

# **Analýza výběrového řízení v podniku FEMAX-ENGINEERING, s. r. o.**

Martina Ambrosová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina AMBROSOVÁ**  
Osobní číslo: **L09523**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza výběrového řízení v podniku  
FEMAX-ENGINEERING, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické zásady výběrového řízení pracovníků v rámci podniku
2. Zhodnocení daného stavu výběrového řízení v podniku **FEMAX-ENGINEERING, s.r.o.**
3. Závěry z analýzy personální práce ve firmě **FEMAX-ENGINEERING, s.r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4

[3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Pavel Mauer**  
Ústav práva

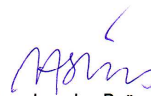
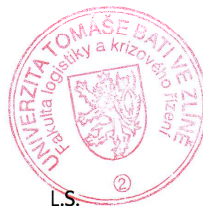
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Výběrové řízení je základní činností personalistiky. Pro úspěšné nalezení kvalitních pracovníků musí podnik aktivně využívat metod získávání a výběru lidských zdrojů. Práce se v teoretické části zabývá plánováním, výběrem, přijímáním a adaptací pracovníků. Cílem praktické části je analyzovat současný proces výběrového řízení ve společnosti FEMAX-ENGINEERING a na základě zjištěných skutečností tento proces zhodnotit a navrhnout opatření.

Klíčová slova: získávání pracovníků, výběrové řízení, metoda, přijímání pracovníků, diskriminace, adaptace, analýza

## **ABSTRACT**

The selection procedure is a basic activity of human resources. To successfully find quality employees the enterprise must actively use methods of obtaining and selecting human resources. This thesis in the theoretical part describes planning, selection, adoption and adaptation of workers. The main goal of practical part is analyses of the present process selection procedure in the FEMAX-ENGINEERING company. Based on the analysis it will evaluate this process and it will design suggestions measure.

Keywords: getting employees, selection procedure, method, receiving employees, discrimination, adaptatiton, analysis

## Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu JUDr. Pavlu Mauerovi za ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o., za poskytnuté údaje, odbornou pomoc a spolupráci při vypracování.


### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2012.

  
.....  
podpis studenta/ky

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	11
1.1.1 Definování požadavků.....	12
1.1.2 Přilákání uchazečů.....	13
1.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ.....	16
1.3 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ .....	21
<b>2 VÝBĚR VHODNÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>23</b>
2.1 DISKRIMINACE PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	25
2.2 METODY VÝBĚRU .....	26
2.2.1 Osobní dotazník .....	26
2.2.2 Testy .....	27
2.2.3 Pohovor .....	27
2.2.4 Assessment centre .....	29
<b>3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>30</b>
3.1 UVÁDĚNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO PODNIKU .....	31
3.1.1 Adaptační program .....	32
3.1.2 Organizace adaptačního procesu .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI .....	35
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FEMAX-ENGINEERING.....	36
4.2.1 Působnost jednotlivých útvarů společnosti .....	37
4.3 STRUKTURA PRACOVNÍKŮ .....	41
<b>5 ANALÝZA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI FEMAX-ENGINEERING, S. R. O.</b> .....	<b>45</b>
5.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ FEMAX-ENGINEERING, S. R. O. ....	45
5.1.1 Metody využívané k získávání pracovníků společnosti .....	46
5.1.2 Dokumenty požadované od uchazečů .....	47
5.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	47
5.2.1 Metody používané při výběru pracovníků.....	48
5.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	49
5.3.1 Adaptační proces .....	50
<b>6 DOPORUČENÍ PRO FIRMU</b> .....	<b>51</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

Kvalitní zaměstnanec je pro každou firmu kapitálem, který zaměstnavatel vhodným způsobem může zúročit v zisku firmy. Proto je potřeba klást velký důraz na kvalitní výběr nových zaměstnanců a potlačení fluktuace zaměstnanců stávajících. K tomu lze využít analýzu výběrového řízení.

Analýza jako taková podle slovníku cizích slov znamená rozbor nebo metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší a je ji možné použít v mnoha vědních oborech i v běžném životě tak, abychom dospěli k požadovaným výsledkům na základě detailního rozboru. Analýzu je proto vhodné využít např. i pro výběr nových zaměstnanců do firem (podniků). V tom případě se jedná o analýzu výběrového řízení, kterou můžeme rozčlenit na plánování počtu zaměstnanců, získávání zaměstnanců, výběr vhodných pracovníků a jejich adaptaci.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části bude v první kapitole popsáno plánování lidských zdrojů a získávání pracovníků, proces a metody získávání a také dokumenty požadované od uchazečů. Druhá kapitola rozebírá výběr pracovníků, diskriminaci pracovníků při výběru a metody výběru. Poslední, třetí kapitola teoretické části bude pojednávat o přijímání pracovníků, uvádění nových pracovníků do podniku, adaptačním programu a organizaci adaptačního programu.

V praktické části bude představena společnost FEMAX-ENGINEERING, spol. s r. o., která mi poskytla spolupráci při psaní bakalářské práce. Z interních dokumentů společnosti je popsán profil společnosti, organizační struktura a struktura pracovníků, zhodnocení stavu výběrového řízení v podniku, metody používané při výběru, přijímání pracovníků a adaptace. Na základě analýzy budou vypracovány návrhy na zlepšení v procesu výběrového řízení v podniku.

Cílem bakalářské práce je tedy na základě teoretických a praktických poznatků a podrobné analýzy výběrového řízení ve firmě FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. zhodnotit výběrové řízení a navrhnout opatření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Plánování lidských zdrojů patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení. Očekává předvídání vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi firmou a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Vychází z počáteční analýzy strategických cílů podniku a pokračuje s analýzou lidských zdrojů, které jsou potřebné k dosažení těchto cílů. Zaměřuje se na kvalitativní a kvantitativní stránku potřeby pracovníků a znamená, že plánování musí odpovídat na dvě základní otázky: kolik lidí a jaké lidi bude firma potřebovat.[1]; [21]

Plánování lidských zdrojů probíhá v podmínkách trhu práce. Přitom můžeme rozlišovat mezi vnitřním trhem práce a vnějším trhem práce.

**Vnitřní trh práce** je trh práce uvnitř firmy. Je tvořen pracovníky, které má firma k dispozici a jejich pohybu uvnitř firmy od vstupu přes různá stadia rozvoje jejich kariéry, až po jejich odchod z firmy.

**Vnější trh práce** může být tvořen mezinárodním, národním, regionálním a lokálním trhem práce. Je potřebné analyzovat, který z těchto trhů práce pravděpodobně nabídne nejlepší zdroje.[10]; [24]

*„Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit tuto potřebu v souladu s žáadoucí strukturou zaměstnanců.“*  
[21]

Plánování pracovníků slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, které směřují k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) *v potřebném množství;*
- b) *s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;*
- c) *s žáadoucími osobnostními charakteristikami;*
- d) *optimálně motivované s žáadoucím poměrem k práci;*
- e) *flexibilní a připravené na změny;*

f) *optimálně rozšířené do pracovních míst i organizačních celků organizace;*

g) *ve správný čas a s přiměřenými náklady.*“[16]

Plánování lidských zdrojů je proces, ve kterém organizace shromažďuje a využívá informace personální databáze s cílem umístit „správné lidi na správné místo ve správnou chvíli“. Má odpovědět na otázky, „kdo“, „kdy“, „kde“ bude jako pracovník nezbytný. Např.:

- Kolik pracovníků bude organizace potřebovat, v jakém počtu a s jakou kvalifikací?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Jak, kde a kdy bude prováděn výběr pracovníků?
- Které pracovní pozice budou obsazeny z vnitřních a které z vnějších zdrojů?
- Jaká je situace na trhu práce?
- Které pracovníky bude třeba uvolnit a využít jinak, popř. propustit.
- Jaké pravděpodobné změny nastanou na trhu pracovních sil.[2]

## 1.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků dle Dvořákové zahrnuje činnosti, které sahají od charakteristiky požadavků na obsazovaná pracovní místa, vymezení pracovních pozic a stanovení požadovaných znalostí, schopností a zkušeností hledaných pracovníků, přes rozhodnutí a způsobech získání nových pracovníků, až po provedení výběru nových pracovníků. [7]

Podle Koubka je *„získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tedy včas.“*[16]

Cílem získávání pracovníků by tedy mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takového zaměstnance, který co nejvíce uspokojí potřeby podniku. Plán získávání pracovníků stanoví, kolik, jaké zaměstnance a k jakému termínu je potřeba získat, jaké zdroje oslovit a jaké metody získávání použít. [8]; [16]

### **V zásadě lze rozlišit dvě fáze získávání pracovníků:**

1. *Definování požadavků* – požadavky jsou určeny přípravou popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

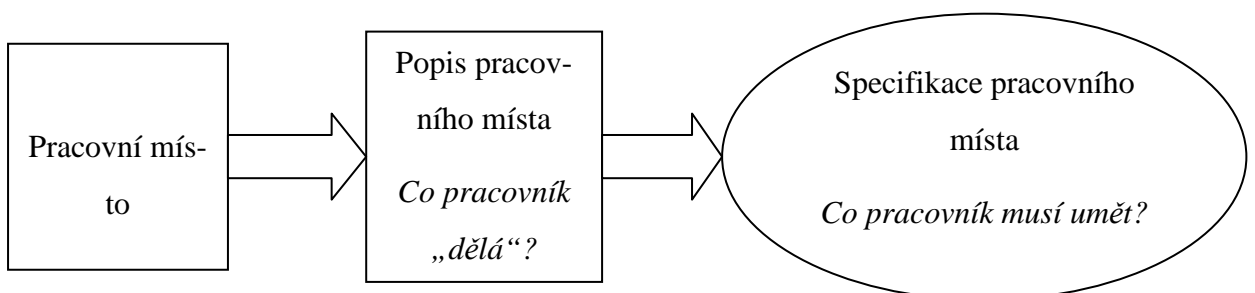
2. *Přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů získávání uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití personálních agentur a poradců.[1]; [22]

### 1.1.1 Definování požadavků

O obsazovaném pracovním místě, pracovních podmínkách na něm a o kladených podmínkách na zaměstnance musí být nejprve známy všechny potřebné informace. Podnik může následně rozhodovat:

- koho má nabídkou zaměstnání oslovit,
- komu nabídku adresovat,
- jaké metody získávání použít,
- jaké druhy dokumentů od uchazečů požadovat.

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být definovány. Specifikace požadavků na pracovníka zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků, které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat. Specifikace především vymezuje požadované znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní předpoklady, fyzické předpoklady, požadavky na další vzdělání a délku dosavadní praxe. [2]; [17]



Obr. č. 1: Popis a specifikace pracovního místa [2]

### Vymezení požadavků na kandidáty:

Požadavky na uchazeče lze rozdělit podle následujících bodů:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti – co by měl uchazeč znát a být schopen dělat při plnění,
- požadavky na chování,
- pracovní zkušenosti a praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- vhodnost pro podnik – schopnost uchazečů pracovat v podniku a přizpůsobovat se,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilitu a zdravotní stav – ochotu trávit část pracovní doby na cestách,
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může podnik splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnost např. kariéry nebo vzdělání. [1]; [8]

#### 1.1.2 Přilákání uchazečů

*„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek podniku jako zaměstnavatele.“[1]*

#### Zdroje uchazečů

Podniky mohou využívat pouze dva druhy zdrojů uchazečů a to interní a externí. Interní zdroje pracovních sil tvoří již existující pracovníci podniku. Externí zdroje vytváří potenciální pracovníci z mimopodnikových zdrojů. V první řadě je třeba uvažovat o interních zdrojích uchazečů. V případě, že podnik obsazuje pracovní místa z řad vlastních zaměstnanců, možnost postupu je pro pracovníky motivující a podnik si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší, místo je možné obsadit v krátkém čase a snižují se nároky na adaptaci pracovníků. Některé pod-

niky ovšem trvají na tom, aby uchazeči z interních zdrojů ucházející se o volné pracovní místo měli stejné podmínky jako uchazeči z externích zdrojů.

