

# **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.**

Romana Meisselová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana MEISSELOVÁ**  
Osobní číslo: **L080006**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerži s důrazem na monografie, stati a články vztahované k předmětné problematice.
2. Představení společnosti – Automechanika, a. s., analýza současného systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků – ve vztahu ke stávající situaci na pracovním trhu v regionu.
3. Kritické posouzení stávajícího stavu předmětného segmentu personální práce v podniku, návrh opatření k optimalizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG M.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] IKOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[3] BLAŽEK L.: Management; Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha. Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Václav Lošek, CSc.**

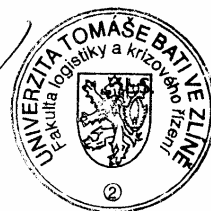
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romána Bartošíková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

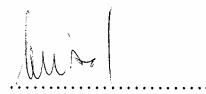
**Prohlašuji, že**

- 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 .....15.12.2010.....

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je věnována problematice vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.. V první části se zaměřuji na teoretické poznatky z oblasti personalistiky, které jsem čerpala z odborné literatury. V druhé části práce jsem popsala systém, který je zaveden ve společnosti. Na základě zjištěných informací jsem v závěru své práce navrhla doporučení, která by mohla mít kladný efekt na současný stav personálního řízení ve firmě.

Klíčová slova: personální činnosti, pracovník, vyhledávání zaměstnanců, dotazník, pohovor, výběr zaměstnanců, adaptace.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with searching for, selecting and hiring employees in the company Automechanika, a. s.. In the first part, I focus on theoretical knowledge from the area of human resources management, about which I gained information from a professional literature. In the second part of the work, I described the system established in the company. On the basis of acquired information, I offered suggestions which may have a positive effect on the current state of personnel management in the company in the final part of my work.

Keywords: human resources management, employee, recruitment of employees, questionnaire, job interview, adaptation.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Dr. Václavu Loškovi, CSc. za jeho odborné rady, připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval jako vedoucí mé bakalářské práce.

Dále chci poděkovat mojí rodině a blízkým za jejich podporu, které se mi dostávalo během studia.

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

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM A HLAVNÍ ÚKOLY PERSONALISTIKY</b> .....	<b>12</b>
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	12
<b>2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	14
2.2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	15
2.2.1 <i>Mechanický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst</i> .....	15
2.2.2 <i>Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst</i> .....	15
2.2.3 <i>Biologický (ergonomický) přístup</i> .....	16
2.2.4 <i>Percepční přístup</i> .....	17
<b>3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>21</b>
4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	21
4.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ .....	22
4.2.1 <i>Vnitřní zdroje pracovníků</i> .....	22
4.2.2 <i>Vnější zdroje pracovníků</i> .....	24
4.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	24
<b>5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>30</b>
5.1 ČASOVÝ PLÁN VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	30
5.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	31
5.2.1 <i>Analýza dokumentace uchazečů</i> .....	31
5.2.2 <i>Výběrové pohovory</i> .....	33
5.2.3 <i>Testy pracovní způsobilosti</i> .....	35
5.2.4 <i>Assesment centre – AC</i> .....	36
<b>6 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>39</b>
6.1 PRACOVNÍ SMLOUVA .....	39
6.2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>42</b>

7.1	HISTORIE FIRMY MECHANIKA PROSTĚJOV, VÝROBNÍ DRUŽSTVO .....	42
7.2	SKUPINA MECHANIKA .....	42
7.3	PROFIL SPOLEČNOSTI AUTOMECHANIKA, A. S. ....	43
7.3.1	<i>Personální politika firmy</i> .....	44
7.4	ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH .....	46
<b>8</b>	<b>SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ AUTOMECHANIKA, A. S. ....</b>	<b>48</b>
8.1	VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ AUTOMECHANIKA, A. S. ....	48
8.1.1	<i>Zdroje vyhledávání pracovníků</i> .....	48
8.1.2	<i>Metody získávání pracovníků ve firmě</i> .....	49
8.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	51
8.2.1	<i>Výběr pracovníků pro profese s nižší kvalifikací (výrobní dělníci, režijní dělníci, pomocný a obslužný personál)</i> .....	52
8.2.2	<i>Výběr pracovníků pro profese s vyšší kvalifikací (technicko-hospodářští pracovníci)</i> .....	53
8.3	PŘÍJEM A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	54
<b>9</b>	<b>HODNOCENÍ SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ – NÁVRHY NA OPATŘENÍ .....</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Každá firma řeší čas od času nějaký problém. Může se jednat o problémy ekonomické, výrobní, organizační, ale i personální. V některých případech bývá obtížné zkoordinovat dílčí činnosti. Spojením a působením jednotlivých potíží, vzniknou problémy existenční. Každý zaměstnavatel má samozřejmě zájem na tom, aby těmto situacím předcházel. Je třeba mít jasný přehled o jednotlivých úsecích firmy a efektivně analyzovat, zkoumat a kontrolovat dané segmenty.

