádění práce

Dále pak může obsahovat:

- Počet pracovníků na stejných pozicích
- Útvar, ve kterém je pracovní pozice zařazena
- Jméno pracovníka, který popis zpracoval
- Důvod, proč byl popis pracovního místa pořízen
- Soupis hlavních činností a vymezení odpovědnosti
- Přehled činností, které mají být na pracovním místě provedeny
- Kvantitativní a kvalitativní požadavky, které mají být dodrženy
- Podmínky vykonávání práce
- Podrobnější charakteristika jednotlivých činností

Tento detailnější popis se používá při zácviku pracovníků a pro hodnocení práce, stručnější popis se využívá při personálním plánování, vyhledávání pracovníků nebo při pohovorech s uchazeči.

3.2 Metody vyhledávání pracovníků

Jak už bylo výše zmíněno, tak i Gregar (2010) konstatuje, že abychom obsadili volné pracovní místo, je nutné nejprve nahlížet na vnitřní lidské zdroje firmy, a teprve pokud ty nevyužijeme, začneme se ohlížet po zdrojích mimo společnost.

Při volbě metod vyhledávání pracovníků firmu ovlivňují faktory, jako jsou množství kandidátů, čas a náklady. Společnost se také musí ohlížet na spolehlivost jednotlivých metod vyhledávání pracovníků, protože ne u všech je dostatečná. (Gregar, 2010)

Volba metody vyhledávání zaměstnanců je prakticky nejdůležitější složkou v celém procesu přijímání zaměstnanců, neboť stěžejní pro příjem zaměstnance je, aby o tom místě byl vůbec informován. (Duda, 2008)

Mezi typické metody vyhledávání pracovníků můžeme zařadit inzerci, internet, personální agentury, úřad práce. (Dale, 2007) Mimo to se uchazeči ozývají sami nebo dosazení na volné pracovní místo je zprostředkováno doporučením stávajícího zaměstnance, dále se používají různé vývěsky v podniku i mimo něj, je zde taky možnost spolupráce se středními a vysokými školami a některé společnosti využívají temporary help. (Duda, 2008)

Nyní si uvedeme čtyři metody, které patří mezi nejčastější a nejoblíbenější metody procesu získávání zaměstnanců.

Inzerce

Jedná se o inzerci v novinách, časopisech, rozhlasu či televizi. Tato metoda je v oblasti získávání zaměstnanců jedna z nejrozšířenějších. Je to univerzální metoda, protože ji společnosti mohou využít při vyhledávání pracovníků na všechny pracovní pozice. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008).

Ne všechny inzeráty však společnosti umisťují do stejných médií. Jsou specializované deníky například pro vyšší a nižší pozice. (Dale, 2007)

Jak uvedl Stýblo (1994), u tohoto typu vyhledávání pracovníků je důležité načasování. Není asi vhodné inzerovat v období letních měsíců, kdy jsou lidé mimo veškerý tisk či média. Společnosti by se také při rozhodování o vhodném načasování inzerce měly zabývat momentální hospodářskou a sociální situací v zemi.

Časopisy a noviny jsou nejběžnější místa, kam se uchazeči dívají, a proto se o volném pracovním místě doví velké množství lidí. Tato metoda sice není finančně náročná, ale zato je časově náročnější. Je na personalistech, aby vybrali vhodné uchazeče mezi množstvím zaslanych životopisů. (Dale, 2007; Duda, 2008)

Internet

Inzerování pomocí internetu anebo E-recruitment je v současné době velice oblíbená metoda.

21. století nám poskytuje širší obzory a příležitosti a mnoho lidí jich využívá. Internet slouží jako médium, na kterém organizace mohou zpřístupnit informace o nových či uvolněných pracovních pozicích, a tak i malé firmy mohou oslovit rozsáhlou oblast potenciálních pracovníků.

Ovšem nejen firmy, ale i jedinci mohou své informace vyvěsit na internet. Určité servery dovolují lidem umístit na stránky svůj životopis, který je pak přístupný potenciálním zaměstnavatelům.

Při inzerování na internet je třeba zvážit některé faktory. Z hlediska nákladů je internet levná metoda inzerování, ovšem pokud společnost nemá návaznost na další fázi náborového procesu, měla by zvážit, jestli jí přínos z inzerce stojí za tyto náklady. Inzerování na internetu je rychlé, ale firma musí brát ohledy na tu část populace, která stále nemá přístup k počítači. Dalším faktorem může být zaměření se na určitou cílovou skupinu, ne s každým volným pracovním místem by mělo být totiž zacházeno stejně (umístění, obsah inzerátu apod.). Co se týče zadávání inzerátu na internet, stojí za to promyslet titulek a klíčová slova, protože Google, Seznam a jim podobné vyhledávače vyhledají přesně jen ta slova, která uživatel zadá.

Jedna z nevýhod inzerátů na internetu je, že inzeráty většinou najdou lidé, kteří vyloženě hledají nějakou práci, kdežto tištěná inzerce zaujme i náhodné čtenáře nehledající právě volné místo. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008; Dvořáková a kol., 2007; Dale, 2007)

Personální agentury

Personální agentury vedou databáze nabídek práce od společností a na základě těchto pak společností posílají životopisy vhodných kandidátů. Nepodílejí se na dalším postupu, toto už přebírá daná společnost. Agentury si účtují jen za úspěšné dokončení přijetí pracovníka na danou pozici. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001; Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008)

Úřad práce

Společnosti jsou ze zákona povinny nahlásit každé uvolněné pracovní místo (Pozn.: od ledna tohoto roku už povinni nejsou). Úřad práce bezplatně zprostředkovává zaměstnání jak pro uchazeče, tak pro společnosti. Výhodou je samozřejmě levná metoda získávání zaměstnanců, ale úřad práce nabízí poněkud omezený výběr uchazečů, kteří jsou většinou vhodní pro méně kvalifikované práce. (Kociánová, 2010; Koubek, 2000)

3.3 Dokumenty

Společnost si většinou určí, jaké dokumenty bude po uchazečích vyžadovat. Koubek (2000) uvádí přehled těchto dokumentů:

- doklady o vzdělání
- doklady o dosavadní praxi
- životopis
- hodnocení
- reference z předchozích pracovišť
- vyplnění zvláštního dotazníku organizace
- výpis z rejstříku trestů
- průvodní nebo motivační dopis

Dále se pak nechá na uchazeči a na jeho zvážení, které další dokumenty připojí.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Následující fází v procesu vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců je výběr zaměstnanců. V předešlé kapitole jsme shromáždili informace o uchazečích a nyní se podíváme, jak firmy postupují při výběru z těchto uchazečů.

Hlavním cílem výběru pracovníků je zajistit pro firmu toho nejlepšího, který nejen že přinese společnosti hodnotu, ale zapadne do kolektivu a přispěje k dobrému sociálnímu vývoji. Aby se tohoto cíle dosáhlo, je potřeba využívat více metod výběru zároveň, hlídat jejich platnost a spolehlivost a při výběru se nejen rozhodovat podle odbornosti a kvalifikace uchazeče, ale i podle jeho charakterových vlastností. (Koubek, 2000)

4.1 Metody výběru zaměstnanců

Základní metody výběru zaměstnanců jsou založeny na životopisu, vstupním dotazníku a pohovoru. Tyto metody by měly být použity u všech uchazečů bez rozdílu.

Druhou skupinou metod jsou metody testování způsobilosti, které se používají na ta pracovní místa, která se nespokojí jen se základními metodami výběru. Patří mezi ně testy inteligence, testy dovedností a schopností a testy osobnosti. (Stýblo, 1994; Koubek, 2000; Dvořáková a kol., 2007)

Kvůli zaměření této bakalářské práce se budeme zabývat dále jen základními metodami výběru zaměstnanců.

První fází výběru mají na starosti personalisté, kteří posoudí vhodnost uchazečů na základě životopisu a vstupního dotazníku, pohovor pak většinou provede nadřízený. (Kociánová, 2010)

Životopis

Každá společnost má různé představy o tom, jak má vypadat zasláný životopis. Ovšem aby životopis byl validní, měl by mít určenou formu a obsah. Existují různé typy životopisů.

Volný životopis: je psaný formou eseje, uchazeč se volně rozepíše o sobě, udává základní údaje ze svého života. Nevýhodou je, že jednotliví uchazeči v životopise vyzdvihují pozitiva, negativa udávají jen zřídka. Ovšem na druhou stranu se z volného životopisu dají poznat vyjadřovací schopnosti kandidáta.

Strukturovaný životopis: v současné době nejžádanější forma životopisu. Udává informace o uchazeči stručně, jasně a přehledně. Je potřebné, aby v životopise stálo jméno, příjmení,

adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa, datum a místo narození, státní příslušnost, údaje o vzdělání, údaje o předešlé praxi, znalost cizího jazyka. Dále by uchazeč měl uvést něco, co ho odliší od ostatních, nějaké speciální údaje.

Polostrukturovaný životopis: je vlastně kombinace obou předešlých, kdy z každé formy vyzdvihne výhody a potlačí nedostatky.

Profesní životopis: nejnovější podoba životopisu, vyžaduje se jméno a příjmení, kontakt a předešlé pracovní profese.

(Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008)

Vstupní dotazník

Otázky jsou zadány zaměstnavatelem, takže je zajištěna jejich stoprocentní informační hodnota. Dotazník by měl přesně sedět na dané pracovní místo. Poskytuje srovnatelné informace o uchazečích, a proto je lze snadno třídit. Ovšem je to dost neosobní forma výběru zaměstnanců a taktéž je časově náročná na přípravu.

Zjišťují se následující informace: druh stávajícího pracovního poměru, výpovědní doba a termín ukončení předešlého pracovního poměru, nejdříve možný termín nástupu, doba případného závazku mlčenlivosti, důvod změny zaměstnání, důvod zájmu o zaměstnání v oslovené společnosti, zda se již kandidát ucházel o zaměstnání v oslovené společnosti, jestli uchazeč zná společnost nebo jak se o ní dověděl, údaje o zdravotním stavu a změněné pracovní schopnosti, očekávání ohledně finančního ohodnocení, příjem v dosavadním zaměstnání, ochota pracovat ve směnném režimu, ochota přestěhovat se, bydliště, zdravotní pojišťovna, zda je uchazeč účastníkem podnikového penzijního připojištění nebo má o něj zájem, údaje o bankovním spojení. (Duda, 2008; Koubek 2000; Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Pohovor

Pohovor je nejčastější metoda výběrů zaměstnanců. Rozlišujeme několik typů rozhovorů.

Individuální rozhovor: na jedné straně tazatel, na druhé uchazeč. Slouží k navázání užšího vztahu. Tento typ pohovoru je ale dost subjektivní, jelikož tazatel je jen jeden a nezaručuje objektivní posouzení uchazeče.

Výběrový panel: na straně tazatelů je většinou personalista a potenciální nadřízený uchazeče. Objektivita hodnocení uchazeče je zaručena dvěma osobami, rozhovor nabývá formálnější podoby. Uchazeč je ale více ve stresu a nepodává takový výkon, jaký by mohl.

Výběrová komise: má větší počet členů na tazatelské straně. Rozhovor je vlastně v podobě konkurzu. Výhody a nevýhody jsou stejné jako u uvedeného výběrového panelu. Uchazeč je ve stresu. Navíc u komise hrozí, že ne všichni její členové jsou zainteresovaní na pohovoru, jsou nepřipraveni, neposlouchají, ptají se na ty samé otázky dvakrát nebo nemusí být vůbec z oboru toho určitého pracovního místa.

Skupinový rozhovor: na jedné straně je jeden nebo více tazatelů a na druhé straně skupina uchazečů. Je to nepříliš častá forma rozhovorů, značně stresující pro uchazeče. Všichni totiž splnili základní požadavky k přijetí na danou pozici a je pak na nich, jak se od ostatních kandidátů odliší. Měli by udělat dojem.