Identifikace zdrojů uchazečů je krokem, kdy se rozhoduje, zda se organizace při získávání pracovníků zaměří na interní nebo externí zdroje pracovních sil, či zda tyto zdroje bude kombinovat. [16]; [19]

#### **Interní zdroje pracovníků tvoří:**

- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Obsazení pracovního místa z interních i z externích zdrojů má v obou případech své výhody i nevýhody. [13]

Výhody získávání pracovníků z interních zdrojů jsou:

- znalost uchazeče,
- možnost postupu pro pracovníka,
- nízké náklady na získávání lidí,
- uchazeč zná podnik,
- uchazeč zná spolupracovníky,
- vědomí vlastních schopností,
- rychlejší obsazení pracovního místa.

K nevýhodám patří:

- omezený výběr uchazečů,
- vyšší náklady na vzdělání a rozvoj,
- zklamání a rivalita kolegů v případě povýšení pracovníka,

- pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat,
- překážky pronikání nových myšlenek z venku. [16]; [19]

### **Získávání pracovníků z externích zdrojů**

Mezi externí zdroje získávání pracovníků patří:

- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- pracovníci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa,
- důchodci, studenti.

K výhodám získávání pracovníků z externích zdrojů můžeme zařadit:

- nové zkušenosti, poznatky a názory pro podnik z venku,
- širší možnost výběru,
- nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení.

Nevýhody:

- vyšší náklady na získávání,
- riziko zkušební lhůty,
- obsazení místa trvá déle,
- nový pracovník nezná podnik a spolupracovníky,
- stres z přechodu na nové působiště,
- adaptace a orientace pracovníků je delší. [13]; [19]



## 1.2 Metody získávání

Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, primárně na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situace podniku. Měla by vycházet z toho, že podnik musí dát na vědomí existenci pracovní příležitosti vhodným lidem a tyto lidi zlákat k tomu, aby se o nabízenou pozici ucházeli. Metod existuje spousta a podniky se většinou neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Níže jsou uvedeny alespoň některé z častěji používaných metod.

### **Uchazeči se nabízí sami**

Zaměstnavatel dostává neočekávané, nevyžádané žádosti o zaměstnání. Uchazeči je zasílají tzv. naslepo a nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku práce. Dochází k tomu u podniků, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Tyto případy se častěji vyskytují v obdobích zvýšené nezaměstnanosti či u čerstvých absolventů škol všech úrovní.

Mezi nevýhody lze zařadit:

- nepřesná představa uchazečů o potřebách podniku, jejich velká část je pro podnik neupotřebitelná,
- nabídka ze strany uchazečů bývá náhodná, není kampaňovitá jako v případě, kdy získávání organizuje sám podnik.

Jedinou výhodou této metody je, že firma ušetří za inzerci, která není zrovna nejlevnější. [4]; [6]

### **Doporučení současného pracovníka**

Současný pracovník dává tip na vhodného pracovníka, na kterého se firma může přímo obrátit, popřípadě sám pracovník informuje svého známého o volném místě ve firmě. Metoda je vhodná při obsazování odpovědnějších funkcí a míst s kvalifikovanější prací. Umožňuje, aby se současní pracovníci o funkci ucházeli sami nebo doporučili své známé či rodinné příslušníky (pro firmu je mnohdy velmi výhodné praktikovat tzv. dědění

zaměstnání. Děti pracovníků již mnohé o firmě a o práci v ní vědí, což zkracuje dobu adaptace pracovníka.

Výhody:

- levný a často i rychlý způsob,
- doporučené osoby bývají zpravidla vhodné jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník si obvykle nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby.

Nevýhody:

- při výběru zpravidla nelze uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů. [15]

### **Vývěsky v organizaci**

Je to relativně levná a nenáročná metoda. Obvykle jsou vývěsky umístěny na viditelném místě v podniku. Pokud má podnik zájem na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost, která se běžně do areálu podniku nedostane. Na vývěškách bývá uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče.

K výhodám této metody můžeme zařadit: [17]

- levná metoda získávání pracovníků,
- umožňuje shromáždit soubor uchazečů, poskytující širší možnosti pro výběr vhodných pracovníků a uplatnit jednotnější kritéria výběru.

Nevýhody metody:[15]; [17]

- metoda oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů z nejbližšího okolí firmy,
- metoda není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, ale naopak je vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných pracovníků.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Pracovní místa je možné obsadit absolventy škol. V některých firmách jsou učiliště, školy a univerzity hlavním zdrojem získávání pracovníků. Pedagogičtí pracovníci na středních a vysokých školách znají schopné a perspektivní studenty a proto bývá právě s nimi spolupráce nejúčinnější. Podniky by měly umožnit studentům přímý kontakt s jejich potenciálními pracovišti ve formě exkurzí, různých druhů praxí, zpracování bakalářských či diplomových prací.[15]; [17]; [24]

Výhody:

- školy mohou doporučit vhodné studenty či absolventy. Firma má v tomto případě možnost důkladněji poznat vytipovaného studenta, má o něm více informací než o jiném uchazeči o zaměstnání.

Nevýhody:

- absolventi škol většinou nemívají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat více pozornosti při jejich adaptaci a zácvičení na práci ve firmě,
- sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy školy v průběhu celého roku. [16]

### **Spolupráce s personálními agenturami**

Pro místa špičkových specialistů a manažerů pro řízení firmy je vhodné využívat personální agentury. Agentury disponují se seznamy lidí, ucházejících se o zaměstnání často se specializací na určité druhy pracovních míst. Jejich služba je však zpoplatněná, ale pokud postavíme k této ceně časovou náročnost a svou zdatnost v oblasti náboru a výběru pracovníků oproti profesionální zdatnosti agentur, tak nám na první pohled vysoké náklady vyjdou jako přiměřené. Zadávající firma by měla co nejpřesněji definovat své požadavky na obsazené pracovní místo, aby se v co největší míře předešlo výběru nevyhovujícího uchazeče. [4]; [5]

Výhody:

- rychlost, efektivnost a profesionalita personálních agentur,
- úspora času pro zadavatele.

Nevýhody:

- vysoká cena.

### **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce slouží osobám, které hledají zaměstnání, ale také slouží organizacím, hledajícím pracovníky a to zcela bezplatně. Uchazeči, které úřady práce nabízejí, jsou však většinou vhodní pro méně kvalifikované pracovní činnosti. Přesto je třeba mít dobré spojení s pracovníky úřadů práce, neboť je nutné, aby tito lidé znali konkrétní podnik a jeho specifické nároky na pracovní síly. [13]; [17]; [24]

Výhody:

- podniky mohou získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka.

Nevýhody:

- výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce je značně omezený.

### **Inzerce**

Inzerce je důležitým prostředkem pro kontaktování s budoucími uchazeči. Tato metoda je nejobvyklejší. Nejrozšířenějším způsobem jsou inzeráty, zveřejňované v denním nebo odborném tisku. Další možnosti představují: využití plakátové reklamy, letáků, dále spolupráce s různými profesními organizacemi a v úvahu přichází i aktivity typu „Dny otevřených dveří“, výstavy apod. Nejčastěji je využívána inzerce, která umožňuje oslovit velký počet lidí a ve vztahu k počtu oslovených je relativně málo nákladná.

Podle Armstronga je cílem inzerování:

- *upoutat pozornost* – inzerát musí být konkurenceschopný,
- *vytvářet a udržovat zájem* – inzerát musí zajímavým způsobem sdělovat informace o podniku, podmínkách zaměstnání, požadované kvalifikaci a o informacích o pracovním místě,

- *stimulovat akci* – inzerát musí upoutat takovým způsobem, aby zájemce přiměl přečíst inzerát až do konce a aby měl za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.[1]; [20]; [24]

Inzerát by měl obsahovat:[12]

- Název pracovního zařazení, např. ekonomický ředitel.
- Popis obsahu práce a jejího výkonu.
- Požadavky na pracovní dovednosti a zkušenosti. Uvedené požadavky nesmí být příliš rozsáhlé.
- Podmínky práce, kdy uvádíme mzdové podmínky, možnosti rozvoje zaměstnance, informace o pracovním prostředí.
- Co dělat dále, má-li uchazeč o místo vážný zájem, např. kontaktovat příslušného pracovníka firmy, zaslat shrnutí osobních informací, zatelefonovat.

Inzeráty sestavují, koncipují a zadávají ke zveřejnění personalisté. Od vedoucích pracovníků si vyžadují informace, jaké zaměstnance si představují získat na jaká pracovní místa a konzultují s nimi konečný text inzerátu před jeho zveřejněním.

Je přirozené, že inzerát se umísťuje do toho média, které je z hlediska naší potřeby nejčastějším v okruhu potenciálních uchazečů.

Výhody inzerování:[17]

- inzerát se poměrně rychle dostane k adresátovi,
- o volném pracovním místě se dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků.

Nevýhody:

- cena inzerce, zejména pak inzerát, který má být skutečně efektivní.

### **Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí**

Tato metoda využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Inzerování na internetu je možností konfrontace inzerovaného míst

s nabídkou uchazečů na internetu je v současnosti velmi oblíbenou a ve velké míře využívanou metodou získávání pracovníků. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů.[1]; [13]

Tato metoda jednak šetří náklady a také umožňuje podniku poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat.

Je pochopitelné, že metody získávání pracovníků se volí podle toho, zda získáváme pracovníky z vnitřních či z vnějších zdrojů, i podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka potřebujeme získat.

*„Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu těžko získáme vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi či s úřady práce, ale spíš inzerátem ve vhodném sdělovacím prostředku či využitím služeb seriózní komerční zprostředkovatelny.“*[15]

Volba metod získávání pracovníků také závisí na tom, jak často se osoby s požadovanými vlastnostmi v populaci či na trhu práce vyskytují, jak velký soubor uchazečů potřebuje firma mít, aby bylo možné vybrat pracovníka či pracovníky plně odpovídající požadavkům, zejména při obsazování pracovního místa vyžadujícího vysokou kvalifikaci.[15]

### 1.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na druhu obsazovaného pracovního místa. Dokumenty, které jsou požadované od uchazečů, ovlivňují úspěšnost v pozdějším stádiu výběru, protože na nich závisí, jak podrobné informace o uchazeči získáme. Jiné dokumenty požadujeme od uchazeče o místo manažera, jiné od uchazeče o nekvalifikovanou dělnickou práci.