Stále častěji se hovoří o problematice personálního řízení, či řízení lidských zdrojů. Tyto procesy jsou frekventovaným tématem nejen v odborné literatuře, ale i v samotné podnikové praxi.

Personální řízení se uplatňuje zejména ve velkých podnicích, je trendem zavádět toto i ve středních a v některých případech i v malých organizacích. Troufám si ale tvrdit, že u řady středních a malých firem jsou činnosti spojené s personálním řízením na úrovni pouhé administrativy, personální řízení je nedoceněno, prováděno neprofesionálně a intuitivně.

Z tohoto důvodu jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala malý podnik, kde je personální řízení prováděno v rámci čtyř firem, které se postupně vyčleňovaly z výrobního družstva Mechanika Prostějov. Cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení způsobu, jakým je personální práce ve firmě prováděna.

Analyzovala jsem příslušnou dokumentaci pracovníků a způsob, jakým je proces vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě realizován v souvislosti s moderními poznatky a zásadami personálního řízení. Jako další metodu získání informací jsem zvolila interview s personalistou Skupiny Mechanika.

V oblastech, ve kterých jsem zjistila nedostatky, jsem se pak snažila podat návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu.

Vždyť k tomu, aby firma plnila své cíle, je třeba mít co možná nejkvalitnější personál a tomu dozajista předchází vyhledávání, úspěšný výběr a příjem pracovníků.

Z hlediska teorie předmětné problematiky považuji za nejvýznamnější oblast odměňování pracovníků, mzdovou politiku a s tím související benefity, mimoplatové výhody, prémie, odměny a jiné hmotné složky motivace. Odměňování pracovníků je jedním

z nejefektivnějších nástrojů motivační politiky organizace, která slouží mimo jiné i jako stimul k dosahování lepších výsledků zaměstnanců v pracovním procesu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM A HLAVNÍ ÚKOLY PERSONALISTIKY

Veškeré činnosti organizací a firem musí být souladu s legislativou České republiky a musí umět se pohybovat ve složitém ekonomickém prostředí, v nejlepším případě na předních místech mezi konkurenty. Vzhledem k vědeckotechnickému rozvoji a novým technologiím je třeba aby společnosti disponovaly kvalitním, flexibilním, odborně připraveným týmem, motivovanými a angažovanými zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na plnění vytyčených úkolů a hledání nových cest ke zlepšení celkových výsledků. Kvalita lidských zdrojů má pro fungování organizace rozhodující význam. Jejich znalosti, vědomosti a dovednosti jsou největším bohatstvím podniku. Podnik musí se svými zaměstnanci systematicky, cílevědomě a citlivě pracovat a investovat do jejich řízení a rozvoje. Chce-li být firma úspěšná a dosahovat svých stanovených cílů, musí svou pozornost upřít nejenom na ekonomické výsledky a finanční zisky. Svou pozornost musí věnovat především zaměstnancům a péči o ně. [7]

V odborné literatuře nalezneme řadu charakteristik či definic personální práce, já se přikláním k definici:

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a pokud neexistuje žádná jiná možnost – tak i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. [1]

### 1.1 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V odborné literatuře se setkáváme s různým rozsahem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů,

- personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků, predikce budoucího vývoje potřeb a stavu zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci, penzionování a propuštění,
- řešení systému odměňování v závislosti na zvýšení výkonů pracovníků,
- vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání,
- pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání,
- péče o pracovníky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace,
- personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, hodnocení materiálů předložených uchazeči, předvýběr organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení do pracoviště a jiné. [10], [16]

Kromě výše zmíněného se stává trendem zařazovat jako samostatné činnosti personalisty i následující činnosti: průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

## 2 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST

Způsob, jakým je pracovní proces rozdělen na pracovní úkoly jednotlivců nebo skupin, ovlivňuje ekonomické ukazatele, tj. produktivitu práce a náklady, ale také různou měrou uspokojuje potřeby pracovníků. Práce formuje osobnost člověka. V případě, že mu pracovní úkol umožňuje se stále učit a rozvíjet schopnosti, působí pozitivně a motivačně; naopak velmi jednoduchá práce, kdy člověk nemá možnost využít své znalosti a schopnosti, vede ke ztrátě kvalifikace a postupně se může negativně promítat i v jeho celkové pasivitě a demotivaci.