Dále pak můžeme rozhovory dělit na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Spočívají v připravenosti otázek a jejich pořadí, které buď dále rozvíjí, nebo se drží pevného seznamu.

(Kociánová, 2010; Armstrong, 2007; Koubek, 2007)

5 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Na základě získaných informací celého výběrového procesu dojdeme ke konečnému rozhodnutí.

Příjem pracovníka probíhá ve dvou fázích. První fáze zahrnuje všechny náležitosti při prvotním příjmu zaměstnance, druhá fáze je vlastně adaptací pracovníka na pracovní pozici.

Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy, musí obsahovat druh práce, na kterou je zaměstnanec dosazován, místo výkonu jeho zaměstnání a den nástupu do práce. Mimo tyto náležitosti se účastníci mohou dohodnout na dalších podmínkách dle jejich zvážení.

U nového zaměstnance je potřeba dbát na to, aby byl dostatečně informován o své pracovní náplni, aby se mohl rychle a plynule adaptovat. Adaptace spočívá ve srovnání se s novým prostředím, vytvoření pozitivního postoje k podniku, dosažení žádoucího výkonu v co nejkratším čase. Proto se často setkáváme ve společnostech s pojmem informační či orientační balíček pro nově příchozího zaměstnance. Tento soubor materiálů by měl zaměstnanci pomoci se hladce přizpůsobit v novém zaměstnání.

(Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008; Gregar, 2010)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V této kapitole se pokusím shrnout to nejdůležitější z celé teoretické části mé práce, kterou jsem po prostudování literárních zdrojů sepsala.

Firma, která chce být na trhu úspěšná a chce dosáhnout svých krátkodobých i dlouhodobých cílů, musí dbát na lidský faktor. Lidský zdroj je podstata podnikání, protože bez lidí by nebylo pracovníků, nebylo by manažerů a nebylo by ani generálních ředitelů. Proto společnost musí o své pracovníky pečovat, zajímat se o ně a vést si podrobnou evidenci.

Z jednotlivých literárních pramenů jsem se dočetla, že prvním krokem k vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců je personální plánování. To mají na starosti personalisté. Jejich úkolem je zjistit potřebu nových pracovníků, kterou získají pečlivou analýzou stávajících zaměstnanců. Dále si pak určí, jestli tuto potřebu vykryjí vnitřními zdroji nebo vnějšími. Tedy, jestli budou zaměstnanecký stav doplňovat zaměstnanci zevnitř nebo zvenjšku. Každá volba má své výhody a nevýhody, je na personalistech, aby vytyčili mez.

Dalším krokem v personálním plánování je popis pracovního místa. Firma už ví, kolik nových pracovních sil bude nabírat, nyní musí specifikovat volná pracovní místa, která se také určí analýzami pracovních míst.

Pokud se firma rozhodne dosadit na volná pracovní místa pracovní síly z okolí podniku, má na výběr z několika metod. Tuto metodu si musí co nejpečlivěji promyslet, protože nejdůležitější na celém procesu dosazování je informovanost potenciálních uchazečů. Mezi nejužívanější metody můžeme řadit inzerci tištěnou či internetovou, využití pomoci personálních agentur nebo úřadu práce. Dále to pak mohou být různé vývěsky či letáky či spolupráce se středními a vysokými školami. V této fázi jsou tedy potenciální uchazeči informováni o volném pracovním místě. Nyní si firma posbírání údaje od uchazečů, kteří mají o volné místo zájem. Většinou je to ve formě životopisu, vstupního dotazníku a jiných dokumentů jako například motivačního dopisu. Na základě těchto dokumentů může a nemusí personalisté provést takzvaný předvýběr. Výběr uchazečů ovlivňuje volba metody. Metody jsou dvojího rázu. První skupina zahrnuje základní metody- již zmíněný životopis, dotazník a pohovor a druhá skupina zahrnuje inteligenční testy, testy osobnosti, testy schopností a dovedností. Pohovory mohou mít různé podoby, firma si zvolí tu, která jí více vyhovuje.

Nyní nastává proces přijímání zaměstnance, který se dělí na užší proces- formální náležitosti okolo příjmu a na širší proces, které zahrnuje vlastní adaptaci pracovníka ve firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ se zabývá vývojem a dodávkou kompletních závodů, technologických linek a strojů pro průmysl výroby stavebních hmot.

7.1 Historie společnosti

Historie společnosti v Přerově sahá do roku 1852, kdy vznikla firma Heinik - Mendl, která se během půlstoletí stala renomovanou firmou vyrábějící převody a třecí spojky. V roce 1867 byla založena firma Krátký produkující zemědělské stroje. V roce 1951 vznikla společnost XYZ s výrobním programem technologií pro výrobu stavebních hmot. V roce 1990 došlo k transformaci společnosti XYZ na akciovou společnost. V roce 1995, současně se vznikem holdingového uspořádání skupiny společností KLM, vznikla společnost XYZ, která převzala roli významného dodavatele investičních celků na výrobu stavebních hmot a úpravu nerostných surovin.

7.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost XYZ je významným dodavatelem strojů a kompletních závodů pro průmysl výroby stavebních hmot. Déle než 50 let je spojen s konstrukcí a technologií pro:

- cementárny
- vápenky
- drtírny a třídírny lomového kamene, šterku a písku
- úpravny uhlí a rud

Dále nabízí pokročilá řešení v oblastech:

- pyroprocessingu (kalcinace, výpal, tepelná příprava)
- mletí
- drcení a třídění
- dopravy materiálu

Vyspělé technologie jsou nabízeny pro:

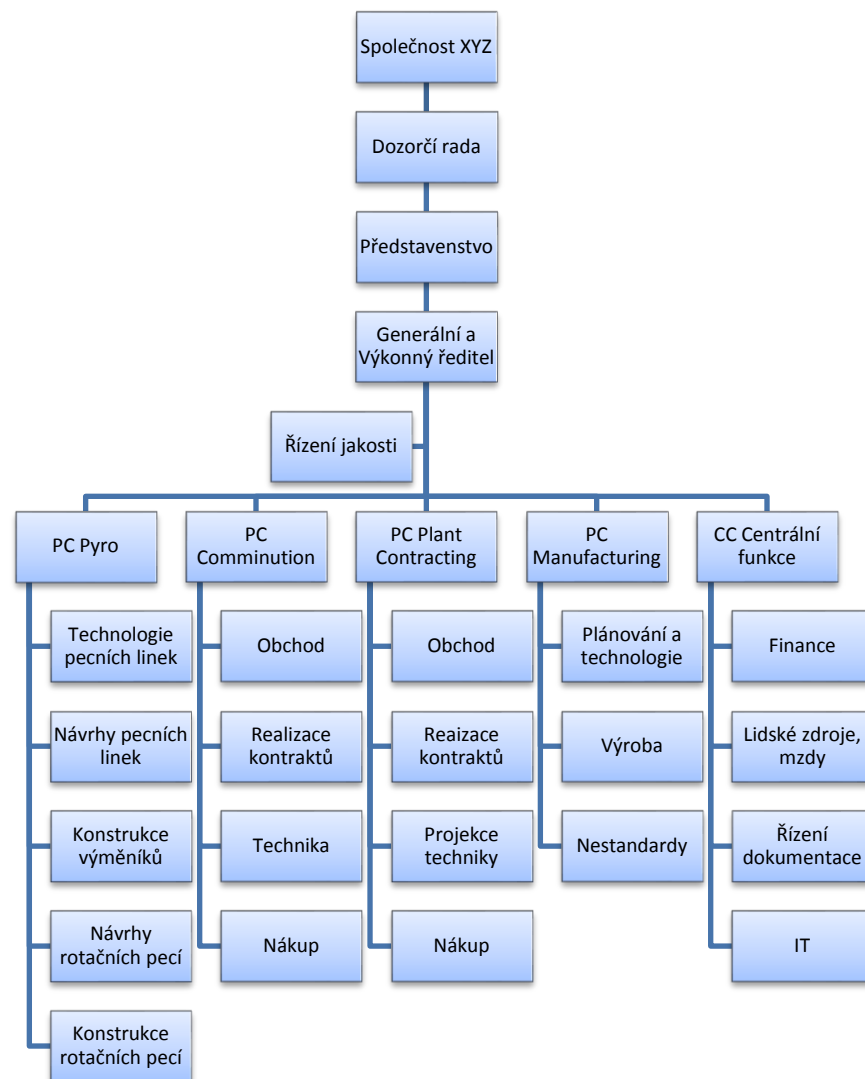
- kompletní nové systémy
- modernizace a upgrading stávajících závodů
- dodávky náhradních dílů pro zařízení společnosti XYZ

Řady produktů jsou podrobovány neustálému vývoji. Zaměstnanci napříč útvary využívají své know-how k:

- minimalizaci investičních a provozních nákladů
- zvýšení spolehlivosti
- udržení vysoké kvality produktů
- snižování doby odstávek nutných pro montáž a údržbu
- zvyšování výkonů

7.3 Organizační struktura

Na následujícím schématu můžeme vidět organizační rozložení společnosti XYZ. Podle výročních zpráv za posledních 5 let lze usoudit, že organizační struktura není neměnná.



Obrázek 2 Organizační schéma společnosti XYZ k 31.12. 2010 (Zdroj: výroční zpráva společnosti XYZ za rok 2010)

7.3.1 Zastoupení v zahraničí

Společnost XYZ dlouhodobě spolupracuje nejen s Evropou, ale i s ostatními kontinenty, jako jsou Asie, Afrika a Jižní Amerika.

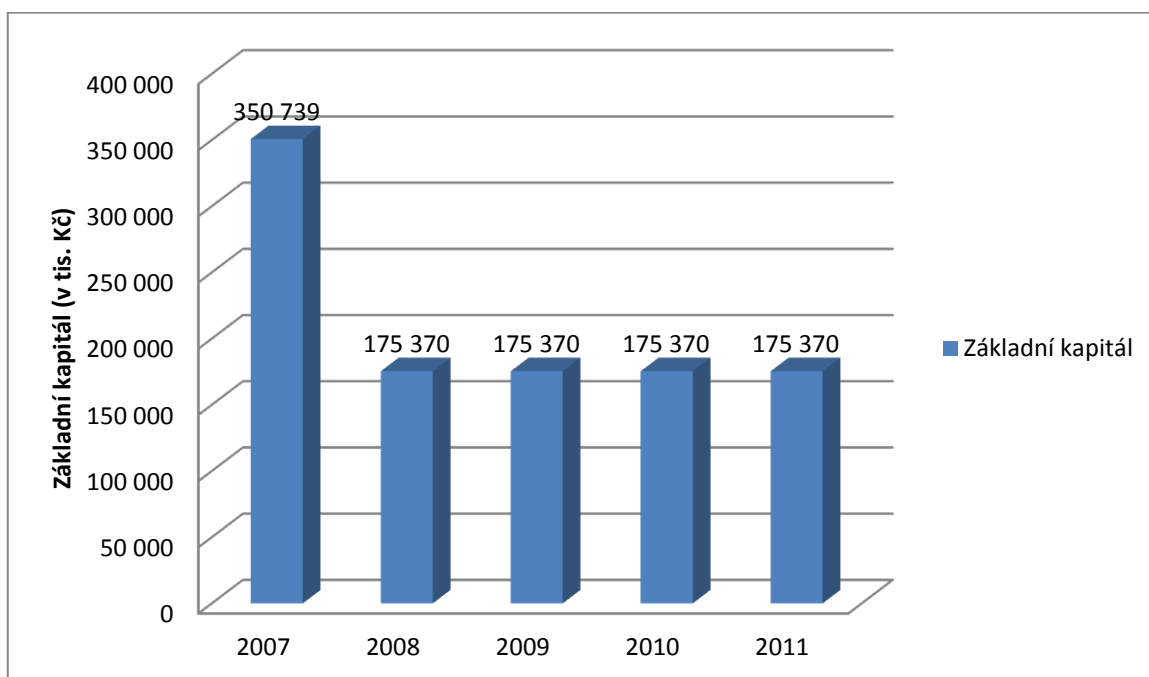
Mezi dlouhodobé odběratele patří Německo, Itálie, Irsko, Belgie, Rusko, Ukrajina, Slovensko.