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla požaduje:

- dotazník,
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, proč se o místo uchází (požaduje se v případě uchazečů o vedoucí místa). [15]

U dotazníků existují dvě základní formy:

- Jednoduchý dotazník – používá se při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, umožňuje uvádět holá fakta.
- Otevřený dotazník – používá se při obsazování manažerských míst, umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti.[22]

**Životopis** by měl být jednostránkový s popisem významných fází profesního vývoje uchazeče a se stručnými údaji o jeho osobním životě, které se vztahují k výkonu budoucího zaměstnání, např. jak tráví volný čas, jaké má osobní zájmy a záliby, rodinné zázemí.[12]

Při výběru pracovníků personalisté provádí hodnocení životopisu, které umožňuje posoudit vzdělání a pracovní zkušenosti související s obsazovaným pracovním místem. Může také upozornit na případnou pracovní nestabilitu, která se projevuje častým střídáním pozic. Využívají se zpravidla tři typy životopisů: strukturovaný, polostrukturovaný a volný. Strukturovaný životopis je přehledný a logicky uspořádaný. Svou formou i obsahem se velmi přibližuje dotazníku. Pro polostrukturovaný životopis firma určuje základní kritéria pro obsah a ostatní nechává na uchazeči. Volný životopis je dokument, jehož formu a obsah určuje uchazeč. V současnosti je standardně očekáván strukturovaný životopis.[4]; [13]

**Doklady o vzdělání a praxi** lze požadovat v takovém rozsahu, jak to vyžaduje obsazované pracovní místo, zejména doklady o vzdělání, o praxi v oboru, popřípadě v příbuzném oboru. Lze také požádat uchazeče, aby předložil i další doklady. Firma tak získá přehled i o dalších znalostech, zkušenostech a dovednostech pracovníků a může tak posoudit šíři pracovního využití uchazečů.

Personalista musí mít při posuzování dokladů o vzdělání a praxi na paměti, že např. stejný titul z různých vysokých škol, ale i ze stejné vysoké školy, nemusí znamenat stejné množství znalostí a dovedností. Také praxe by se měla posuzovat spíše podle jejího obsahu a získaných zkušeností, než podle délky.[15]

**Průvodní dopis** je vhodný materiál pro posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností. Pokud ovšem průvodní dopis píše sám uchazeč. Vyžadovat průvodní dopis psaný vlastní rukou za účelem grafologického posouzení uchazečovy osobnosti a vhodnosti pro obsazovanou pracovní pozici je zcela zbytečné, protože podle výzkumu má grafologie nulovou validitu (platnost) i žádnou spolehlivost. [15]

## 2 VÝBĚR VHODNÝCH PRACOVNÍKŮ

*„Výběr pracovníků je rozhodovací proces, jehož výsledkem je přijetí nebo odmítnutí uchazeče o pracovní místo nebo funkci v organizaci.“ [23]*

Výběr pracovníků představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Zároveň úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů o zaměstnání, úkolem výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa, k jejich perspektivnímu využití v podniku a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. Pečlivé výběrové řízení může být časově náročné a finančně nákladné. Zahrnuje několik fází, uchazeči procházejí několika koly výběru, během nichž se počet uchazečů zužuje. Uchazeči jsou posuzováni komplexně na základě specifikace pracovní pozice, kterou jsem blíže popsala v předchozí kapitole.[13]; [19]

Cílem výběru pracovníků je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. [7]

V této kapitole bude následně popsán postup výběru pracovníků, diskriminace při výběru pracovníků, metody výběru, které jsem si rozdělila na dotazníky, testy, pohovory a assessment centre.

### **Předvýběr uchazečů**

Prvním krokem výběrového procesu je předvýběr uchazečů. Předvýběr se většinou provádí na základě předložených dokumentů (porovnáváme při něm informace získané od uchazečů s požadavky obsazovaného místa). Pro tyto účely lze zorganizovat s uchazeči i jakýsi předběžný pohovor. K tomuto pohovoru už nejsou zváni uchazeči, kteří se jeví jako nevyhovující na základě zkoumání písemných materiálů. Předvýběr může být výrazně v dobrém i špatném směru ovlivněn rozhodnutím o zařazení požadavků na pracovníky mezi nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.[7]; [23]

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:[7]

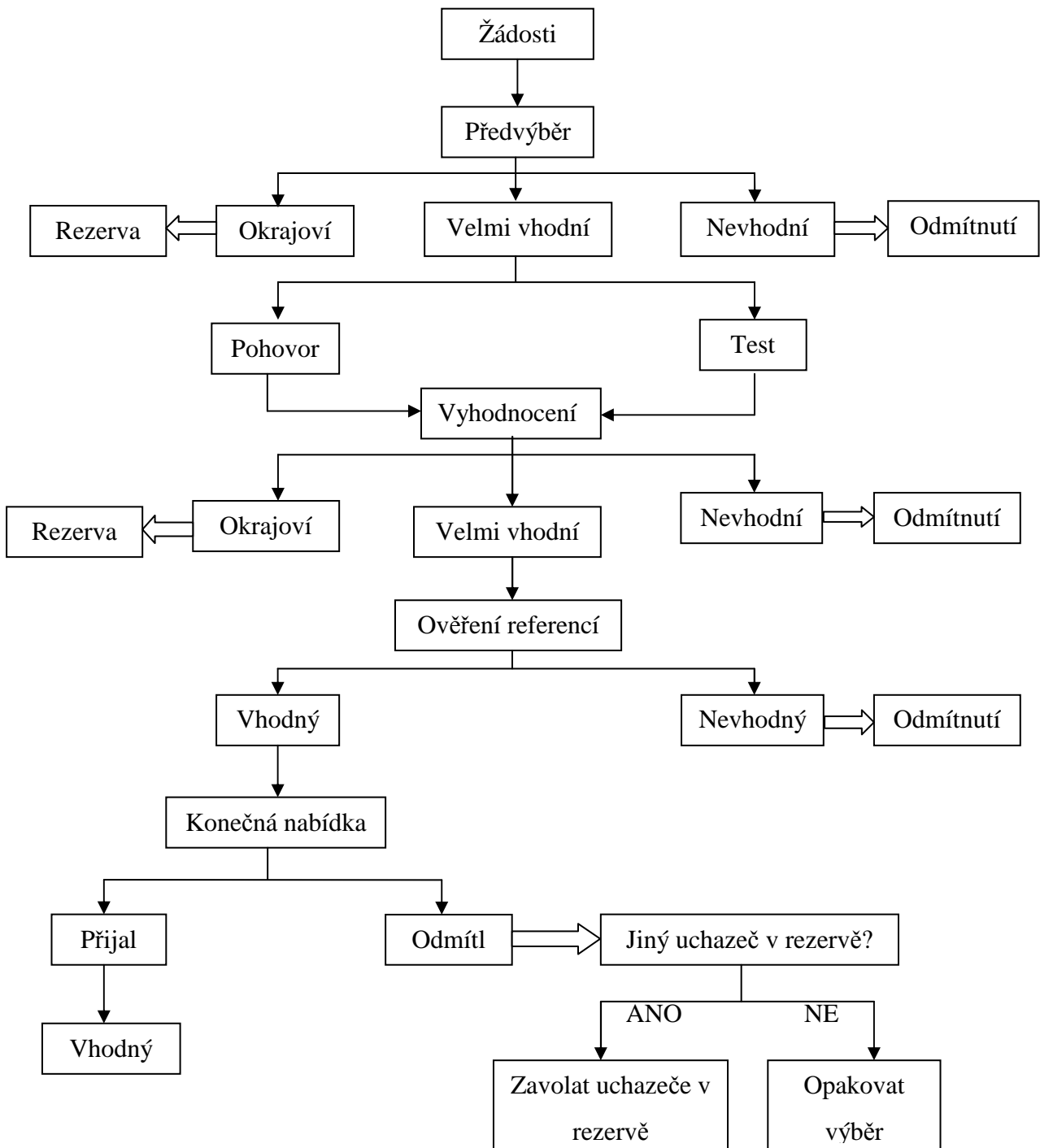
- velmi vhodní - jsou pozváni k dalším procedurám výběru pracovníků.
- vhodní – jsou zařazení do dalších procedur v případě, že je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující. Je také možné zaslat jim informaci o tom, že v tomto



případě není možné uspokojit jejich zájem o práci ve firmě – můžeme je však požádat o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti.

- nevhodní – v tomto případě se uchazečům pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci ve firmě.

Výběr uchazečů probíhá podle následujícího schématu:



Obr. č. 2: Proces výběru pracovníků [17]

## 2.1 Diskriminace při výběru pracovníků

*„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“.* [25]

Slovo diskriminace je termín, který označuje nějaké rozlišování. Nejčastěji se používá v negativním významu rozlišování lidí na základě příslušnosti k nějaké obecné skupině bez ohledu na schopnosti konkrétního jedince. Podle konkrétního kritéria diskriminace se hovoří o diskriminaci na základě rasy, náboženského přesvědčení, politického přesvědčení, pohlaví, věku.

Smyslem výběru pracovníků je nalézt nejvhodnějšího pracovníka pro danou práci, tedy provádět výběr mezi uchazeči. Na tom není nic špatného za předpokladu, že při rozhodování vycházíme z povahy zaměstnání a potřeb zaměstnavatele. Chyba je pokud:

- *„rozhodujeme o lidech na základě jejich původu či situace,*
- *použitá kritéria jsou jen zástěrkou, nebo se vztahují k jiným faktorům, jako např. k osobním prioritám těch, kdo rozhodují,*
- *výběrový proces probíhá v tajnosti,*
- *rozhoduje se nespravedlivě.“*[5]

Při výběru pracovníků se tedy musí dbát na to, aby nedocházelo k projevům pracovní diskriminace. [23]

*„Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce.“* [25]

Diskriminaci dle Footové můžeme rozdělit na přímou diskriminaci, nepřímou diskriminaci a pronásledování.

K přímé diskriminaci dochází tehdy, když je s někým zacházeno méně příznivě než s ostatními z důvodů, které mají přímou souvislost s pohlavím, manželským stavem, sexuální orientací, rasou, vyznáním či věkem. Např. inzerát hledající dívku na úklidové práce – vylučuje muže. [5]; [9]

Nepřímá diskriminace – Tato forma diskriminace je skrytá, ale úmyslná. Dochází k ní, jestliže určité kritérium, např. podniková praxe zvýhodňuje určitou skupinu osob v možnosti získat dané zaměstnání před ostatními. Příkladem může být inzerát na pozici marketingového ředitele požadující VŠ strojírenského zaměření a 10 let praxe. [5]; [23]

Pronásledování znamená, že se s jedincem zachází méně ohleduplně než s druhými proto si tato osoba stěžovala nebo naznačila záměr podat stížnost na diskriminaci ze sexuálních či rasových důvodů. Příkladem takového pronásledování může být žena, která podala stížnost na svůj nedostatečný profesní růst v porovnání s podobně kvalifikovanými muži, která byla následně propuštěna.[5]

## 2.2 Metody výběru

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Smyslem je tedy omezit riziko výběru nevhodného uchazeče na nabízené pracovní místo.

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou dotazník, testy pracovní způsobilosti, pohovor a assessment centre.