Současné požadavky na pracovní úkol lze shrnout do následujících zásad.

- Nesmí člověka poškozovat – musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví.
- Pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná.
- Musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka.
- Měl by pracovníka uspokojovat.
- Měl by umožňovat rozvoj pracovníka, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.

[3]

### 2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací. [9]

Analýza poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách za nichž se práce vykovává a dalších souvislostech pracovních míst. [10]

Výstupem této analýzy je popis pracovního místa, který je podkladem pro stanovení požadavků, které budou kladeny na pracovníka. Rozbor pracovního místa je tedy systematický proces, při němž se nejen vytváří popis a upřesnění pracovního místa, ale hlavně se jedná o zvýšení efektivity výkonu práce.

## **2.2 Vytváření pracovních míst**

Různé podmínky vedou k různým přístupům k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Buď jde o klasický mechanický přístup, nebo o moderní motivační přístup, zahrnující rotaci pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst v autonomních skupinách – týmech.

### **2.2.1 Mechanický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Základním znakem mechanického přístupu je úzká specializace pracovních míst, které umožňuje rychle zapracovat nekvalifikované pracovníky a zácvikem dosáhnout jejich vysokého výkonu. Méně kvalifikovaná síla je také levnější. Nevýhodou tohoto přístupu z hlediska pracovníka je vysoký stupeň jednostranné zátěže, monotonie práce a omezená možnost širšího uplatnění pracovních schopností a rozvoje. Z hlediska organizace práce pak rostou požadavky na přípravu práce, detailní zpracování technologických a pracovních postupů, koordinaci úzce vymezených pracovních úkolů, nároky na kontrolu a náchylnost pracovního systému k poruchám. Čím více je pracovní proces rozčleněn do detailních úkolů, tím větší je i počet neproduktivních operací spojených především s přemísťováním předmětu práce. Navíc je omezen prostor pro iniciativu lidí, protože základním požadavkem je přesné plnění předepsaného pracovního postupu. [3]

Jde o přístup, který sleduje cíle produktivity a efektivnosti využívání prostředků, tedy zájmy organizace, často však poněkud zapomíná na zájmy pracovníka. [10]

### **2.2.2 Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. Taková práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost se učit, pomáhat druhým a získat jejich uznání; její výsledky by měly být při nejmenším uspokojivé a pozorovatelné.

Mezi základní znaky motivačního přístupu patří uplatňování následujících zásad.

- Komplexnost pracovního úkolu, který tvoří funkční celek tak, aby práce byla smysluplná a každý viděl její výsledek.
- Rozmanitost pracovního úkolu, protože umožňuje pracovníkům vykonávat různé operace, používat různé postupy i různá zařízení, vylučuje jednostrannou zátěž a monotonii. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti jsou považovány za podnětné, protože se při nich vyžívá všech znalostí, dovedností a schopností, celé šíře kvalifikace pracovníka.
- Významnost úkolu, tj. míra vlivu, který má na ostatní pracovníky v organizaci nebo i mimo ni. Úkol, který je okolím považován za významný, přináší pracovníkovi pocit, že dělá něco důležitého a příznivě ovlivňuje jeho pracovní motivaci.
- Autonomie, tj. určitá volnost v jednání, která vytváří prostor pro uplatnění individuálních schopností pracovníků. Autonomie se projevuje v možnosti stanovit cíl a rozhodnout o způsobu jeho splnění. Umožňuje kontrolu vlastní práce a stimuluje smysl pro odpovědnost.
- Zpětná vazba představuje informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na zlepšení svého výkonu. [3]

### 2.2.3 Biologický (ergonomický) přístup

Jde přístup směřující k překonání některých nedostatků mechanistického přístupu. Mezi potřebami souvisejícími s prací dominují u pracovníků potřeby bezpečnosti a pohodlí. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst by se tedy mělo dbát na to, aby se pracovníci fyzicky dobře cítili a aby se v maximální možné míře omezilo riziko úrazů či onemocnění souvisejícím s prací. Signálem k tomu, aby organizace obrátila svůj zájem na biologický přístup k vytváření nebo přetváření pracovních míst, může být výskyt pracovních úrazů nebo nemocí z povolání. Při tomto přístupu se soustředíme na zmírnění nebo eliminaci takových problémů jako je fyzická únava, bolest a další zdravotní obtíže.