7.4 Finanční struktura

V této kapitole uvedu některé základní číselné údaje společnosti, které budou sloužit pro představu velikosti a úspěšnosti firmy.

7.4.1 Základní kapitál

Základní kapitál společnosti XYZ se poslední 4 roky pohybuje kolem 175 miliónů, ale na přelomu roku 2007/2008 společnost zaznamenala velký pokles svého základního kapitálu, který ukazuje tento graf (údaje pro graf viz Příloha P I):



Obrázek 3 Základní kapitál společnosti XYZ (Zdroj: interní společnosti XYZ)

7.4.2 Horizontální analýza rozvahy

Pro ujasnění si finanční situace zde uvádím tabulku nejvýznamnějších položek z rozvahy společnosti XYZ za poslední 3 roky.

Společnost XYZ je spíše výrobní firma.

V tabulce vidíme, že mezi lety 2008 a 2009 potažmo 2010 došlo k velkým poklesům jednotlivých položek. U dlouhodobého majetku došlo pravděpodobně k prodejem, pokles oběžného majetku nejvíce zapříčinil úbytek pohledávek, ovšem i velký úbytek peněz na účtech. U pasiv je významný rozdíl u výsledku hospodaření, kde v letech 2008 a 2009 společnost dosahovala zisku, ovšem v roce 2010 se výsledek hospodaření propadl hluboko do ztrát. Mezi hlavní důvod patří více než poloviční propad prodeje nebo výroby vlastních výrobků.

Tabulka 3 Horizontální analýza rozvahy v letech 2008, 2009 a 2010 (Zdroj: výroční zprávy společnosti XYZ za rok 2008, 2009, 2010)

| | 2010 | 2009 | 2008 | % Δ 10/09 | % Δ 09/08 | % Δ 10/08 |
|---------------|----------|---------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Aktiva | 632 805 | 819 790 | 1 136 378 | -22% | -27% | -44% |
| DM | 49 418 | 65 013 | 77 353 | -23% | -16% | -36% |
| OA | 572 361 | 744 620 | 1 046 459 | -23% | -28% | -45% |
| Zásoby | 338 100 | 326 963 | 453 583 | -3% | -28% | -25% |
| Pohl. | 163 948 | 279 856 | 448 289 | -41% | -37% | -63% |
| KFM | 70 313 | 137 801 | 144 587 | -49% | -5% | -51% |
| Pasiva | 632 805 | 819 790 | 1 136 378 | -23% | -28% | -44% |
| VK | 109 734 | 278 911 | 234 407 | -61% | 19% | -53% |
| VH | -167 998 | 21 763 | 79 776 | -872% | -73% | -311% |
| CZ | 414 953 | 401 614 | 704 000 | 3% | -43% | -41% |

7.5 Personální strategie společnosti

Struktura společnosti se v současné době rozděluje do 5 útvarů. Útvar pro zařízení pecí, chladičů apod., útvar drcení a mletí, útvar zabývající se velkými investičními celky, útvar výroby, útvar pro podporu ostatních útvarů.

Volné pracovní místo ve společnosti XYZ mohou získat uchazeči jak dosazením z vnitřních zdrojů, tak dosazením zvenjšku. Jako hlavní kritérium vidí firma kvalifikaci uchazečů, i když je to často velký problém z důvodu vysokého odborného zaměření této společnosti. Firma spolupracuje hlavně s úřadem práce a s některými webovými stránkami. Tyto metody se jim v minulosti vyplatily, nejsou ani tak finančně náročné jako třeba personální agentury. Se středními a vysokými školami spolupracují jen zřídka z důvodu zdlouhavé a komplikované byrokracie.

O své zaměstnance společnost pečuje v takové míře, aby byli zaměstnanci spokojeni a motivováni k větší produktivitě. Společnost nabízí zaměstnancům různé výhody, jako jsou poukázky na tuzemské dovolené, dále poskytuje příspěvky na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění apod. Personální vedení také dbá na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, neboť si je vědomo proměnlivosti práce a požadavků trhu. Na oplátku chce po zaměstnancích dodržování etického kodexu. Jeho znění uvádím zde:

Jsem vždy loajální s firmou.

Jsem pro své okolí dobrým příkladem.

Své profesionální chování podřizuji zájmům firmy.

Dosažení prosperity a rozvoje firmy je základním cílem mé práce.

Žiji a chovám se tak, abych byl připraven podávat plný pracovní výkon.

Spoluvytvářím atmosféru důvěry, spolupráce a nepracuji proti snaze druhých.

Věnuji svůj čas rozvoji námětů ostatních a nezištně podporuji své kolegy.

Dohodnuté smlouvy, ujednání a stanovená pravidla respektuji.

Využívám optimálně zdroje, které mi byly dány k dispozici.

Nezneužívám svého postavení.

8 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ

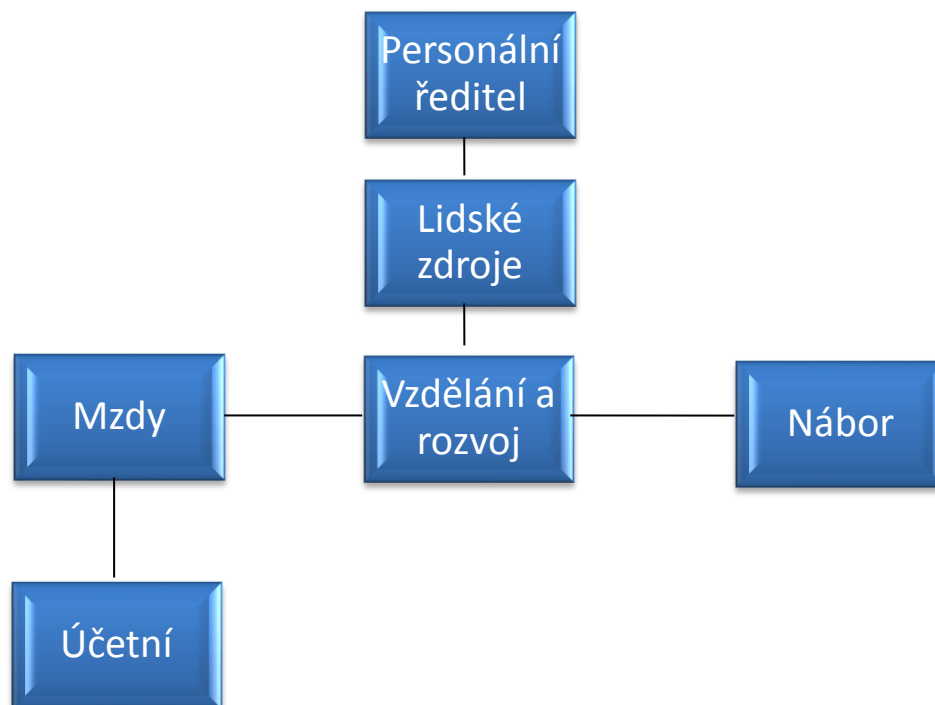
8.1 Cíl a postup analýzy

Cílem analýzy je vyhodnotit stávající personální situaci ve firmě a doporučit zlepšení systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ.

Nejprve se zaměřím na analýzu vývoje stavu zaměstnanců ve společnosti, tím zjistím personální situaci ve firmě. Dále pak provedu kvalitativní průzkum v podobě rozhovoru se dvěma zaměstnanci a pokusím se zjistit, v které oblasti vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců má firma mezery a jak by se mohly řešit.

8.2 Organizační struktura personálního útvaru

Organizační struktura firmy XYZ není velká z důvodu redukování celkového počtu zaměstnanců. Vedení firmy je názoru, že i menší počet zaměstnanců v personální oblasti dokáže bez problému zastat všechny pracovní úkoly personálního útvaru. Organizační struktura společnosti vypadá takto:



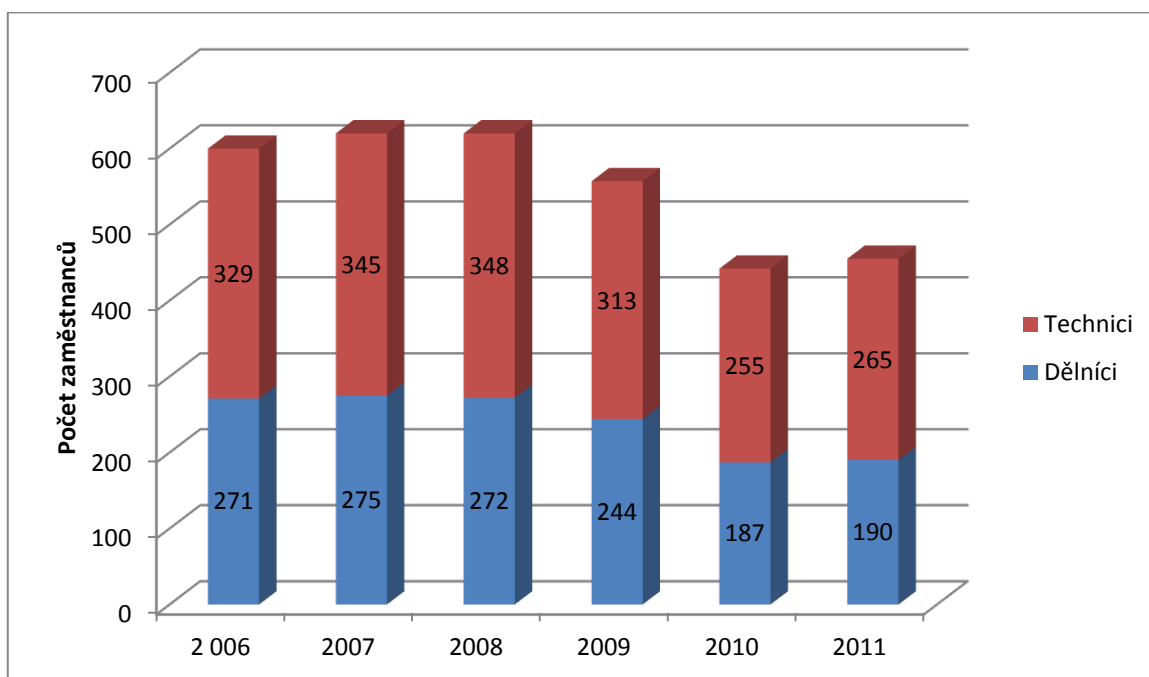
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti XYZ (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

8.3 Vývoj stavu zaměstnanců

V této kapitole bych chtěla graficky znázornit a okomentovat, jak se stav a struktura zaměstnanců měnily za posledních 5 let.