### 2.2.1 Osobní dotazník

Osobní dotazník od uchazečů požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání. Dále také o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v daném podniku, odkud uchazeč daný podnik zná nebo kdo mu zaměstnání doporučil. Osobní dotazník má ovšem řadu nevýhod: [8]

- může být rozsáhlý (obvykle čtyřstránkový formulář formát A4),
- odpovědi bývají stereotypní a učebnicové,
- uchazeč, který vyplní dotazník kompletně a s metodickou důkladností, může úspěšně projít procesem výběru a být umístěn do pracovní role, pro kterou se však nehodí.

### 2.2.2 Testy

Při výběru pracovníků mohou být uplatněny testy inteligence, testy schopností a dovedností a testy osobnosti. Testy inteligence jsou nejstarší a nejpoužívanější psychologické testy, snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání. Obvykle se skládají z celé řady úkolů a dělí se na dva základní druhy – testy rychlostní a testy výkonnostní. Testy rychlostní probíhají v přísně stanoveném časovém rámci a jsou stanoveny tak, aby je průměrný uchazeč nemohl ve stanoveném čase splnit. Testy výkonnostní závisí na složitosti úkolů, které někteří uchazeči neovládají ani v případě neomezeného množství času. Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti a manuální zručnost hodnotí například koordinaci očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti. Testy osobnosti mají ve většině případů formu dotazníků. Jsou založeny na známých a důkladně prověřených teoriích osobnosti. Bývají navrženy tak, aby prověřily povahu a osobnostní charakteristiky. [5]; [8]; [18]

### 2.2.3 Pohovor

Pohovor je nejčastější metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Délka pohovoru závisí na typu, délce praxe a poptávané pozici. Zpravidla to bývá přibližně 30 až 45 minut. Fázemi pohovoru jsou zahájení pohovoru – slouží k přestavení, k navázání kontaktu a jeho udržování, jádro pohovoru – stěžejní část, probíhá podle přípravy s cílem získat co nejvíce relevantních informací o uchazeči a poslední fází je ukončení pohovoru, které slouží například k uvolnění napětí. [1]; [5]; [24]

Podle množství a struktury účastníků se můžeme setkat s následujícími typy pohovorů: [4]; [7]

- *Individuální pohovor* – Jedná se o pohovor dvou osob, uchazeče o zaměstnání s personalistou nebo přímým nadřízeným.
- *Pohovor před komisí* – Hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený, budoucí kolega či psycholog. Většinou se jedná o skupinu dvou nebo více lidí. Tazatelé poté mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru.

- Postupný pohovor – V podstatě se jedná o řadu individuálních pohovorů probíhajících po sobě, kdy jednotliví posuzovatelé se na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti daného uchazeče.
- Skupinový pohovor – Jde o pohovor, kterého se současně zúčastní skupina uchazečů. Podnik může zastupovat buď jediný posuzovatel, nebo skupina posuzovatelů. Skupinový pohovor se v praxi příliš často nepoužívá.

Dále podle průběhu rozlišujeme pohovory strukturované, nestrukturované a polostrukturované. U strukturovaného pohovoru jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazateli tedy umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhou stranu jsou často kladené otázky obecně známé a uchazeč si může předem připravit odpovědi. Nestrukturovaný pohovor provádí zpravidla zkušený personalista, protože jeho forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru. [7]; [16]

#### **Nejčastější chyby při pohovoru** [9]; [13]; [24]

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového řízení. Chyby tazatelů se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Mezi nejčastější chyby, kterých se tazatelé dopouští, patří:

- tazatel je nesoustředěný a rozptýlený,
- tazatel není dostatečně připravený,
- tazatel skončí pohovor, aniž by si udělal poznámky o uchazeči,
- tazatel vládne pohovoru, místo aby byl pozorným posluchačem (vládne rozhovoru ve smyslu moc mluví, málo naslouchá),
- rychlé rozhodování – o tazatelích se říká, že si udělají úsudek o kandidátovi během prvních pěti minut a své hodnocení osoby nemění,
- tazatel je nekonkrétní k nabízené pracovní pozici,
- tazatel dělá předčasné závěry.

#### 2.2.4 Assessment centre

Assessment centre (dále jen AC) je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testují pracovní způsobilosti uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí AC však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. [16]

AC je většinou jednodenním, případně vícedenním programem. Podstatou metody je skupinová práce. Využívá se jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji pracovníků. AC mohou mít různou podobu, standardně jsou realizována v interiéru, tj. indoorová forma a málokdy v přírodě s využitím fyzických aktivit, tj. outdoorová forma. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří jsou zkušení a zaškoleni. Posuzují uchazeče při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj. Pozorovatelé (zároveň hodnotitelé) mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ale nikoli nejlepšího ze skupiny uchazečů (tento požadavek platí pro každý výběr). Asi nejbližší význam v českém jazyce, který bychom mohli najít je „diagnosticko-výcvikový program“, „hodnotící středisko“ či „hodnotící soustředění“.[2]; [13]; [14]

### 3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Výběrem pracovníka na určitou pracovní pozici činnost personálního útvaru nekončí. Jejich úlohou je vytvářet pracovníkovi co nejpříznivější podmínky na jeho adaptaci v novém prostředí s cílem zabezpečit, aby se co nejrychleji zapracoval, aby byl se svou prací spokojen a aby se dobře cítil v novém kolektivu.

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště. Zaměstnavatelem se rozumí právnická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Na základě možností stanovených zákonem může pracovník vykonávat práce jako zaměstnanec v pracovním poměru, či na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.[25]

Při přijetí pracovníka tedy vzniká pracovní poměr, který bývá nejčastěji uzavřen pracovní smlouvou nebo u vedoucích funkcí jmenováním. Pracovní smlouva musí být písemná a musí podle zákona obsahovat tyto podstatné náležitosti:[13]; [23]; [25]

- den nástupu do práce, vyjadřuje se datem nástupu, např. 1.3, 15.3, může být i den pracovního klidu. Jestliže pracovník ve sjednaný den nenastoupí, může zaměstnavatel od smlouvy odstoupit.
- místo výkonu práce, ve kterém má být práce vykonávána,
- druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán.

Pracovní smlouva může být uzavřena písemně či ústně, a to na dobu určitou nebo neurčitou. Ústní smlouva je uzavírána pouze na pracovní poměry, které nepřesahují délku trvání jednoho měsíce. Pracovní poměr uzavřený na dobu určitou začíná okamžikem, který dohodne zaměstnavatel se zaměstnancem a končí okamžikem stanoveným ve smlouvě rovněž oběma stranami. Pracovní poměr na dobu neurčitou začíná dnem, na kterém se zaměstnanec a zaměstnavatel spolu dohodli, avšak v pracovní smlouvě není uvedeno datum jeho ukončení.

Dále může být v pracovní smlouvě uvedena zkušební doba, která může být podle zákoníku práce sjednána maximálně na tři měsíce, u vedoucích pracovníků na 6 měsíců. Ta umožňuje, aby v jejím průběhu jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec ukončili pracovní poměr při-

mo a bez udání důvodů. Aby byla zkušební doba platná, musí být uzavřena nejpozději v den vzniku pracovního poměru. [3]; [8]; [25]

### 3.1 Uvádění nových pracovníků do podniku

Personalisté zajistí uskutečnění vstupní instruktáže o základních předpisech ochrany a bezpečnosti při práci, vstupní prohlídku u lékaře a o úrazové prevenci, v případě, že nebyla součástí výběrového řízení. Uvedení a adaptace nových pracovníků v podniku je často podceňovanou oblastí personálního řízení.

*„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“ [1]*

Uvádění nových pracovníků do podniku má následující cíle: [1]; [4]

- pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze, kdy se novému zaměstnanci zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,
- ovlivnit příznivý postoj a vztah k podniku, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával očekávaný pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.

Adaptaci je možno definovat jako proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Adaptační proces nového pracovníka začíná jeho prvním kontaktem s podnikem. Pokračuje jeho přijetím, zácvikem až po zvládnutí pracovní činnosti. Pracovník se v průběhu adaptačního procesu adaptuje na kulturu podniku, na vlastní pracovní činnost, tzv. pracovní adaptace a na sociální podmínky, tj. sociální adaptace. U pracovní adaptace se jedná o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení. Sociální adaptace je proces, při kterém se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny. Proces sociální adaptace nastává i v případě, že dochází ke změně pracovní pozice pracovníka. V rámci sociální adaptace rozlišujeme pasivní sociální adaptaci, při které se jedná o začlenění nového pracovníka do mezilidských vztahů v daném podniku a aktivní sociální



adaptaci, kde jde o schopnost aktivně měnit dané mezilidské vztahy a sociální klima v pracovní skupině a podniku. Adaptační proces má zcela zásadní vliv na vývoj vztahu zaměstnance k firmě a na jeho budoucí výkonnost. [11]; [19]; [24]

### 3.1.1 Adaptační program

V mnoha podnicích existuje adaptační program, ve kterém jsou kromě rozvržení předání předešlých informací zahrnuty další aktivity, jako pohovory zaměstnance s přímým nadřízeným daného pracovníka, dlouhodobě školící programy, seznámení s činností u jiných vybraných útvarů, než u kterých pracovník pracuje, kontrola průběhu a vyhodnocení tohoto programu. Tento program stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je rozložit nové informace pro pracovníka tak, aby jimi nebyl zahlcen. [4]; [10]

Programy adaptace mohou být více či méně formalizované. Pokud větší podnik přijímá více nových zaměstnanců, je pro něj výhodné vytvořit formalizovaný program, kterého se všichni noví zaměstnanci účastní hned po přijetí. Méně formalizovaný program zdůrazňuje především osobní přístup k novému zaměstnanci. Rozhodující podíl na adaptaci nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení. Bezprostřední nadřízený totiž řídí a kontroluje adaptaci na pracovní místo, pomáhá řešit problémy a vyhodnocuje průběh celého procesu.[17]

### 3.1.2 Organizace adaptačního procesu

Adaptace je ovlivněna informacemi, které nový pracovník získává před vstupem do pracovního poměru. Image firmy a jeho pověst na veřejnosti, první dojmy, které uchazeč o zaměstnání získal, působí na jeho názor, který si o podniku vytváří a ovlivňuje jeho rozhodnutí, zdali do podniku nastoupí či ne. Jednoduchá skutečnost vytváří možnost pro rozlišování způsobu adaptace u pracovníků různého věku, různých funkcí, činností, pracovních zařazení a s různou perspektivou jejich rozvoje. [19]; [20]

Prvním krokem organizace adaptačního procesu je seznámení pracovníka s podnikem. Zde je potřeba novému zaměstnanci poskytnout informace o podniku (kultura podniku, organizační uspořádání, úkoly a perspektivy vývoje, pracovní režim, směnnost). Také by měl být seznámen s podnikovými normami odměňování, s pravidelnými termíny podnikových po-

rad a také s možnostmi stravování, rekreace, sportovního a kulturního využití. Tento krok adaptačního procesu je možné provést i písemnou formou, jsou-li v podniku připravené informační materiály.[19]; [24]

Druhý krok směřuje k seznámení pracovníka s provozem podniku. Tato fáze se většinou týká pracovníků na manažerské pracovní pozici. V těchto případech bývá uplatňován princip tzv. vstupní rotace, kdy se pracovník postupně seznamuje s činností různých vnitropodnikových útvarů podniku a postupně zaujímá různé asistentské a další funkce. Vedoucí pracovník musí adaptaci nově příchozího zaměstnance průběžně sledovat, tzn. sledovat pracovníka při práci a při začleňování do pracovní skupiny a poskytnout mu zpětnou vazbu o výsledcích jeho činnosti.[24]

Třetím krokem je zařazení na pracoviště. Jedná se o klíčovou fázi adaptačního procesu. Odpovědným za tuto fázi adaptačního procesu je vedoucí zaměstnanec. Pracovník získává informace o vlastní práci a o pracovní skupině, ve které je představen členům. Závěrem je zpracován a pracovníkovi představen program adaptace v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka a náročnosti jeho pracovního zařazení. [20]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude charakterizována společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. Bude uveden profil společnosti, organizační struktura společnosti a struktura pracovníků.

### 4.1 Profil společnosti

FEMAX-ENGINEERING s. r. o, je významný a spolehlivý partner pro řešení a realizaci vodohospodářských, energetických a ekologických děl, který přináší konečnému zákazníkovi nemalé úspory. Společnost byla založena a zaregistrován v dubnu roku 1999, jako dceřiná společnost akciové společnosti FEMAX, a. s. se sídlem v Praze 1, Senovážné náměstí 23. [28]

V současné době má společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. ve svém programu široký sortiment technologických zařízení, využívaný ve všech vodohospodářských odvětvích a dále v oblasti průmyslu, teplárenství, energetiky a zemědělství. Tento sortiment zahrnuje například:

- čerpací stanice,
- úpravny vody,
- čistírny odpadních vod,
- alternativní zdroje energie,
- čerpací stanice pro klasickou energetiku.

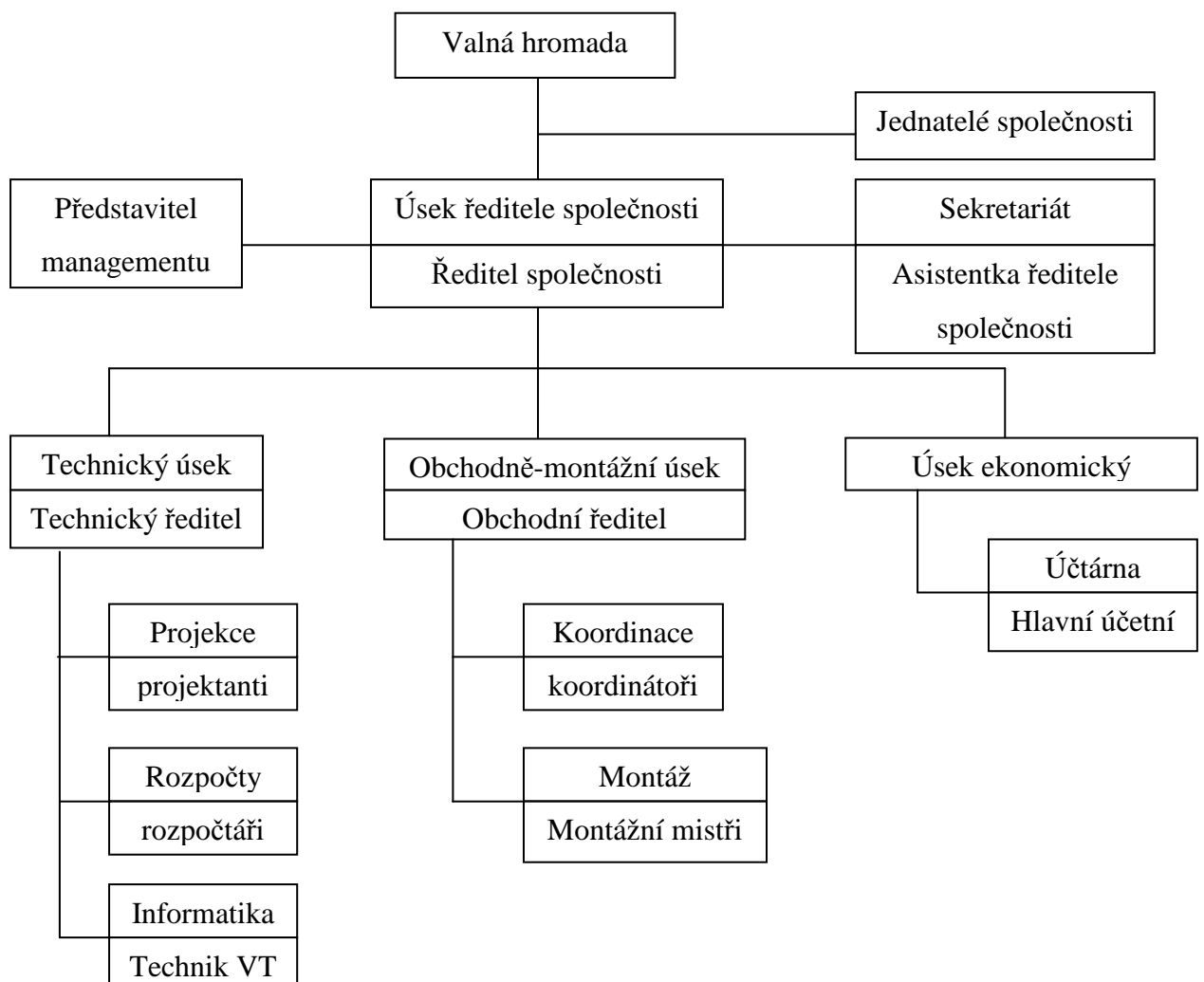
Společnost zajišťuje v rámci svých činností zejména:

- komplexní technicko-obchodní poradenství,
- vypracování studií vč. technicko-ekonomických ukazatelů a návratnosti investice,
- vypracování komplexní realizační dokumentace, prováděcí projekt, provozní předpisy, předpisy pro údržbu,
- komplexní dodávku strojů a zařízení,
- montáž a uvedení do provozu, vč. zaškolení obsluhy,
- záruční a pozáruční servis.

Společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. garantuje jakost všech svých činností a dodávek v souladu se systémem environmentálního managementu jakosti.[28]

## 4.2 Organizační struktura společnosti FEMAX-ENGINEERING

Organizační struktura tvoří rámec, v němž mohou vyvíjet činnost pracovníci na všech hierarchických úrovních. Níže je znázorněno organizační schéma společnosti, což je grafické znázornění organizační struktury.



Obr. č. 3: Organizační struktura organizace [27]

#### 4.2.1 Působnost jednotlivých útvarů společnosti

##### Úsek ředitele společnosti

Tento útvar vede ředitel společnosti. Ředitel společnosti je výkonným orgánem a zastupuje společnost navenek. Je oprávněn prováděn jménem společnosti veškeré právní úkony.

Řediteli společnosti přísluší zejména:

- zabezpečovat běžné řízení společnosti,
- vykonávat působnost, která je nutná ke splnění úkolů, vyplývajících z obecně platných právních předpisů,
- odpovídá za bezpečnost práce a požární ochranu společnosti,
- navrhopvat systém finančně ekonomického řízení společnosti,
- schvaluje a vydává organizační normy společnosti a rozhoduje o formách vnitřního řízení společnosti,
- rozhoduje o uplatňování náhrad škody, způsobené společnosti zaměstnanci jejího správního aparátu při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi,
- určuje způsob ochrany majetku společnosti,
- určuje platy přímo podřízeným zaměstnancům a rozhoduje o jejich odměnách a účastech na hospodářských výsledcích,
- rozhoduje o vypracování koncepcí personální činnosti, a schvaluje přijaté dokumenty.[27]

##### Sekretariát ředitele společnosti

Sekretariát ředitele spadá pod úsek ředitele společnosti. Sekretariát odpovídá za:

- spisovou činnost společnosti,
- vedení knihy došlé a odeslané doporučené pošty,
- spojování telefonních hovorů a za vedení záznamů o telefonních hovorech pro ředitele společnosti,
- distribuci řízené dokumentace,

- přijímání, evidenci a obsluhu návštěv,
- časový plán ředitele společnosti.[27]

### **Technický úsek**

Tento úsek vede technický ředitel. Technický úsek se dále dělí na úsek projekce, rozpočty a informatika.

Technickému řediteli přísluší zejména:

- komunikace s projekčními kanceláři,
- zajištění projektové dokumentace realizovaných zakázek,
- příprava projektu do realizace,
- certifikace společnosti,
- vybavení výpočetní technikou společnosti,
- materiálové a finanční rozpočty jednotlivých zakázek,
- plány technického rozvoje společnosti,
- odpovídá za včasné nabídkové zpracování vyhlášených veřejných soutěží a jiných poptávaných akcí,
- osobně se účastní na důležitých jednáních technického úseku a obchodního úseku,
- zpracovává podklady k řízení portfolia dodavatelů a jeho pravidelné vyhodnocování, společně s vedoucím obchodního úseku.[27]

### **Obchodně-montážní úsek**

Tento útvar vede obchodní ředitel. Dále se úsek dělí na úsek koordinace a montáže.

Obchodnímu řediteli přísluší zejména:

- zpracování marketingového plánu,
- určuje platy přímo podřízeným zaměstnancům a rozhoduje o jejich odměnách a úcastech na hospodářských výsledcích,

- vypracování plánu realizace stanovených ukazatelů technického a obchodně montážního úseku,
- schvaluje obchodní smlouvy,
- schvaluje plány předkládané vedoucími podřízených útvarů,
- plánuje realizaci stanovených ukazatelů, řízení, koordinaci a kontrolu úseku technického s cílem maximálního uspokojení požadavků zákazníků, tvorby optimální míry zisku v zakázkách,
- schvaluje výběr vyhlašovaných veřejných výběrových řízení investičních akcí a jejich včasném nabídkovém zpracování,
- osobně se účastní na nejdůležitějších obchodních jednáních úseku technického a obchodně montážního,
- řízení portfolia dodavatelů a jeho pravidelné vyhodnocování,
- získávání a poskytování marketingových informací řediteli společnosti v požadované formě a termínech,
- řádné zpracování podkladů k fakturaci z činnosti společnosti,
- včasné a konkrétní poskytování zpětných vazeb o plnění ekonomických ukazatelů vedoucím pracovníkům,
- organizuje, řídí a odpovídá za realizaci zakázkové činnosti – příjem, ověřování a vyřizování objednávek a poptávek, uzavírání smluv o dílo a kupních smluv,
- odpovídá za zpracování a optimální výběr subdodávek,
- odpovídá za činnost společnosti vedoucí k maximálnímu uspokojení požadavků zákazníků z hlediska termínu dodání, objemu prací a požadované jakosti,
- plnění ekonomických ukazatelů úseku Obchodně montážního (tržby, náklady, výnosy, pohledávky atd.)
- odpovídá za zpracování vnitřního kvalifikačního systému,
- uzavírání a průběžná kontrola plnění obchodních smluv s dodavateli s cílem dosáhnout nejvýhodnějších možných podmínek (marže, bonusy, platební podmínky atp.).



### **Ekonomický úsek**

Tento úsek podléhá přímo řediteli společnosti. Ekonomický úsek zpracovává ve stanových termínech návrhy následujících dokumentů a předkládá je ke schválení řediteli společnosti:

- návrh ročního rozpočtu a plánu financování společnosti,
- roční daňové přiznání,
- zápočty pohledávek a závazků.

Po schválení výše uvedených dokumentů ekonomický úsek odpovídá za jejich realizaci nebo průběžné sledování.