8.3.1 Počet zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti XYZ k 1. 11. 2011 byl 457. Pokud se podíváme na strukturu celkového počtu zaměstnanců za posledních 5 let, zjistíme, že nejvíce pracovníků bylo v roce 2007 a 2008, následně došlo k propouštění a neprodlužování smluv v důsledku ekonomické krize a společnost XYZ zredukovala v roce 2010 počet svých zaměstnanců na 439. V roce 2011 došlo k minimálnímu nárůstu, můžeme tedy předpokládat vzrůstající tendenci. Dále vidíme, že poměr dělníků a techniků zůstal v průběhu let podobný. (údaje pro graf viz Příloha P I)

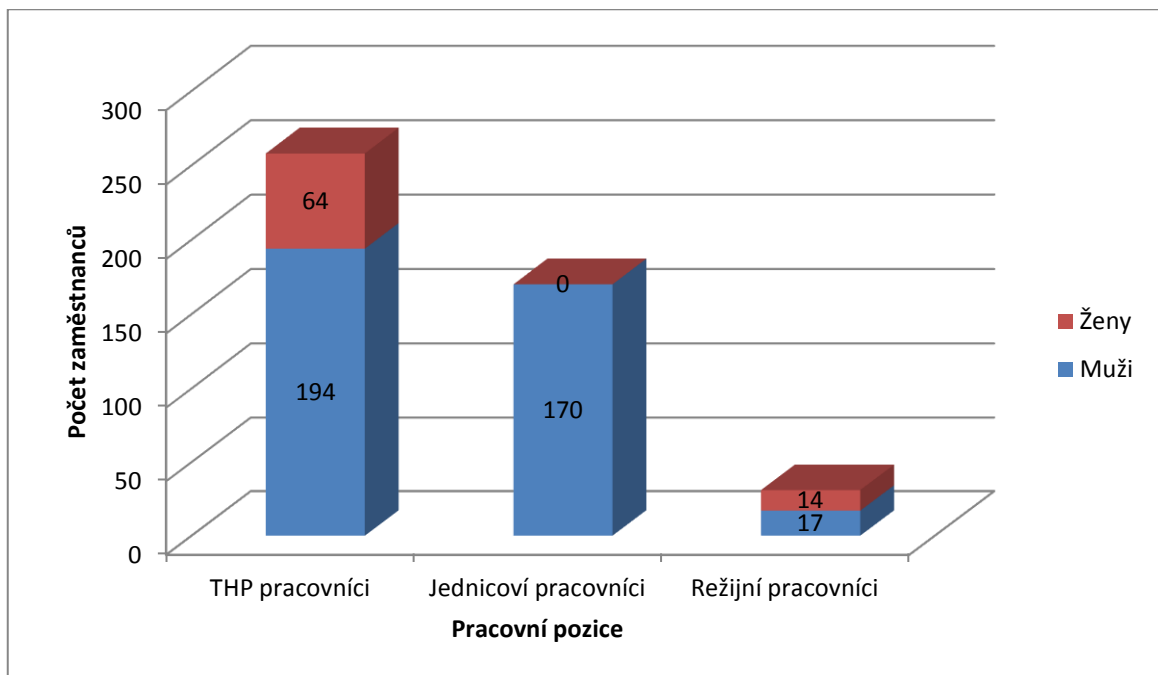


Obrázek 5 Počet zaměstnanců společnosti XYZ (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

8.3.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Na tomto grafu vidíme, že nejvíce pracovníků zaujímá technické pozice. Jsou to většinou konstruktéři a projektanti. Lze jasně vidět, že muži jsou na tyto pozice nájímáni třikrát více než ženy. Pokud jde o jednicové pracovníky, jako jsou zámečníci, soustružníci, lakýrníci a strojoví dělníci, zde mají absolutní zastoupení muži. Nejméně pracovníků je v oblasti

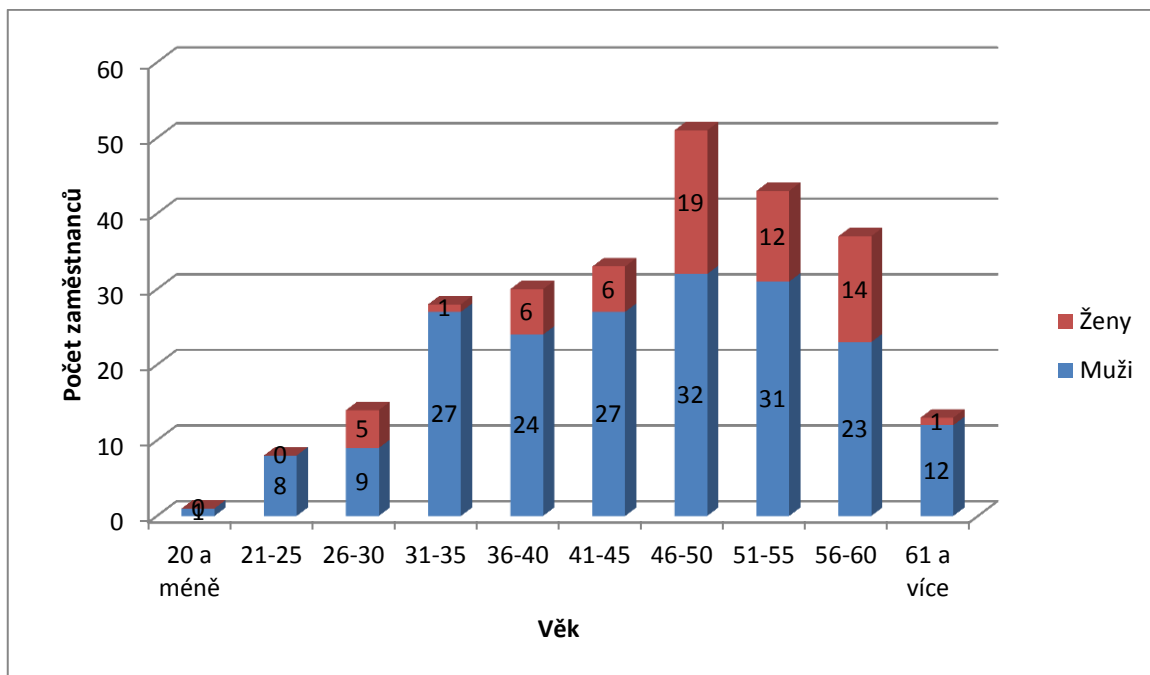
režijní - jeřábníci, skladníci, vazači apod. V této oblasti je pracovní poměr mužů a žen vyrovnán. (údaje pro graf viz Příloha P I)



Obrázek 6 Struktura zaměstnanců podle pohlaví k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

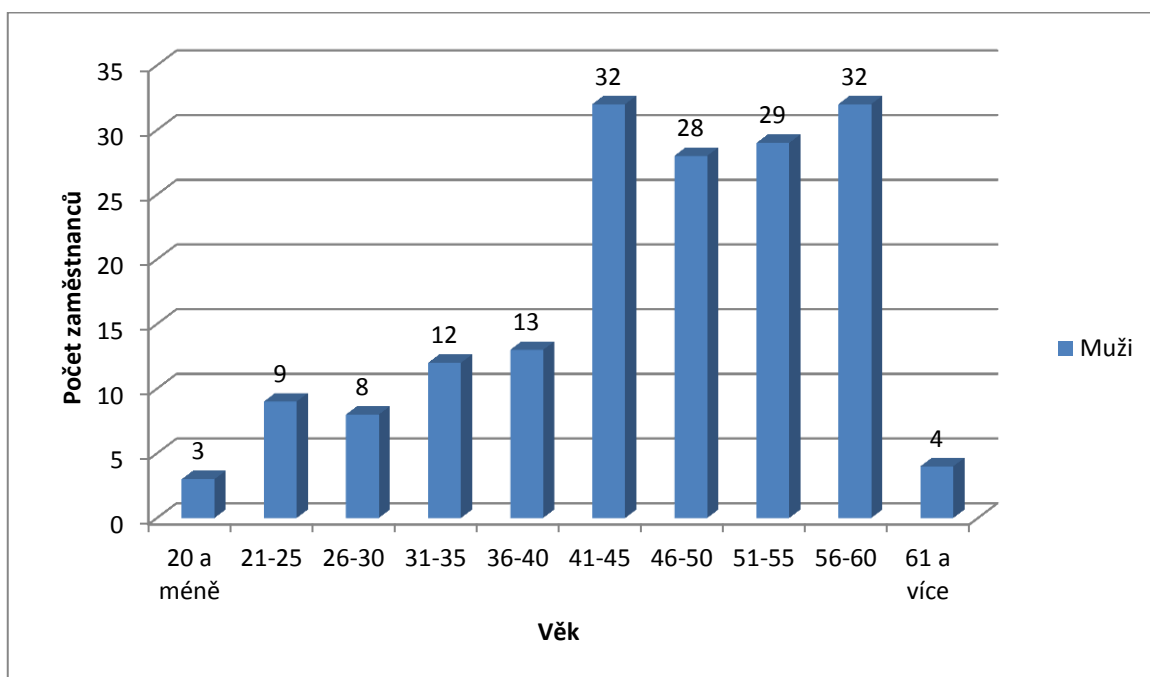
8.3.3 Struktura zaměstnanců podle věku

V tomto grafu se podíváme na strukturu zaměstnanců v THP kategorii. Škála věku pracovníků je široká, od méně než 20 let až po více než 60 let. Průměrný věk je u mužů 44,84 a u žen 48,09. Průměrný věk u pracovní kategorie THP je 45,65 let. (údaje pro graf viz Příloha P I)



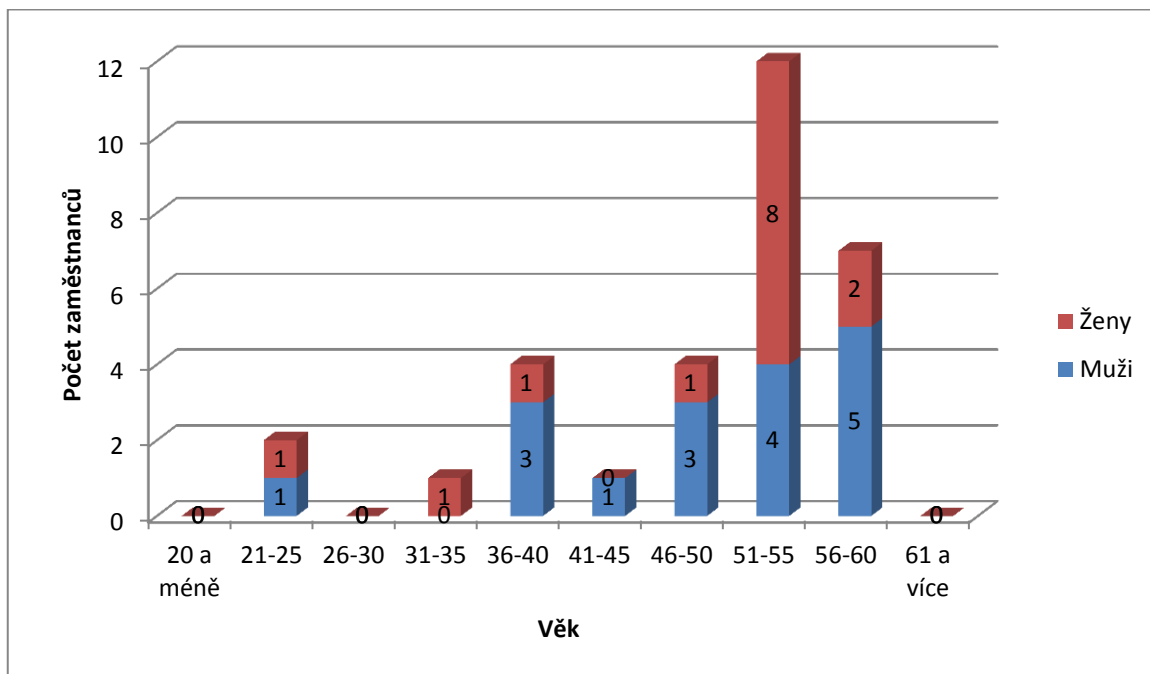
Obrázek 7 Struktura zaměstnanců THP podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

V následujícím grafu je zobrazena struktura věku jedincových pracovníků. Průměrný věk je 45,69, tedy velmi podobný jako u předešlé kategorie. Vidíme, že nejvíce zaměstnanců se pohybuje mezi 40. a 60. rokem života. (údaje pro graf viz Příloha P I)



Obrázek 8 Struktura jedincových zaměstnanců podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