Dále ekonomický úsek odpovídá za:

- přípravu podkladů pro návrh ročního rozpočtu a plánu financování společnosti,
- přípravu ekonomických statistik pro potřeby ředitele,
- zpracování všech účetních dokladů a za vedení veškeré účetní a ekonomické agendy společnosti v souladu s platnými zákony,
- vedení mzdové agendy společnosti,
- operativní styk s bankami,
- zpracování rozborů a metodiky kalkulací,
- důsledné vymáhání pohledávek a realizace zápočtů.[27]

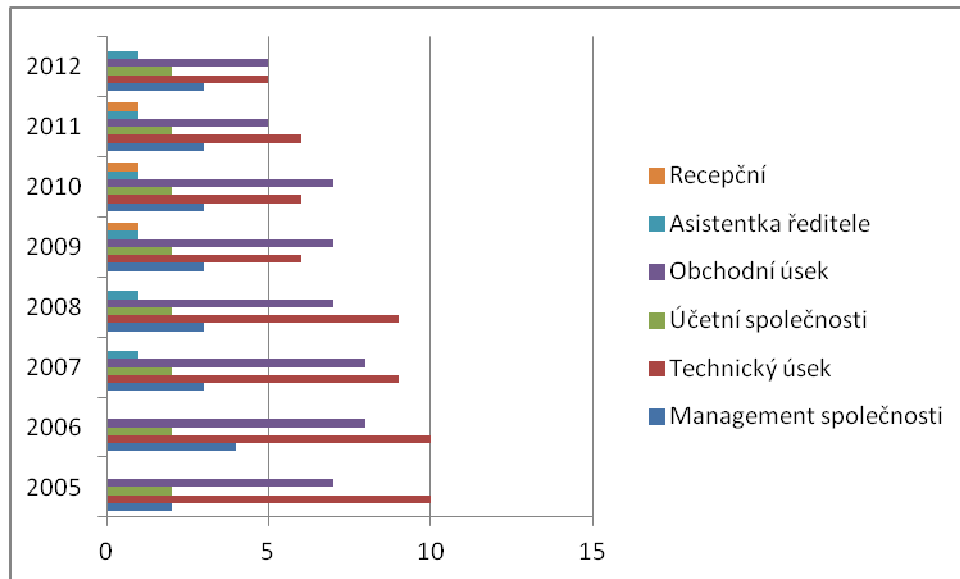
### 4.3 Struktura pracovníků

Společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. zaměstnávala k 1. 1. 2012 celkem 16 zaměstnanců. Podíl žen činil 37,5% (6 pracovníc) a mužů 62,5% (10 z celkového počtu zaměstnanců). Věková struktura je hodnocena jako průměrná, rozhodující část tvoří zaměstnanci mezi 41-50 lety.



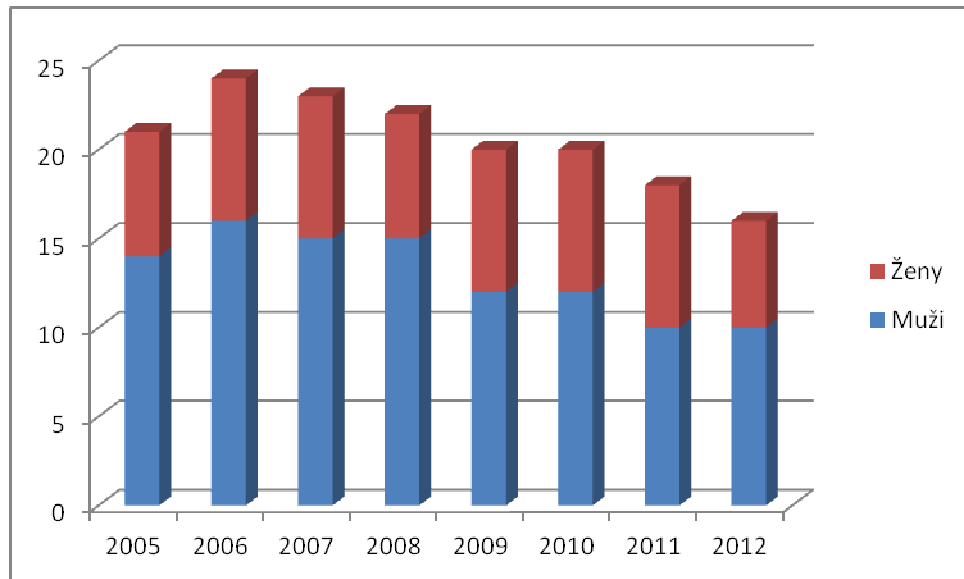
Obr. č. 4: Graf celkového počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2012 [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců ve společnosti od roku 2006 klesal. Nejvíce se ve sledovaném období začal snižovat od roku 2010. V roce 2012 došlo, vzhledem ke krizi společnosti v zakázkách, k radikální minimalizaci pracovníků tj. na již uvedených 16. Navýšení počtu zaměstnanců bude realizováno pouze v případě získání nových ziskových zakázek. Nejvyšší počet zaměstnanců za dobu existence firmy byl 24 a to v roce 2006.



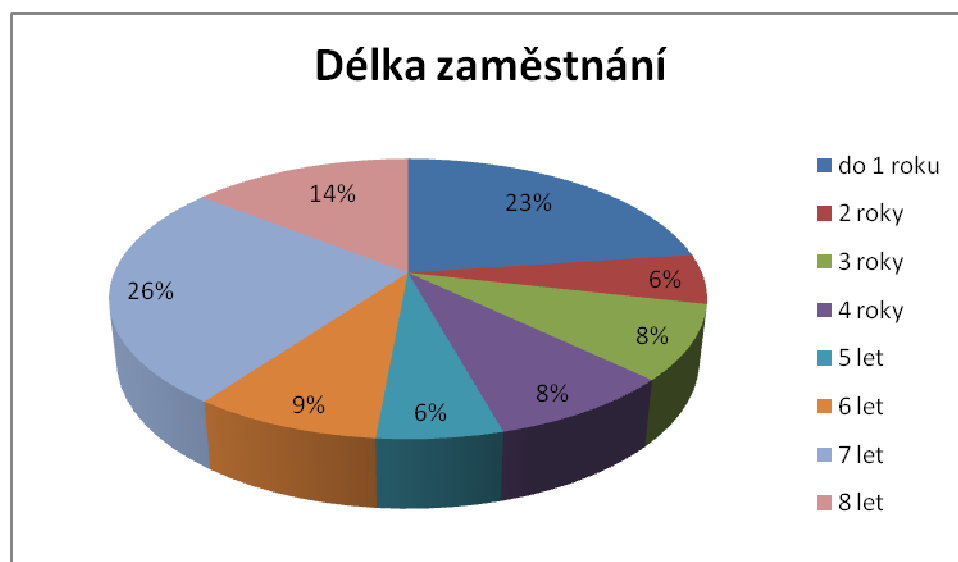
Obr. č. 5: Graf vývoje profesní struktury zaměstnanců v letech 2005 – 2012 [vlastní zpracování]

Ve sledovaném období, tj. od roku 2005 do roku 2012 se po dosažení nejvyššího počtu zaměstnanců v roce 2006 snížil jejich počet z počátečního stavu 24 na konečných 16. Nejvíce pracovníků ubylo v technickém a obchodním úseku. Management společnosti a asistentka ředitele mají od roku 2007 stále stejné početní zastoupení. Účetní společnosti mají početní zastoupení stejné od počátku sledovaného období. Recepční je v současné době podruhé na mateřské dovolené během sledovaného období. Mezi nejčastější důvody odchodu pracovníků lze zařadit odchod zaměstnanců do důchodu, odchod do předčasného důchodu, nespokojenost managementu s pracovním výkonem a plat.



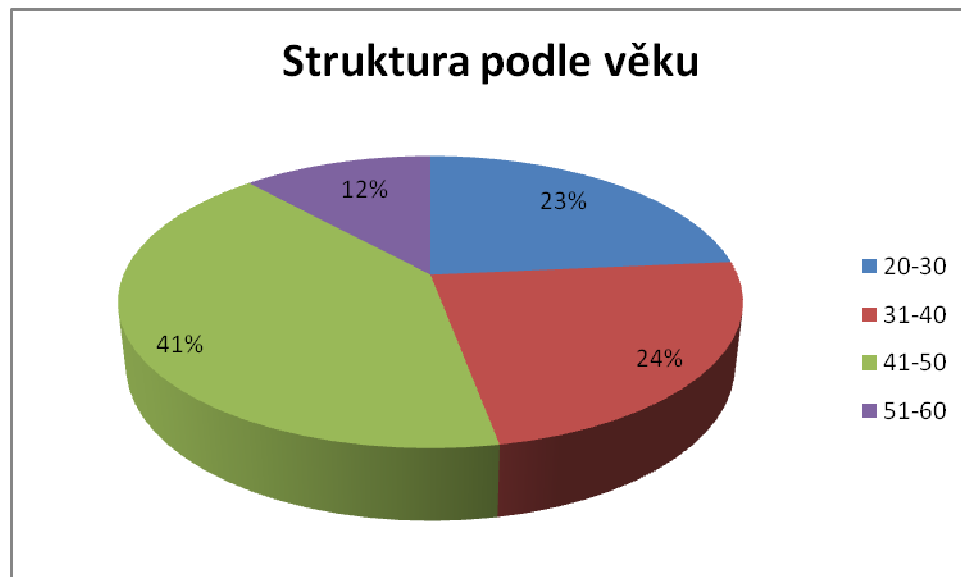
Obr. č. 6: Graf vývoje počtu zaměstnanců podle pohlaví v letech 2005-2012 [vlastní zpracování]

Graf poměrů zastoupení mužů a žen v jednotlivých letech naznačuje, že zastoupení žen je po celou sledovanou dobu blízké dvěma pětinám. Procentně nejpočetnější bylo zastoupení žen v roce 2011 s 44% a naopak nejméně početné v letech 2005 a 2006 s 33%.



Obr. č. 7: Graf vývoje délky zaměstnání pracovníků v letech 2005 – 2012 [vlastní zpracování]

Z grafu vidíme, že největší podíl zaměstnanců, tj. 26% tvoří zaměstnanci, s dobou délky zaměstnání 7 let. Proti tomu stojí zaměstnanci s délkou zaměstnání 1 rok a méně ve výši 23% zaměstnanci, z čehož plyne poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců ve společnosti.



Obr. č. 8: Graf věkových skupin zaměstnanců v roce 2012 [vlastní zpracování]

Z grafu na obr. č. 5 lze vidět, že v současné době je největší zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině 41-50 let s 41 procenty. Následovaná je skupinou 31-40 let (24%), 20-30 let (23%) a nejméně početnou je skupina 51-60 let s 12% zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců podniku FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. je 42,5 let.

## **5 ANALÝZA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI FEMAX-ENGINEERING, S. R. O.**

V následující kapitole bude na základě interních dokumentů společnosti popsán a analyzován současný proces získávání, výběru a přijímání pracovníků.

### **5.1 Proces získávání pracovníků ve firmě FEMAX-ENGINEERING, s. r. o.**

Proces získávání pracovníků v podniku probíhá v souladu s vnitřním organizačním řádem, vytvořeným ředitelem společnosti. Řád definuje požadavky na pracovníka a také jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků. Vedoucí daného úseku zjišťuje potřebu obsadit volné či uvolňované pracovní místo – např. z důvodu důchodového věku, odchodu do předčasného důchodu, mateřské dovolené, přemístění na jinou pracovní pozici nebo odchodu pracovníka.