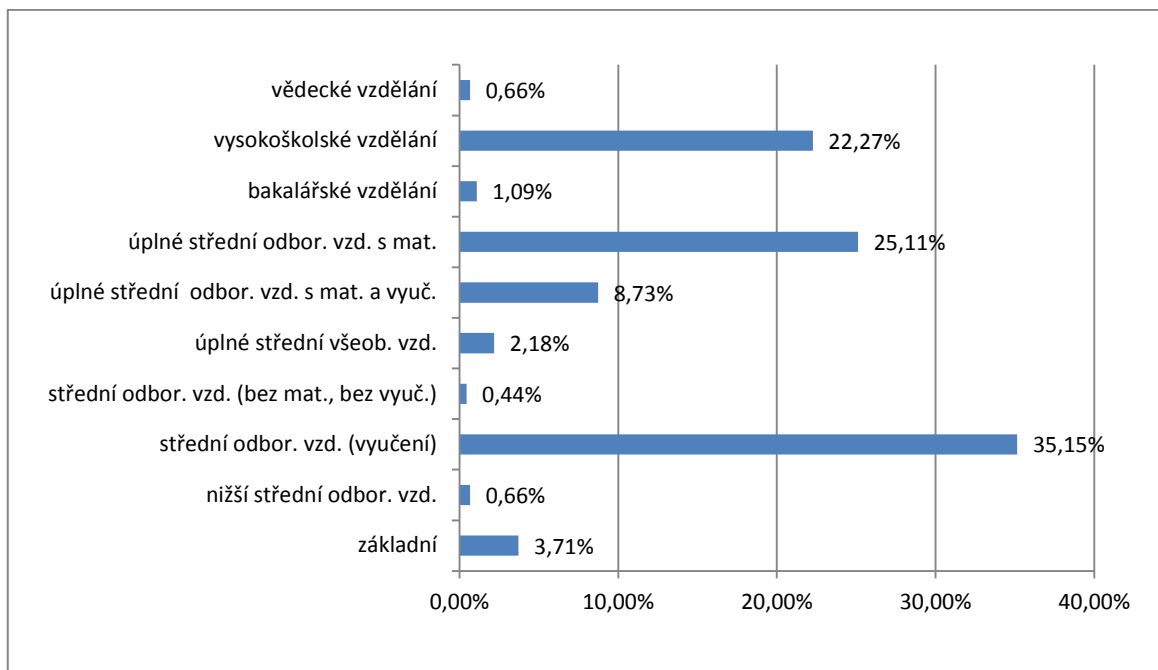
Graf věkové struktury režijních pracovníků nám říká, že nejvíce zaměstnanců se pohybuje mezi 46. a 60. rokem. Průměrný věk je tedy o málo vyšší. Mužský je 48,24 a ženský 49,14, dohromady pak 48,65. (údaje pro graf viz Příloha P I)



Obrázek 9 Struktura režijních zaměstnanců podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

8.3.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělanostní statistiky

Za posledních 5 let se poměr vzdělání zaměstnanců ve společnosti XYZ neměnil. Zde můžeme vidět, že nejžádanější vzdělání je střední odborné s vyučením, maturitou a vysok školské vzdělání. (údaje pro graf viz Příloha P I)



Obrázek 10 Struktura zaměstnanců podle vzdělání (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)

8.4 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Jak už jsem zmiňovala v teoretické části, metod vyhledávání a výběru zaměstnanců je mnoho. Podíváme se nyní, které metody společnost využívá nebo v minulosti využívala.

Inzerce

V teoretické části jsme se zmiňovali o tom, že inzerce je nejoblíbenější a nepoužívanější metoda vyhledávání. Společnost XYZ nemá moc dobré zkušenosti s inzerováním v tisku, byly vždy malé ohlasy. Volná pracovní místa uvádějí na svých webových stránkách, s ostatními webovými stránkami spolupracují při hledání pracovníků na manažerské pozice, kde jsou specifitější požadavky. V tomto případě nejvíce využívají německých a rakouských portálů např. www.karriere.at, které si ovšem účtují 600€ na měsíc. Z českých serverů využívají např. www.tip-prace.cz, www.jobs.cz, www.kariera.cz.

Tato metoda je pro společnost nákladná.

Personální agentury

V minulosti firma XYZ vyhledávala služby personálních agentur, ale z hlediska nákladů a efektivnosti jich dále nevyužívá. Je toho názoru, že personální agentury mají subjektivní

hodnocení uchazečů, které se mohou rozcházet s názory personalistů firmy a také nedůvěřují personálním agenturám, co se týče zasílaných životopisů (mohou být padělané apod.).

Úřad práce

Od ledna tohoto roku už nejsou společnosti povinny hlásit volné místo na úřad práce, ovšem společnost XYZ se spolupráce v minulosti osvědčila, proto nadále pokračuje. Volné místo nahlásí úřadu práce a ten bezplatně nabízí životopisy uchazečů. Tyto poptávky společností přebírá od úřadu práce ministerstvo práce a sociálních věcí, od kterého inzeráty přebírají servery jako jsou www.tip-prace.cz, www.jobs.cz, www.kariera.cz. Společnost XYZ vidí problém v neaktuálnosti serverů, protože lidé se hlásí i na místa, která už jsou obsazena.

Touto metodou vyhledávají spíše pracovníky na dělnické pozice.

Životopis

Životopis bere společnost jako samozřejmost, protože na jeho základě řadí kandidáty na vhodné a na ty nevhodné.

Vstupní dotazník

Tento typ výběru slouží jako předkolo. Představuje první kontakt s kandidáty na jakoukoli pozici. Dotazník vyplňují všichni uchazeči o práci. Vyřadí naprosto nevyhovující kandidáty. Firma XYZ tuto metodu nepoužívá, protože nevhodné uchazeče vyřazují na základě zaslání životopisu.

Vlastní dotazník

Uvnitř společnosti XYZ je podle mého názoru dostatečný přehled o vývoji zaměstnanců, o jejich věkové a vzdělanostní struktuře. V rámci zefektivnění výběru zaměstnanců jsem vytvořila dotazník (viz Příloha P III), který nám říká, jak se stávající zaměstnanci dostali na jejich pozici. Tento dotazník má prověřit dostupnost informací ohledně volných pozic, jejich popis a výběrová řízení ve společnosti XYZ. Myslím si, že výsledky z tohoto šetření by firmě pomohly vytvořit si přehled o možnostech ve vyhledávání a výběru zaměstnanců a na základě tohoto implementovat určitá zlepšení.

Pohovor

Pohovorů využívá společnost stoprocentně, většinou jde o formu 1+1 nebo výběrový panel. V kapitole Návrhy a doporučení uvádím návrh hodnotícího formuláře (viz Příloha P IV), který by mohl být společnosti nápomocen při pohovorech. Tento hodnotící formulář je ve společnosti ve fázi implementační, konsens není sladěn. Personalisté čekají na signál shora.

Spolupráce se školami

Firma XYZ pořádá exkurze pro střední a základní školy. Problém ve spolupráci se středními školami byl v byrokracii. Žákům učilišť byla zrušena praxe, museli dostávat finanční odměnu od společnosti a společnost je musela vést ve stavu zaměstnanců a musela se jim věnovat. Finanční odměnu začala vyplácet škola svým žákům, ale z toho důvodu je nakonec přestali posílat. Nyní praktikanty společnost XYZ sice má, ale jen když praktikanti sami osloví společnost. Praktikanty společnost neplatí, ale je to pro ně závazek. Musí dbát na jejich bezpečnost. S vysokými školami společnost příliš nespolupracuje, v dosahu není žádná vhodná k dispozici.

8.5 Pracovní profese

Pracovních profesí ve společnosti XYZ je momentálně celkem 59, většina profesí má pak více zaměstnanců na stejné úrovni.

8.5.1 Volné pozice

Společnost XYZ má k dispozici v období 2011/2012 tyto volné pozice:

1. Projektant- specialista hydraulických procesů
2. Asistent/ka obchodního manažera
3. Soustružník kovů
4. Horizontkař
5. Referent engineeringu/ manažer prodeje náhradních dílů
6. Konstruktor
7. Strojní zámečnick
8. Karuselář
9. Svářeč kovů
10. Manažer nákupu

11. Mistr strojírenské výroby

Ke konkrétní představě systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve firmě si vyberu prvních 5 výše uvedených volných pracovních pozic a popíšu, jak je společnost XYZ zveřejňuje, jaké jsou požadavky na konkrétní pozici, jaké jsou nabídky ze strany společnosti, jaká je náplň práce. Dále popíšu, jak vypadá výběrové řízení ve společnosti XYZ.

8.5.2 Popis určitých pracovních pozic a výběrové řízení těchto pozic

PROJEKTANT SPECIALISTA HYDRAULICKÝCH PROCESŮ

Požadavky:

- VŠ strojní (hydraulické systémy)
- min. 6 roků praxe na podobné pozici
- rutinní znalost projektování hydraulických systémů
- znalost AJ na komunikativní úrovni
- znalost AUTOCAD, ProEngineer - výhodou
- řidičský průkaz sk. B
- flexibilita, komunikativnost, samostatnost
- předpoklad pracovních cest i do zahraničí

Nabídky:

- odpovídající finanční ohodnocení
- flexibilní zaměstnanecké výhody
- týden dovolené navíc

Náplň práce:

- vypracování návrhů hydraulických systémů, vč. potřebných výpočtů
- zpracování projektové dokumentace
- specifikace zařízení a výrobků, apod.

Výběrové řízení

Pokud společnost XYZ hledá nového projektanta, jedná se buď o náhradu stávajícího, nebo přijde podnět z útvaru o potřebě projektanta (větší zakázka). Společnost to nahlásí na úřad práce a vyvěsí nabídku na své webové stránky. Zájemci posílají strukturovaný CV mailem nebo poštou. Pracovníci útvaru personalistiky posoudí, zda zájemce splňuje požadavky, pokud ano, CV předá vedoucímu útvaru a zajistí pohovor. Pohovoru se zúčastní vedoucí

útvary, dále pracovník útvaru a v nezbytných případech personalista. Pokud uchazeče shledají tazatelé vyhovujícím, sepíše se smlouva, pracovník dostane příjmové dokumenty a nastupuje do pracovního poměru.

ASISTENT/KA OBCHODNÍHO MANAŽERA

Požadavky:

- VŠ
- znalosti AJ, RJ, NJ na velmi pokročilé úrovni slovem i písmem
- základní znalost obchodního práva a typů smluv
- výborné organizační a komunikativní schopnosti
- dobrá znalost práce na PC (MS Office)
- řidičský průkaz sk. B
- časová flexibilita
- praxe na obdobné pozici výhodou
- vysoké pracovní nasazení, odpovědnost

Nabídky:

- odpovídající finanční ohodnocení
- flexibilní zaměstnanecké výhody
- týden dovolené navíc

Náplň práce:

- koordinace schůzek, organizace služebních cest, office management
- dílčí příprava a kompletace obchodních smluv, odpovědnost za jejich formální správnost
- překladatelská činnost
- jednání se zákazníky a obchodními partnery
- koordinace aktivit

Výběrové řízení:

Uchazeč pošle strukturovaný CV personalistům, ti rozhodnou, zda splňuje požadavky, pokud ano, přizvou si uchazeče k pohovoru. První kolo pohovoru probíhá s personálním ředitelem a budoucím nadřízeným. Uchazeč je zkoušen z cizích jazyků. Ve druhém kole probíhá prověřování dovedností a odborností.

SOUSTRUŽNÍK

Požadavky:

- vyučení v oboru obráběč kovů
- orientace ve výkresové dokumentaci
- vazačský průkaz, jeřábnický průkaz (dálkové ovládání) výhodou
- samostatnost
- práce na směny

Nabídky:

- odpovídající finanční ohodnocení
- flexibilní zaměstnanecké výhody
- týden dovolené navíc

Náplň práce: nezveřejňují

Výběrové řízení:

Pokud společnost XYZ hledá nového soustružníka, přijde podnět z útvaru o potřebě soustružníka (rozšíření směny). Společnost to nahlásí na úřad práce, vyvěsí nabídku na své webové stránky. Zájemci posílají strukturovaný CV mailem nebo poštou. Pracovníci útvaru personalistiky posoudí, zda zájemce splňuje požadavky, pokud ano, CV předá vedoucímu útvaru. Pokud vedoucí uzná zájemce vyhovujícím, pozve si ho na pracoviště, promluví si a dohodnou se. Pokud uchazeč vyhovuje, sepíše se smlouva, pracovník dostane příjmové dokumenty a nastupuje do pracovního poměru.