Na základě tohoto poznatku informuje management společnosti, ten ověří skutečnou potřebu pracovního místa, zda je nezbytné obsazovat uvolněné pracovní místo nebo je společnost schopná vystačit si se stávajícími zaměstnanci. Následně management společnosti potvrdí či zamítne požadavek na zahájení výběrového řízení. V případě potvrzení provede vedoucí úseku popis požadavku pracovní pozice, který zahrnuje náplň práce, požadavky na uchazeče, mezi které můžeme zařadit vzdělání, schopnost týmové práce, samostatnost, jazykové a počítačové znalosti nebo řidičský průkaz.

Společnost v rámci získávání pracovníků využívá pouze externích zdrojů potenciálních uchazečů. Externí zdroje získávání umožňují organizaci získat uchazeče, kteří mohou přinést do podniku nové nápady, poznatky či zkušenosti. Podnik používá pro získávání pracovníků z externích zdrojů své webové stránky, úřad práce, vzdělávací instituce a v minulosti využíval personální agentury.

Celý proces získávání až po výběr pracovníků je organizován managementem společnosti. Všechny činnosti v personalistice si tedy podnik dělá sám.

### 5.1.1 Metody využívané k získávání pracovníků společnosti

Společnost pracuje se čtyřmi metodami získávání pracovníků. Výběr metody vyhledávání pracovníků závisí na pracovní pozici, která má být obsazena.

Níže budou popsány metody získávání pracovníků užívané ve společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o.

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – společnost používá metodu přímého spojení se vzdělávacími institucemi. Spolupracují s vysokými školami v Brně a ve Zlíně a se středními školami v okolí podniku. Tato metoda získávání pracovníků firmě usnadňuje získávání mladých odborníků se vzděláním v příslušném oboru. Existují i možnosti, jak si do určité míry zavázat vytipovaného studenta (různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, které mohou obsahovat i požadavek žádoucího profilování studenta, např. pomocí vhodného výběru volitelných předmětů, témat seminárních prací či diplomových prací).

**Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí** – volná pracovní místa jsou inzerována na webových stránkách společnosti. Na stránkách [www.femaxeng.cz](http://www.femaxeng.cz) v sekci Aktuálně jsou uveřejněny aktuální nabídky zaměstnání s požadavky na pracovníka.

**Inzerce na úřadu práce** – od ledna roku 2012 podniky nemusí hlásit volná pracovní místa na úřadu práce. Organizace byla do té doby povinna do pěti kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. volná pracovní místa na úřad práce hlásí. Do evidence pracovních míst uvádí základní charakteristiku pracovního místa a základní informace o mzdových podmínkách. [25]

**Spolupráce s personálními agenturami** – cena služeb personálních agentur je celkem vysoká, proto společnost používá tuto metodu pouze při výběru pracovníků managementu společnosti. Tyto instituce většinou nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr. Na organizaci potom zůstává konečné rozhodnutí.

**Uchazeči se nabízejí sami** – firmě přicházejí nabídky od uchazečů i v případě, že podnik zrovna neobsazuje volná pracovní místa. Obchodní ředitel tyto nabídky většinou zakládá a využívá je později v případě potřeby.

### 5.1.2 Dokumenty požadované od uchazečů

Společnost FEMAX-ENGINEERING, spol. s r. o. vyžaduje od pracovníků následující dokumenty:

- **Životopis** – firma od uchazečů požaduje zaslání strukturovaného životopisu, který slouží jako zdroj základních informací o uchazeči.
- **Doklady o vzdělání a praxi** – slouží jako důkaz o vystudování školy uvedené uchazečem a o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče.
- **Motivační dopis** – motivační dopis zasílají uchazeči jako součást životopisu. Uchazeč popisuje důvod, proč chce u firmy pracovat včetně jeho předpokladů k výkonu dané práce.
- **Bakalářské, absolventské, diplomové práce** – mohou posloužit jako ukazatel schopností, pečlivosti, případně zkušeností v oboru daného uchazeče.
- **Podklady z dřívějšího zaměstnání** – společnost vyžaduje od uchazečů např. výkresovou dokumentaci, projektovou dokumentaci, výpočty. Tyto podklady slouží k posouzení schopnosti uchazeče ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu.

## 5.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků ve společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. lze rozdělit na dvě části. A to na výběr pracovníků managementu společnosti a výběr ostatních pracovníků.

Výběr pracovníků managementu probíhá přes personální agentury, výběr ostatních pracovníků na základě inzerce na úřadu práce, přes webové stránky společnosti nebo pomocí vzdělávacích institucí.

Z toho plyne, že náklady spojené s výběrem nových pracovníků jsou pouze za pracovníky managementu a výběr ostatních pracovníků se pohybuje na úrovni režijních (nepřímých) nákladů pracovníků strávených s dobou výběru.

Společnost zaměstnancům nabízí: [29]

- slušné zacházení,
- zázemí stabilní firmy,
- stálý plat,



- pracovní smlouvu na dobu neurčitou,
- zajímavou práci,
- stravenky,
- možnost dalšího vzdělávání formou různých kurzů,
- pružnou pracovní dobu.

Za výběr pracovníků je odpovědný obchodní ředitel. Firma v současnosti, vzhledem k vysoké ceně, nevyužívá služeb personálních agentur a celý proces výběrového řízení si zajišťuje sama.

Výběr pracovníků začíná volbou uchazečů na základě dokumentů získaných od uchazečů. Vybrání uchazeči jsou poté pozváni na pohovor, který je dvoukolový, vyřazeným uchazečům je zasláno odmítnutí. V případě úspěšného absolvování obou kol výběrového řízení je pracovník přijat.

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Nejprve informují uchazeče, který je vybraný v prvním pořadí a také uchazeče, kteří nepřipadají v úvahu. V nabídce zaměstnání, kterou obdrží vybraný uchazeč, by měli být všechny podstatné charakteristiky pracovního místa včetně pracovních podmínek. Zároveň musí být vybraný uchazeč požádán, aby podniku sdělil, zda jeho zájem o zaměstnání trvá. Teprve poté, když přijme nabídku, informují uchazeče, kteří se ve výběru ocitli na dalších několika místech (firma si je nechává v záloze pro případ, že by firmou vybraný uchazeč z nějakého důvodu nabídku odmítl).

### 5.2.1 Metody používané při výběru pracovníků

Ve společnosti FEMAX-ENGINEERING, spol. s r. o. existují pouze dvě metody používané při výběru pracovníků, a to zkoumání dokumentů a pohovor.

**Zkoumání dokumentů** – porovnávání uchazečů s požadavky pracovního místa i porovnáním uchazečů mezi sebou navzájem. U životopisu se sleduje, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnání, zda ukončil zahájené studium, jestli existují mezery mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání, příp. jak velké a také se sleduje, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Z nich si příslušný vedoucí pracovník vybere minimálně 3, které osloví a přizve uchazeče do druhého kola výběru.

**Pohovor** – Společnost FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. provádí polostrukturované nebo strukturované pohovory. Pohovor každého uchazeče trvá v rozmezí od půl hodiny do jedné hodiny. Před pohovorem management společnosti seznámí uchazeče s průběhem pohovoru a celého výběrového řízení. V případě, že uchazeč v životopisu uvede, že výborně ovládá angličtinu, pohovor s tímto uchazečem probíhá také v angličtině. Pohovor je, jak je uvedeno výše dvoukolový. První kolo pohovoru probíhá pouze s obchodním ředitelem. Druhé kolo probíhá se všemi pracovníky managementu, tj. s obchodním ředitelem, technickým ředitelem a ředitelem společnosti. Podstatou pohovoru je získat od uchazeče dostatečné informace, jeho očekávání a pracovní cíle, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, dále posoudit osobnost uchazeče a založit přátelské vztahy. Po pohovoru by měl uchazeč pociťovat důvěru ve spravedlnost svého posuzování a dojem, že jeho pracovní způsobilost budou posuzovat slušní lidé, kteří budou dělat rozhodnutí podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Management se následně zeptá uchazeče, zda má nějaké otázky. V závěru je uchazeči oznámeno, kdy se dozví výsledek výběrového řízení.

### 5.3 Přijímání pracovníků

Po výběru vhodného pracovníka nastává proces přijímání pracovníka. Přijímání nastává v okamžiku, kdy vybraný uchazeč přijme nabídku organizace. Za proces přijímání je ve společnosti zodpovědný obchodní ředitel.

Při přijetí zaměstnance se obchodní ředitel musí postarat v první řadě o sepsání pracovní smlouvy, kterou dává podnik na dobu neurčitou, což považuje za svoji výhodu, připojení zaměstnance do personální evidence a převzetí zápočtového listu z předchozího zaměstnání. Také musí do 8 dnů podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění patřičné správně sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně a nahlásit vstup poživatele důchodu do zaměstnání.

Personální evidence zaměstnance obsahuje všechny informace o uchazeči, pracovním poměru a záznam o pobírání důchodu, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, a daňové prohlášení.

Pracovní smlouvu vytváří těsně před nástupem do zaměstnání. Smlouva obsahuje stejné náležitosti pro všechna pracovní místa v podniku. Pracovní smlouva vrcholového vedení obsahuje navíc ujednání o odpovědnostech a etických normách.

V případě rozvázání pracovní činnosti přísluší zaměstnanci odstupné nejméně ve výši trojnásobku průměrného výdělku. Rozvázání pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo dohodou z důvodu nemožnosti konat dále dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nebo ohrožení nemocí z povolání, je zaměstnavatel povinen vyplatit odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen podle zákona seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají.

Proces přijímání pracovníka končí během dne jeho nástupu do zaměstnání.

### 5.3.1 Adaptační proces

Adaptační proces pracovníka začíná jeho prvním kontaktem s podnikem. Proces adaptace je zajišťován obchodním ředitelem. Pracovník se v rámci adaptace nejdříve seznamuje s podnikem, s organizačním uspořádáním a s pracovním režimem. Dále je seznámen s možnostmi stravování a získání stravenek. Také dostává informace o provozu podniku. Tento krok se týká převážně pracovníků na manažerské pozici. Pracovník se postupně seznamuje se všemi funkcemi podniku. Nakonec je zařazen na pracoviště, kde je seznámen s kolektivem, se způsobem práce, se zakázkovou činností společnosti, s osobními povinnostmi a důsledky z porušení – výpověď. Někteří pracovníci také navštěvují realizované stavby. V podniku fungují dobře vztahy mezi lidmi. Nezdůrazňuje se titul, funkce, ani léta opracovaná ve firmě. Na zaměstnance se pohlíží podle jeho aktivity, ochoty a loajálnosti.

Organizace pracovníkům zajišťuje školení, v poslední době ovšem méně, protože podnik nemá dostatek financí. Pracovníci mají možnost dalšího vzdělávání v kurzech AutoCadu, kterého se letos zúčastnili 4 pracovníci, kurz obchodních dovedností navštívilo 5 zaměstnanců a účetní společnosti chodí na školení každý rok.