HORIZONTKAŘ

Požadavky:

- vyučení v oboru obráběč kovů
- praxe na horizontce WD 160 / W 200
- orientace ve výkresové dokumentaci
- vazačský průkaz, jeřábnický průkaz (dálkové ovládání) výhodou
- samostatnost
- práce na směny

Nabídky:

- odpovídající finanční ohodnocení

- flexibilní zaměstnanecké výhody
- týden dovolené navíc

Náplň práce: nezveřejňují

Výběrové řízení:

Uchazeč pošle svůj životopis personalistům, ti si ho přizvou do firmy přímo do výroby za vedoucím. Ten prakticky prověří, jestli je uchazeč kompetentní k zvládnutí takové náplně práce, jestli je dost zkušený a nemá problém s ovládnutím daného stroje.

REFERENT ENGINEERINGU/ MANAŽER PRODEJE NÁHRADNÍCH DÍLŮ

Požadavky:

- SŠ/VŠ vzdělání (ideálně technického zaměření) - strojař
- zkušenosti s danou problematikou
- znalost AJ na komunikativní úrovni, další jazyk výhodou
- znalost MS Office (Excel, Word)
- řidičský průkaz sk. B
- vysoké pracovní nasazení, aktivita, flexibilita,
- odpovědnost, komunikativnost

Nabídky:

- odpovídající finanční ohodnocení
- flexibilní zaměstnanecké výhody
- týden dovolené navíc

Náplň práce:

- úzký kontakt se zákazníky ve svěřeném segmentu
- komplexní realizace obchodních případů (technické vyjasnění, nabídky, smlouvy, nákup/výroba, expedice, fakturace, inkaso)
- zodpovědnost za ekonomickou rentabilitu realizovaných zakázek

Výběrové řízení:

Výběrového řízení na tuto pozici jsem se osobně zúčastnila, proto ho podrobněji popíšu v následující kapitole.

8.5.3 Průběh konkrétního výběrového řízení

Výběrového řízení se zúčastnily dvě strany, dotazovaný pan Martin Česlar a tazatel pan ing. Luděk Fešar. Se zveřejněním svých jmen oba souhlasili.

Pan Česlar:

Věk: 31

Titul: žádný

Vzdělání: nedokončený bakalářský ročník VŠE

Praxe: 3 roky v ATG, s.r.o., Praha; 7 let v Pílaně Knives s.r.o., Hulín

Náplň práce: Obchodník, manager prodeje

Důvody odchodu z předešlé práce: Pracovní poměr ukončil z vlastní iniciativy, nebyla možnost kariérního rozvoje

Důvod přihlášení se do společnosti XYZ: kariérní rozvoj, zájem o těžký strojírenský průmysl a obchod v něm, podle jeho názoru je společnost XYZ dobrá a zdravá firma

Pan ing. Luděk Fešar:

Funkce: Ředitel prodeje drtící techniky, náhradních dílů a servisu

Důvod k náboru: Náhrada za odcházejícího zaměstnance

Požadavky: Zkušenosti z obchodu, praxe, nemá zájem o absolventy, kontakty v oboru, jazyky jako angličtina, ruština a španělština

Výběrové řízení:

Personalistka nejprve zprostředkovala pohovor. Pan Česlar zaslal svůj životopis do firmy e-mailem a poté byl pozván k pohovoru.

U výběrového řízení nebyl přítomen nikdo z personálního útvaru. Pan ing. Fešar měl před sebou životopis pana Česlara. Ptal se ho jen na praxi a na jeho představy o působení ve společnosti XYZ. S praxí uchazeče byl velice spokojen. Pan Česlar však nebyl spokojen s náplní práce ve společnosti XYZ. V předešlém zaměstnání měl na starosti tisíce zákazníků i ze zahraničí, konkrétně střední a východní Evropy, ve společnosti XYZ by jich měl „jen“ stovky. Kromě toho požadavky pana Česlara na nástupní plat byly 65 000 Kč plus služební auto.

Vyhodnocení průběhu výběrového řízení:

Výběrové řízení probíhalo v kanceláři pana ing. Fešara. Seděli naproti sobě, pan ing. Fešar držel neustále životopis pana Česlara a díval se do něho téměř po celou dobu pohovoru. Naopak pan Česlar působil sebevědomě a díval se přímo na pana ing. Fešara. Otázky pana ing. Fešara od začátku směřovaly ke zjištění praxe dotazovaného. Pan Česlar reagoval přímo, rozvedl své minulé pracovní poměry a pan ing. Fešar se ho doptával na detaily. Celková atmosféra v místnosti byla pracovně přátelská.

Ke konci pohovoru, který trval cca půl hodiny, jsem nabyla dojmu, že společnost XYZ nemůže uspokojit požadavky kandidáta. Tito dva účastníci výběrového řízení měli rozdílné představy. Chyba mohla nastat v představení této pozice na webových stránkách a všude tam, kde se zveřejňuje. Požadavky a náplň práce nejsou napsané přesně a může tak docházet k různým výkladům.

9 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM

Cíl

Tímto průzkumem chci zjistit informovanost stávajících zaměstnanců společnosti o volných pracovních pozicích. Zajímá mě, jak se dostali ke svému zaměstnání a jak se o něm dověděli. Cílem tohoto šetření je vyjasnit personální situaci ve firmě, zjistit kde jsou meze-ry a jak by je personalisté mohli vylepšit, aby vyhledávání a výběr zaměstnanců probíhal efektivněji.

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor představují 2 zaměstnanci společnosti XYZ. První kandidát je předsta- vitel dělnické pozice a druhý je představitel technické pozice. Oba dva kandidáti jsou záro- veň na pozici, na kterou firma hledá další pracovníky.

Metodika sběru dat

Zvolila jsem metodu polostrukturovaného rozhovoru, kdy jsem si předem nachystala se- znam pevně daných otázek, podle kterých jsem vedla rozhovor. S dotazovanými jsme pak rozvedli určité oblasti, které vedly k získání potřebných informací. Mimo to jsem použila metodu pozorování při osobní účasti u konkrétního výběrového řízení. Zde jsem získala cenné informace o průběhu pohovorů ve společnosti XYZ.

Sběr dat

Sběr dat proběhl v jeden den během hodiny a půl. Rozhovor s jednotlivými respondenty probíhal asi hodinu. Průběh konkrétního výběrového řízení trval asi půl hodiny.

Způsob zpracování dat

V rámci zpracování dat kvalitativního průzkumu jsem se zaměřila na obsahovou analýzu odpovědí respondentů. Výsledky analýzy jsem pak porovnala s teoretickými poznatky této problematiky a navrhla řešení, které by mohlo v budoucnu pomoci společnosti zlepšit sys- tém vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců. Také jsem využila informací z konkrétního výběrového řízení.

9.1 Rozhovory

Strukturu rozhovorů jsem rozdělila do čtyř širších okruhů, které jsem poté více specifikovala do jednotlivých otázek. První okruh byl informační, ve kterém jsem zjišťovala pozici dotazovaného, jak dlouho je na této pozici a jestli je spokojen. Tento okruh jsem pak dále rozvedla na otázky typu s čím je spokojen, s čím není a proč. Ve druhém okruhu jsem zjišťovala způsob, kterým se dotazovaný dověděl o společnosti XYZ, přičemž jsem tuto debatu opět rozšířila o další potřebné informace jako je způsob propagace volných pozic a informace o volných pozicích. Ve třetím okruhu jsem se zajímala o průběh výběrového řízení dotazovaného a o jeho názor na tento průběh. Čtvrtý okruh se týkal otázek ohledně příjmu na danou pozici a průběhu pozdější adaptace v prostředí společnosti.

9.1.1 Rozhovor s dotázaným na dělnické pozici

Dotázaný zastává pozici soustružníka a na této pozici je 4 roky. Je spokojen, protože je momentálně ve společnosti nedostatek dělníků, takže mají hodně práce. Na otázku, jestli si myslí, že personální útvar dělá vše proto, aby najal více dělníků, odpověděl, že se určitě snaží, ale že posílají nedostatečně kvalifikované pracovníky. Tato situace má za následek vysokou fluktuaci ve výrobním sektoru na úrovni dělníků. Úroveň mistrů a vedení je podle jeho slov stabilní. Dále jsem se ptala, zda mají pracovníci nějaký podíl na rozhodování ve věci mzdových podmínek, zaměstnaneckých výhod apod. Odpověděl, že to spíše náleží jejich nadřízeným, kteří to předají odborové organizaci. Uvedl také, že za dobu působení ve společnosti XYZ byl ponížen na jinou pozici s menším platem.

O společnosti věděl už dříve, jelikož pochází z téhož města, ovšem na tuto pozici se dostal přes úřad práce. Nemyslí si, že dostupnost informací o volných pozicích byla dostatečná, ale ty informace, které z úřadu práce dostal, jsou podle něho přesné.

Jeho pohovor probíhal přímo ve výrobě s mistrem výroby, který obdržel jeho CV od personalistky. Přítomen byl jen mistr.

Okamžitě mu bylo řečeno, že nastupuje na dané místo a během pár dní se vyřídily podstatné náležitosti týkající se uzavření pracovního poměru. Při nástupu dostal informační materiály firmy, které musel prostudovat. Adaptace podle jeho slov proběhla naprosto v pořádku, sociální klima bylo a stále je příjemné, žádné napětí se ve společnosti nevyskytuje.

9.1.2 Rozhovor s dotázaným na technické pozici

Respondent technické profese zastává druhým rokem pozici projektanta a je velice spokojený s náplní práce. Sociální klima hodnotí kladně a zvláště kladně pak péči o zaměstnance ze strany personálního vedení. Oceňuje příspěvky na PP, SŽP, na regeneraci a také oceňuje systém zaměstnaneckých výhod.

O společnosti se dověděl přes její webové stránky, na kterých také našel volnou pozici, kterou hledal. O dostupnosti informací o volných pozicích si myslí, že jsou nedostatečné. Například si myslí, že personální útvar nedává inzeráty na moderní pracovní servery, že neaktualizuje staré inzeráty na serverech (po 2 měsících si může potenciální uchazeč říct, že to místo už je určitě zabrané apod.) a že dostatečně nevyužívá spolupráce se středními a vysokými školami. Ovšem požadavky na volné pozice se mu zdají být dobře popsané.

Jeho pohovor probíhal za přítomnosti vedoucího oddělení, technického ředitele a personalisty. Pohovor zprostředkoval personalista po prozkoumání CV v češtině i v angličtině. Podle slov dotazovaného pohovor neprobíhal strukturovaně, připadalo mu, že otázky padají střídavě pokaždé od jiného tazatele. Podle něho strukturu pohovoru neměl nikdo z nich dostatečně připravenou.

Na rozdíl od předchozího dotazaného na dělnické pozici tomuto dotázanému dali vědět o výsledku pohovoru do týdne. Za týden se měl dostavit s veškerými náležitostmi potřebnými k uzavření pracovního poměru. Při nastoupení do pracovního poměru mu byl poskytnut informační balíček, který mu měl pomoci k přizpůsobení se v novém zaměstnání.

Dotázaný popsal svou adaptaci jako bezproblémovou. Kolektiv je podle něho vstřícný a přátelský, nevnímá žádné napětí ve společnosti XYZ.

10 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole se pokusím shrnout výsledky analýzy a kvalitativního výzkumu ve společnosti XYZ.

Společnost XYZ je v současné době spíše v recesi co se týče základního kapitálu a zakázek, ovšem to ji neubralo na statusu dobré a zdravé firmy. Z ekonomického důvodu vedení společnosti redukuje počet zaměstnanců, a proto jeden zaměstnanec zastává více pozic, což v některých případech představuje problém.

Z metod vyhledávání pracovníků zmíněných v teoretické části společnost nejvíce využívá spolupráce s úřadem práce a svých webových stránek. Tištěnou inzerci nevyužívá téměř vůbec, neboť návratnost byla velice nízká. Inzerce přes internet neboli E-recruitment je pro společnost nákladná a ne úplně spolehlivá. Personální agentury se zdají společnosti nedůvěryhodné, protože životopisy uchazečů mohou padělat, navíc personální vedení se nechce spoléhat na drahé agentury, má radši přímý kontakt s uchazeči. Spolupráce se školami se ukázala jako legislativně příliš náročná.

Z metod výběru zaměstnanců firma využívá životopis jakožto prvotní vyřazovací listinu kandidátů na volné pracovní místo. Společnost nepoužívá vstupní dotazník, ani nedělala v minulosti výzkum ve firmě na základě vlastního dotazníku. Metodou výběru, kterou aplikuje vždy, je pohovor s uchazečem. Tento pohovor je většinou typu 1+1 nebo formou výběrového panelu.

Příjem zaměstnanců probíhá ve dvou fázích, jak bylo zmíněno v teoretické části. V první fázi se splní všechny náležitosti potřebné k uzavření pracovního poměru, zaměstnanec dostane informační balíček s firemními materiály, které si prostuduje a nastoupí do pracovního poměru. Ve druhé fázi zaměstnanec prochází adaptačním obdobím, kdy se přizpůsobuje firemnímu prostředí, své náplni práce apod.

Firma se o své zaměstnance příkladně stará. Poskytuje jim možnost zaměstnaneckých výhod a různé příspěvky. Toto přispívá k motivaci a loajalitě pracovníků.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ, najít možné nedostatky a doporučit firmě návrh na jejich zlepšení. V této kapitole se pokusím navrhnout řešení, aplikaci tohoto řešení, náklady a přínos pro firmu.

11.1 První návrh

Návrh a doporučení: Navrhuji společnosti využít moderní servery, které internet nabízí a které jsou oblíbené a často navštěvované. Dále navrhuji aktualizovat všechny inzeráty alespoň každé dva týdny, aby se zamezilo odrazení uchazečů od starých inzerátů nebo hlášení se na pozice, které už jsou obsazené.

Problém: Nedostatečná inzerce volných pracovních pozic na internetu, což má za následek menší počet potenciálních uchazečů. Firma podceňuje vzrůstající trend internetu a zvětšující se počet jeho uživatelů.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Není potřeba zaměstnávat pracovníka navíc, aplikace není vůbec složitá, je však potřeba spolupráce s daným serverem. Jako nejschůdnější varianta po mém internetovém průzkumu se jeví server www.jobinzerce.cz, který inzeruje nabídky volných pracovních pozic firem zdarma. Dále pak zpoplatněný ale o to více kvalitní a známý server je www.yob.cz, který si účtuje za klasický inzerát 2430,- měsíčně.

Přínos pro firmu: Firma má velký nedostatek pracovníků, zejména těch na dělnických pozicích. Inzeráty na internetu jsou nákladné, ale obsáhnou velký počet populace, a tak se zvýší pravděpodobnost ohlasů na danou pozici.

11.2 Druhý návrh

Návrh a doporučení: Firmě doporučuji prověřit personální agentury objektivním člověkem, který je odborník v této oblasti, provést výzkum na trhu a zhodnotit, která personální agentura vyhovuje požadavkům personálního útvaru společnosti.

Problém: Nedůvěra personálního útvaru v personální agentury. Jsou příliš nákladné.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Tento návrh může být časově i finančně nákladný, měl by se pověřit pracovník nebo lépe nějaký externista, který by tento průzkum pro firmu provedl. Náklady se tedy mohou pohybovat v řádech tisíců.

Přínos pro firmu: Pokud se firma rozhodne na tento návrh přistoupit, tak nakonec získá spolupráci s agenturou, na kterou se může spolehnout, a která vyhledá pracovníky přesně podle jejich požadavků. V tomto případě by personálnímu útvaru odpadla pracovní činnost vyhledávání zaměstnanců a tento čas by mohl být využit pro vypracovávání plánu rozvoje, vzdělání a péče o zaměstnance.

11.3 Třetí návrh

Návrh a doporučení: Vytvořila jsem návrh vstupního dotazníku (viz Příloha P II), který by vyplňovali všichni uchazeči, a který by usnadnil personálnímu útvaru porovnání a vyřazení nevhodných uchazečů.

Problém: V analytické části jsem uvedla, že firma používá životopis jako dokument k vyřazení nevhodných kandidátů hlásících se na volné pracovní místo. Vhodné zájemce si přizve na pohovor. Problém by mohl vzniknout neobjektivním porovnáváním životopisů, neboť každý uchazeč má jinou formu životopisu a samozřejmě tam nemusí uvádět některé věci, jako například představu o finančním ohodnocení.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Uchazečům, kteří by zaslali svůj životopis, by byl zaslán tento vstupní dotazník na jejich e-mailovou adresu, takže by se eliminovaly náklady na tisk. Tento dotazník by pak uchazeči zpětně odeslali personalistům, kteří by po poradě s vedoucím oddělení daného pracovního místa usoudili, zda je kandidát vhodný či ne. Poté se rozhodnou jestli ho pozvou na pohovor. Náklady by byly nulové. Časová náročnost by spočívala v mailování s uchazečem.

Přínos pro firmu: Zaručení objektivního porovnání uchazečů o zaměstnání. Vyřazení nevhodných uchazečů pomocí vstupního dotazníku šetří čas na pohovorech s těmito uchazeči.

11.4 Čtvrtý návrh

Návrh a doporučení: Firmě doporučuji provést kvantitativní výzkum u svých zaměstnanců formou dotazníku (viz Příloha P III) a z výsledků analyzovat, kde udělali personalisté chybu a co by mohli zlepšit v příštím náboru.

Problém: Personální útvar nemá statistické údaje ohledně jejich systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Distribuování dotazníku by pravděpodobně bylo formou papírovou, čili náklady na tisk by se mohly pohybovat okolo 500 Kč. Zaměstnancům by tento dotazník byl rozdán buď hromadnou formou z jednoho místa, nebo delegováním této distribuce na vedoucí oddělení. Dotazníky by měl zpracovat jeden nebo dva pracovníci IT, což by zabralo cca jeden týden práce. Výsledky by interpretovali a analyzovali pracovníci personálního útvaru, což by nemělo trvat déle než 2-3 dny.

Přínos pro firmu: Formou tohoto výzkumu pracovníci personálního útvaru objektivně zjistí mezery v systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců a mohou ho vylepšit.

11.5 Pátý návrh

Návrh a doporučení: V příloze P IV jako příklad uvádím návrh hodnotícího formuláře na pozici asistentky obchodního manažera.

Problém: Neobjektivní průběh pohovoru vychází z toho, že pohovor většinou vede jeden tazatel. Jediný tazatel jakožto lidský faktor nezajistí objektivitu pohovoru. Ve firmě absentuje jakýkoliv vzor, který by řekl tazateli, že uchazeč je vhodný na danou pracovní pozici.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Hodnotící formulář by měl být vytvořen pro každou profesi ve firmě. Profesí je momentálně 59. Je to práce, která by byla časově velmi náročná pro vedení jednotlivých pracovních oddělení a pro personální útvar. Musely by se dát dohromady materiály k jednotlivým profesím - jak jsou náročné, jakých vlastností a dovedností je pro ně potřeba. Na základě tohoto by personalisté utvořili vzory hodnotících formulářů a při pohovoru by tazatel doplnil hodnotící formulář uchazeče, porovnal by ho se vzorem a posoudil, zda je uchazeč vhodný či ne. V příloze P IV uvádím vzor hodnotícího formuláře na pozici asistentky obchodního manažera. Je potřeba vysvětlit některá hodnocení. Formální vzdělání: 1 - základní, 2 - střední, 3 - bakalářské, 4 - vysokoškolské, 5 - vědecké. Charakterové vlastnosti: 1 - nejslabší, 5 - nejsilnější. Schopnosti a dovednosti: 1 - minimální, 5 - maximální. Pokud se firma rozhodne implementovat hodnotící formulář, Příloha P IV slouží opravdu jen jako vzorový příklad, vzory na ostatní profese si firma vytvoří sama.

Přínos pro firmu: Sjednocený systém hodnocení uchazečů na jednotlivé pozice, který by vedl k ušetření času u pohovorů a zároveň by zvolil nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici.

11.6 Šestý návrh

Návrh a doporučení: Firmě doporučuji obnovení spolupráce se středními průmyslovými školami a učilištěm v Přerově a Olomouci. Dále pak navázání spolupráce s VUT Brno.

Problém: Společnost XYZ nespolupracuje se středními a vysokými školami z důvodu komplikované legislativy a nedostatku vhodných vysokých škol v okolí.

Aplikace návrhu a jeho náklady: Spojit se s odpovědnými osobami vybraných škol a vyjasnit si podmínky spojení, práva a povinnosti firmy a školy. Zajistit studentům práci po absolvování školy za předpokladu, že si je společnost v průběhu studia „vychová“. Finanční odměny by ze začátku žádné být nemusely, pokud dotyčný student nastoupí jako praktikant. Jestli by společnost chtěla utužit pracovní vztah ještě za doby studia, platila by zde finanční odměnu ona společnost po domluvě s dotyčným.

Přínos pro firmu: Spolupráce se školami, které jsou v oboru zaměřeny tak jako společnost XYZ, je pro společnost ideální. Osobně si myslím, že je to nejperspektivnější oblast pro získávání nejkvalitnějších pracovníků, a že stojí za to projít nepříjemným legislativním procesem. Představuje přesné doplnění stavu kvalitními pracovníky z oboru a odpadá zaučování těchto pracovníků při nástupu do pracovního poměru.

11.7 Sedmý návrh

Návrh a doporučení: Společnosti bych doporučovala detailně prozkoumat míru informovanosti popisu volných pracovních pozic všude, kde jej umisťují i přesto, že z kvalitativního průzkumu formou rozhovorů vyplývá, že informovanost je dostatečná. Důvod tohoto návrhu pochází z osobní účasti na výběrovém řízení, kde jsem tento pocit neměla.

Problém: Nedostatečný popis volných pracovních pozic.

Aplikace a jeho náklady: Je potřeba důkladně prozkoumat náplň práce jednotlivých volných pozic a zformulovat je tak, aby později nedocházelo k různým výkladům. Tento úkol náleží vedoucím oddělení, pod které spadá právě volná pozice. Tito vedoucí popis předají personalistovi, který tento popis zveřejní. Finanční náklady jsou nulové. Časová náročnost záleží na rychlosti dodání informací vedoucích oddělení personalistovi.

Přínos pro firmu: Na volné pracovní místo se budou hlásit opravdu ti uchazeči, kteří odpovídají požadavkům pracovního místa. Ušetří to čas personalistům a tazatelům.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce, kterou jsem zpracovávala, bylo Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti XYZ.

Cílem této práce bylo najít nejefektivnější řešení nedostatků v oblasti vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců. Můj úkol spočíval v nalezení těchto nedostatků prostřednictvím zpracování teoretických poznatků z odborné literatury a analýzy celého systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Tuto analýzu jsem zpracovávala na základě informací, které mi poskytly personalistky ve společnosti XYZ. Ve druhé části analýzy, která zahrnovala zkušenosti s metodami vyhledávání a výběru zaměstnanců, se komunikace s firmou začala omezovat, neboť jedna ze dvou personalistek, které se mi věnovaly, podala výpověď. Z tohoto důvodu se mi nedostávalo tolik informací a údajů, které jsem potřebovala na prohloubení mého výzkumu. Zpracovávání bakalářské práce probíhalo v několika fázích. V první fázi jsem prostudovala odbornou literaturu a na základě toho pak zpracovala teoretickou část. Získané znalosti jsem uplatnila v praktické části. Tu jsem dále zpracovala na základě informací poskytnutých pracovníky personálního útvaru společnosti a na základě osobního dojmu získaném ve společnosti XYZ. Použila jsem zde metodu porovnávání a kvalitativní průzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se dvěma zaměstnanci firmy. Dále jsem použila metodu pozorování formou osobní účasti na výběrovém řízení. Z těchto informací jsem pak usoudila, že firma má jisté nedostatky v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců, v oblasti příjmu zaměstnanců je vše v pořádku. Chtěla bych pozvednout činnost personálního útvaru, která zahrnuje rozvoj a péči o zaměstnance. Myslím si, že v tomto směru jde firma příkladem ostatním firmám.