## 6 DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Při analýze výběrového řízení v podniku FEMAX-ENGINEERING bylo zjištěno, že slabým místem výběrového řízení je získávání a výběr pracovníků vlastními silami a způsob získávání má vliv na fluktuaci zaměstnanců. Pohovor vedou lidé bez náležitého školení, tedy nekvalifikovaní pracovníci. Výběrové řízení podniku FEMAX-ENGINEERING, s. r. o. je tedy průměrné. Byly zjištěny následující nedostatky:

- personalistika ve firmě je v kompetenci neškoleného managementu,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- vyšší věk pracovníků,
- minimální školení zaměstnanců.

### **Návrh na využití služeb odborníka - personalisty**

Pro každou firmu je pro výběr zaměstnanců nejlepší, když má vlastního personalistu, pro případ společnosti FEMAX-ENGINEERING, vzhledem k jejímu nízkému počtu zaměstnanců navrhuji využít služeb externího personalisty, který zná poměry ve firmě, finanční možnosti firmy a předpoklady růstu nebo útlumu. Personalista dokáže lépe vyhodnotit nového zaměstnance než člen managementu, který se výběru věnuje jen nahodile a tím pádem nemá tolik zkušeností.

### **Návrh využívání pro výběrové řízení personálních agentur u všech zaměstnanců**

Oprávněnost tohoto doporučení vychází z toho, že zaměstnanci vybraní agenturou, tj. odborně a kvalifikovaně jsou zaměstnáni u firmy 7 a více let (viz obr. č. 7: Graf vývoje délky zaměstnání pracovníků v letech 2005 – 2012). Naproti tomu zaměstnanci vybraní vlastními silami organizace jsou zaměstnáni u firmy převážně do 6 let a zaměstnanci zaměstnáni u firmy jeden rok a méně pak tvoří až 23%, což je číslo poměrně vysoké a tato fluktuace hovoří o neodborném prováděném výběru pracovníků.

### **Návrh přijímání nových pracovníků v řad absolventů**

Na základě obr. č. 8 bylo zjištěno, že největší zastoupení v podniku mají zaměstnanci ve věku 41-50 let a to 41%, zatímco pracovníci ve věku 31-40 let představují 24% a pracovníci ve věku 20-30 let 23% z celkového počtu zaměstnanců. Zaměstnanci ve věku 41-60let mají na rozdíl od mladší populace větší zkušenosti, ale mladí lidé mohou do podniku přinést nové poznatky, názory či myšlení, které podnik posunout dopředu. Podnik by se měl více zaměřit při získávání pracovníků na vzdělávací instituce, tj. na SŠ a VŠ.

### **Návrh na získání dotací pro vzdělávání pracovníků**

V rámci EU existují strukturální fondy pro financování vzdělávacích projektů, které umožňují získat finanční prostředky na vzdělávání pracovníků. Pro návrat k vyššímu počtu odborných školení a vzdělávacích kurzů bych doporučila firmě využít této cesty, kde může o dotaci na vzdělání žádat ve dvou operačních programech. Je to příležitost, jak svým zaměstnancům umožnit růst a rozvoj jejich kvalifikace a přitom zásadně nezvyšovat firemní náklady. Firma musí vypracovat projekt s žádostí a zabezpečit jej jak po formální, tak po odborné stránce. Na základě schválení projektu může podnik čerpat dotace z EU.

[26]

## ZÁVĚR

Kvalitní zaměstnanec je nezbytný pro rozvoj, prosperitu, konkurenceschopnost a celkovou existenci podniku. Za kvalitní lidské zdroje lze považovat vzdělané zaměstnance, ochotné učit se novým věcem, takové, kteří donesou nové myšlenky, ale zůstanou stálými členy podniku.

Úkolem výběrového řízení není vybrat nejlepšího uchazeče, ale najít takového, který bude vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu a celé organizaci, je schopen akceptovat hodnoty týmu a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury. V neposlední řadě je to takový uchazeč, který bude mít dlouhodobější perspektivu zaměstnání v organizaci, ať už vzhledem k tomu, že má schopnosti, které bude organizace potřebovat, nebo je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil přepokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci.

V teoretické části byla popsána problematika získávání, výběru a přijímání pracovníků z hlediska literárních zdrojů a na základě toho byla zpracována praktická část.

Cílem praktické části bylo popsat a analyzovat současný proces získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o a navrhnout doporučení ke zlepšení procesu výběrového řízení v uvedené společnosti. V úvodu praktické části byla charakterizována společnost, profil společnosti, organizační struktura a popis jednotlivých útvarů. Dále struktura zaměstnanců, ve které je analyzován celkový počet zaměstnanců, vývoj profesní struktury, vývoj počtu zaměstnanců podle pohlaví, vývoj délky zaměstnání pracovníků, to vše v letech 2005-2012. V procesu věkové struktury pracovníků jsem shledala příležitost k častějšímu získávání pracovníků pomocí vzdělávacích institucí. Další návrh spočíval na využívání personálních agentur při výběru všech pracovníků, i když je tato metoda velmi nákladná. Tento návrh vychází z obr. č. 7: Graf vývoje délky zaměstnání pracovníků v letech 2005 – 2012, na základě kterého bylo zjištěno, že zaměstnanci vybraní personální agenturou pracují ve firmě nejdéle po sledované období. Najít kvalitního zaměstnance, takového, jaký byl popsán v úvodním odstavci, je v kompetenci schopného pracovníka personalistiky. O personalistiku se v analyzované firmě stará management společnosti, který nechodí na školení. Proto jsem navrhla využít služeb zkušeného externího personalisty. Zlepšil by efektivitu výběru nových zaměstnanců a na základě tréninku

a technik vedení pohovoru, které by si zdokonaloval formou školení. Důsledkem by pak měl být výběr opravdu vhodného a kvalitního uchazeče, a tím i snížení fluktuace. Návrh využívání personálních agentur při výběru pracovníků a návrh zaměstnání personalisty jsou pro podnik finančně velmi náročné. Pro umožnění růstu a rozvoje kvalifikace zaměstnanců jsem navrhla využití dotací ze strukturálních fondů Evropské unie.

Při akceptování návrhů a jejich uskutečňování si firma zachová konkurenceschopnost a nemusí se obávat o svoji prosperitu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil: Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŠOVÁ, Hana a BARTOŠ, Jan. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [4] BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, 2003. ISBN 80-7194-588-9.
- [5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. Přeložila Lucie SCHÜREROVÁ. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key publishing, 2008. ISBN 978-80-87255-14-8.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [9] FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jan BLAHA, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUS. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] GREGAR, Aleš. *Personální management: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.



- [11] HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.
- [12] KAHLE, Bohuslav a STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika: zaměstnanec, zaměstnavatel, stát, vztahy, práva, povinnosti*. 3. aktualizované vydání. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství, s. r. o., 2004. ISBN 80-86131-53-X.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- [17] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, 2006. ISBN (váz.).
- [18] LUDLOW, Ron a PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Přeložil Josef HAJNÝ. Praha: Grada Publishing, a. s., 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- [19] STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava – Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 1997. ISBN 80-85879-79-4.
- [20] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [21] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [22] ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Personální řízení: Řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-58-0.
- [23] TOMŠÍK, Pavel a DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

- [24] TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

### Elektronické informační zdroje

- [25] Zákoník práce. *Business.center.cz* [online]. ©1998 - 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- [26] Vy ještě nečerpáte na rozvoj EU dotace? Vzdělávejte své zaměstnance a podporujte je v rozvoji s pomocí EU! – Tutor – firemní vzdělávání. *Úvod- profesní vzdělávání – Tutor – firemní vzdělávání* [online]. ©2000 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://profirmy.tutor.cz/novinka/items/vy-jeste-necerpaite-na-rozvoj-eu-dotace-vzdelavejte-sve-zamestnance-a-podporujte-je-v-rozvoji-s-pomoci-eu>

### Interní materiály

- [27] Organizační řád
- [28] Prospekt společnosti
- [29] Interní dokumenty společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

SŠ střední škola

VŠ vysoká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Popis a specifikace pracovního místa [2].....	12
Obr. č. 2: Proces výběru pracovníků [17].....	24
Obr. č. 3: Organizační struktura organizace [27].....	36
Obr. č. 4: Graf celkového počtu zaměstnanců v letech 2005-2012 [vlastní zpracování]....	41
Obr. č. 5: Graf vývoje profesní struktury zaměstnanců v letech 2005-2012 [vlastní zpracování].....	42
Obr. č. 6: Graf vývoje počtu zaměstnanců podle pohlaví v letech 2005-2012 [vlastní zpracování].....	43
Obr. č. 7: Graf vývoje délky zaměstnání pracovníků v letech 2005-2012 [vlastní zpracování].....	43
Obr. č. 8: Graf věkových skupin zaměstnanců v roce 2012 [vlastní zpracování].....	44

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Ukázka inzerátu společnosti FEMAX-ENGINEERING, s. r. o.

# PŘÍLOHA P I: UKÁZKA INZERÁTU SPOLEČNOSTI FEMAX-ENGINEERING, S. R. O.



## **NABÍDKA ZAMĚSTNÁNÍ**

**Pozice:** - projektant strojní technologie

**Obor:** - čistírný odpadních vod  
- úpravný vod  
- čerpací stanice

**Náplň práce:** - zpracování nabídkové dokumentace  
- zpracování realizační projektové dokumentace  
- autorský dozor při realizaci  
- spolupráce s projekčními organizacemi  
- jednání se subdodavateli

**Požadujeme:** - SŠ/VŠ technického směru (absolventům nabízíme zapracování)  
- znalost AutoCAD, Word, Excel  
- orientace v problematice strojního zařízení pro obor podnikání  
- vysoké pracovní nasazení  
- schopnost týmové práce  
- komunikativnost, samostatnost, odpovědnost a pečlivost  
- řidičský průkaz, sk.B

**Nabízíme:** - zajímavou práci v profesionálním týmu  
- možnost profesního růstu  
- odpovídající mzdové ohodnocení  
- zázemí stabilní firmy  
- po zapracování zaměstnanecké výhody

**Kontakt:** - Ing.Miloslav Jurajda, technický ředitel

## **NABÍDKA ZAMĚSTNÁNÍ**

**Pozice:** - nákup strojní technologie

**Obor:** - čistírný odpadních vod  
- úpravný vod  
- čerpací stanice

**Náplň práce:** - jednání se subdodavateli  
- výběrová řízení subdodavatelů  
- vyhledávání nových subdodavatelů  
- dosažení maximálních úspor nákladů při nákupu zboží  
- vystavení objednávek  
- kontrola smluvních termínů  
- spolupráce s projektovým týmem  
- tvorba interní cenové kalkulace

**Požadujeme:** - SŠ/VŠ obchodního nebo ekonomického zaměření  
(absolventům nabízíme zapracování)  
- znalost Word, Excel, Access  
- orientace v problematice strojního zařízení pro obor podnikání  
- vysoké pracovní nasazení  
- schopnost týmové práce  
- komunikativnost, samostatnost, odpovědnost a pečlivost  
- řidičský průkaz, sk.B

**Nabízíme:** - zajímavou práci v profesionálním týmu  
- možnost profesního růstu  
- odpovídající mzdové ohodnocení  
- zázemí stabilní firmy  
- po zapracování zaměstnanecké výhody

**Kontakt:** - Ing.Petr Abrahánek MBA, obchodní ředitel