Nedostatky v oblasti vyhledávání zaměstnanců jsem našla v inzerování, kdy firma nevyvěšuje inzeráty na moderní pracovní servery a ty inzeráty, které vyvěšuje, neaktualizuje. Navrhla jsem proto, aby firma rozšířila pole působnosti na moderních pracovních serverech a aby své inzeráty aktualizovala alespoň jednou za dva týdny.

Dále jsem pak našla nedostatky v oblasti výběru zaměstnanců, kdy docházelo k neobjektivnímu vyřazování a hodnocení uchazečů hlásících se na volné pracovní místo. Z toho důvodu jsem firmě doporučila používat vstupní dotazník a hodnotící formulář, který všem zainteresovaným stranám ušetří čas a námahu.

Jsem toho názoru, že má doporučení jsou použitelná a doufám, že v budoucnu přispějí k zefektivnění systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ABC, 2. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7168-614-5.
- BARTÁK, Jan, *Quo vadis, personalistiko?: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC, Zdeňka KAŇÁKOVÁ, *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BOBIŠOVÁ, Lucie, *Analýza vyhledávání a výběru zaměstnanců pro Siemens Elektromotory, s.r.o., Mohelnice* [online]. Zlín, 2007 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: www.portal.utb.cz. Bakalářská. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- BYARS, Lloyd L, *Human Resource Management /Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Homewood: Irwin, 1987, 540 s. ISBN 02-560-3630-6.
- DALE, Margaret, *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1.vyd. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUDA, Jiří, *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GREGAR, Aleš, *Personální management: vybrané kapitoly*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Ol'ga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KLEIBL, Jiří, *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1995, 160 s. ISBN 80-707-9413-5.

KOCIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef, *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTLLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

STÝBLO, Jiří, *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

STÝBLO, Jiří, *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, 123 s. ISBN 80-857-8006-2.

Webové stránky společnosti XYZ

Interní materiály společnosti XYZ

Výroční zprávy společnosti XYZ

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|-----------------------------|
| CC | nákladové centrum |
| CZ | cizí zdroje |
| DM | dlouhodobý majetek |
| HR | útvary Personalistika |
| IT | informační technologie |
| KFM | krátkodobý finanční majetek |
| OA | oběžná aktiva |
| PC | profit centrum |
| Pohl. | pohledávky |
| PP | penzijní připojištění |
| SŽP | soukromé životní pojištění |
| THP | technická profese |
| VH | výsledek hospodaření |
| VK | vlastní kapitál |
| VŠE | vysoká škola ekonomická |
| VUT | vysoké učení technické |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, vyhledáváním a výběrem zaměstnanců (Zdroj: Byars, Human Resource Management, 1987)..... | 20 |
| Obrázek 2 Organizační schéma společnosti XYZ k 31.12. 2010 (Zdroj: výroční zpráva společnosti XYZ za rok 2010)..... | 33 |
| Obrázek 3 Základní kapitál společnosti XYZ (Zdroj: interní společnosti XYZ) | 34 |
| Obrázek 4 Organizační struktura společnosti XYZ (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 37 |
| Obrázek 5 Počet zaměstnanců společnosti XYZ (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 38 |
| Obrázek 6 Struktura zaměstnanců podle pohlaví k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 39 |
| Obrázek 7 Struktura zaměstnanců THP podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 40 |
| Obrázek 8 Struktura jednicových zaměstnanců podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ)..... | 40 |
| Obrázek 9 Struktura režijních zaměstnanců podle věku k 1. 11. 2011 (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 41 |
| Obrázek 10 Struktura zaměstnanců podle vzdělání (Zdroj: interní materiály společnosti XYZ) | 42 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků uvnitř organizace (Zdroj: Mayerová a Růžička, Moderní personální management, 2000)..... | 18 |
| Tabulka 2 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků mimo organizaci (Zdroj: Mayerová a Růžička, Moderní personální management, 2000)..... | 19 |
| Tabulka 3 Horizontální analýza rozvahy v letech 2008, 2009 a 2010 (Zdroj: výroční zprávy společnosti XYZ za rok 2008, 2009, 2010)..... | 35 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Tabulky zdrojových dat
- P II Vstupní dotazník pro uchazeče
- P III Vlastní dotazník pro zaměstnance
- P IV Hodnotící formulář

PŘÍLOHA P I: TABULKY ZDROJOVÝCH DAT

| | Základní kapitál |
|------|------------------|
| 2007 | 350 739 000 |
| 2008 | 175 370 000 |
| 2009 | 175 370 000 |
| 2010 | 175 370 000 |
| 2011 | 175 370 000 |

| | Počet zaměstnanců | |
|-------|-------------------|----------|
| | Dělníci | Technici |
| 2 006 | 271 | 329 |
| 2007 | 275 | 345 |
| 2008 | 272 | 348 |
| 2009 | 244 | 313 |
| 2010 | 187 | 255 |
| 2011 | 190 | 265 |

| | Struktura zaměstnanců podle pohlaví | |
|----------------------|-------------------------------------|------|
| | Muži | Ženy |
| THP pracovníci | 194 | 64 |
| Jednicoví pracovníci | 170 | 0 |
| Režijní pracovníci | 17 | 14 |

| | Struktura zaměstnanců THP podle věku | |
|-----------|--------------------------------------|------|
| | Muži | Ženy |
| 20 a méně | 1 | 0 |
| 21-25 | 8 | 0 |
| 26-30 | 9 | 5 |
| 31-35 | 27 | 1 |
| 36-40 | 24 | 6 |
| 41-45 | 27 | 6 |
| 46-50 | 32 | 19 |
| 51-55 | 31 | 12 |
| 56-60 | 23 | 14 |
| 61 a více | 12 | 1 |

| Struktura jednicových zaměstnanců podle věku | |
|--|------|
| | Muži |
| 20 a méně | 3 |
| 21-25 | 9 |
| 26-30 | 8 |
| 31-35 | 12 |
| 36-40 | 13 |
| 41-45 | 32 |
| 46-50 | 28 |
| 51-55 | 29 |
| 56-60 | 32 |
| 61 a více | 4 |

| Struktura režijních zaměstnanců podle věku | | |
|--|------|------|
| | Muži | Ženy |
| 20 a méně | 0 | 0 |
| 21-25 | 1 | 1 |
| 26-30 | 0 | 0 |
| 31-35 | 0 | 1 |
| 36-40 | 3 | 1 |
| 41-45 | 1 | 0 |
| 46-50 | 3 | 1 |
| 51-55 | 4 | 8 |
| 56-60 | 5 | 2 |
| 61 a více | 0 | 0 |

| Struktura zaměstnanců podle vzdělání | |
|---|--------|
| Vzdělání | |
| C - základní | 3,71% |
| E - nižší střední odbor. vzd. | 0,66% |
| H - střední odbor. vzd. (vyučení) | 35,15% |
| J - střední odbor. vzd. (bez mat., bez vyuč.) | 0,44% |
| K - úplné střední všeob. vzd. | 2,18% |
| L - úplné střední odbor. vzd. s mat. a vyuč. | 8,73% |
| M - úplné střední odbor. vzd. s mat. | 25,11% |
| R - bakalářské vzdělání | 1,09% |
| T - vysokoškolské vzdělání | 22,27% |
| V - vědecké vzdělání | 0,66% |

PŘÍLOHA P II: VSTUPNÍ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE

| Vstupní dotazník pro uchazeče | |
|--|--|
| Zaměstnavatel se zavazuje, že údaje budou sloužit výhradně pro interní účely | |
| Osobní údaje | |
| Jméno | |
| Příjmení | |
| Titul | |
| Adresa bydliště | |
| Přechodná adresa bydliště | |
| Telefon | |
| Mobil | |
| E-mail | |

| Vzdělání a dovednosti | | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|
| Ukončené vzdělání | | | | | |
| Obor vzdělání | | | | | |
| Rok ukončení | | | | | |
| Způsob ukončení | | | | | |
| Znalost a práce na PC (1- IT úroveň, 5- uživatelská úroveň) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
| Řidičský průkaz (jaké skupiny) | | | | | |
| Jazykové dovednosti (vypište všechny) | Jazyk | | | | |
| | Počet let | | | | |
| | Úroveň | | | | |

| Praxe | |
|---|--|
| Název společnosti | |
| | |
| | |
| Obor | |
| | |
| | |
| Pozice | |
| | |
| | |
| Doba působení od-do | |
| | |
| | |
| Náplň práce | |
| | |
| | |
| Důvod ukončení pracovního poměru | |
| | |
| | |

| Ostatní údaje | |
|---|--|
| Máte ukončený pracovní poměr? | |
| Jaký očekáváte nástupní plat? | |
| Jaký je možný termín nástupu do zaměstnání | |

PŘÍLOHA PIII: VLASTNÍ DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

| | | | | | | | |
|--|-----------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|------------|
| Jaká je Vaše pozice v této společnosti? | | | | | | | |
| Dělník | | Technik | | | | | |
| | | | | | | | |
| Jak dlouho jste na této pozici? | | | | | | | |
| Do 1 roku | | Do 3 let | | Do 5 let | | Déle | |
| | | | | | | | |
| Jste spokojen/a se svou prací? | | | | | | | |
| Velmi spokojen/a | | Spíše spokojen/a | | Spíše nespokojen/a | | Nespokojen/a | |
| | | | | | | | |
| Jak jste se dověděl o společnosti XYZ? (možnost více odpovědí) | | | | | | | |
| Úřad práce | Inzerát v tisku | Inzerát na internetu | Webové stránky PSP | Střední škola | Vysoká škola | Burza firem | Přes známé |
| | | | | | | | |
| Myslíte si, že dostupnost informací o volných pozicích byla dostatečná? | | | | | | | |
| Ano, určitě | | Spíše ano | | Spíše ne | | Určitě ne | |
| | | | | | | | |
| Myslíte si, že informace o požadavcích na tyto pozice byly dostatečné? | | | | | | | |
| Ano, určitě | | Spíše ano | | Spíše ne | | Určitě ne | |
| | | | | | | | |
| Jak probíhalo Vaše výběrové řízení do společnosti XYZ? | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Myslíte si, že toto řízení bylo objektivní? | | | | | | | |
| Ano, určitě | | Spíše ani | | Spíše ne | | Určitě ne | |
| | | | | | | | |
| Jak probíhala Vaše adaptace v novém prostředí? Vyjádřete se o vstupních materiálech společnosti, o přizpůsobení se náplni práce, o vedení, o kolektivu. | | | | | | | |
| | | | | | | | |

PŘÍLOHA PIV: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Jméno a příjmení: | | | | | |
| Pozice: Asistent/ka obchodního manažera | | | | | |
| Požadavky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formální vzdělání | | | | x | |
| Cílevědomost | | | | | x |
| Tvořivost | | | x | | |
| Řešení problémů | | | | | x |
| Komunikativnost | | | | | x |
| Odpovědnost | | | | | x |
| Teamová vlastnost | | x | | | |
| Vůdčí schopnost | | | x | | |
| Ziskovost | | x | | | |
| Počítačové schopnosti | | | | x | |
| Organizační dovednosti | | | | | x |
| Znalosti | | | x | | |
| Inovační schopnosti | | | x | | |
| Přijmout? | | | | | |