#### 2.2.4 Percepční přístup

Percepční přístup bere v úvahu schopnost vnímání a vůbec duševní schopnost lidí a jejich hranice. Na rozdíl od biologického přístupu, který se zaměřoval na fyzické požadavky práce, se percepční přístup zaměřuje na duševní požadavky práce. Cílem je omezit požadavky práce na zpracování informací, jinými slovy zjednodušit práci. Předpokládá, že pracovníci budou vykonávat práci bezpečněji a spolehlivěji. Přetěžováním duševních schopností může vést a vede k častým omylům a chybám. Duševní náročnost práce lze snížit například omezením množství informací, které je třeba si zapamatovat, poskytováním jasných a stručných informací, zavedením zařízení snižujících nároky na duševní práci (např. čárové kódy), vytvořením seznamů kontrolních bodů, podle nichž je třeba postupovat apod. [10]

Výše zmíněné je úvodem do řešené problematiky. Je třeba zdůraznit, že od zaměstnanců a jejich výkonů se odvíjí fungování a výsledky celé společnosti, proto by personální řízení mělo mít své místo v každé společnosti.

### 3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování se netýká jen technologických kapacit, objemu výroby nebo prodeje, ale také potřeby pracovních míst a lidí. Jestliže realizace stanovených cílů podniků vyžaduje vysokou výkonnost, musí se přesně plánovat také lidé, s nimiž ji budou docilovat. [16]

Jde o proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynaládání zdrojů při personálních činnostech. [9] Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje akceptování budoucích výzev, integrování rozhodování a využití formalizovaných postupů a způsobů řešení případných problémů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál. Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu rozhodovat o získání pracovníků, předchází nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, o podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní době.

Plánování lidských zdrojů obvykle provádějí velké organizace. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložený na plánování se vrátí ve vyšším využití pracovní síly.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- rozbor prostředí, který má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí a vnitřní podmínky organizace,
- předpověď poptávky po práci, tj. projekci, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod a kvantitativních metod,
- předpověď nabídky lidských zdrojů, tj. projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly. V prvním případě jde o audit vnitřních zdrojů, tj. analýzu počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců a hodnocení, na kolik jsou využiti; ve druhém případě o rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce,
- identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení. Jedná se o zjištění potenciaálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí,
- kontrolu a vyhodnocení, nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní. Výsledky jsou posuzovány pomocí definovaných a měřitelných kri-

térií, jako jsou např. náklady způsobené fluktuací, pokles počtu zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových pracovníků v porovnání s výdaji na rekvalifikaci nebo trénink stávajících zaměstnanců, výkonnost pracovníků aj. [3]

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace:

- získala a udržela takové počty lidí, které potřebuje, a kteří by současně měli požadované znalosti a schopnosti,
- co nejlépe využívala lidské zdroje,
- byla schopna předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem či nedostatkem lidí,
- mohla rozvíjet dobře připravené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v případech, kdy nabídka pracovních sil je nedostatečná.

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze 4 následujících kroků:

- předpověď budoucí potřeby,
- analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky,
- sestavení plánů sladujících nabídku s poptávkou,
- kontrola realizace plánů. [5]

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,

- ve správný čas a s přiměřenými náklady. [10]

Plánování představuje komplex činností, které jsou v souladu se strategickými plány podniku. Plánováním lidských zdrojů dochází ke zvýšení hospodárnosti personálního oddělení a z toho plyne pozitivní ekonomický efekt pro celou společnost.

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je proces, při kterém se vyhledávají a motivují schopní uchazeči na určitou pracovní pozici. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. [19]

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby nabídka volných pracovních míst v organizaci oslovila dostatečné množství odpovídajících kandidátů o tato místa. Spočívá tedy v rozpoznávání a získání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [10]

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které uspokojí podnikové potřeby po lidských zdrojích. [1]

Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli kandidáti, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pozice, jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace. [9]

### 4.1 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nkolik se shodnou představy podniku a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a na načasování aktivit obou.

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,

- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tj.:
  - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
  - testování,
  - assessment centre,
  - výběrový rozhovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru. [3]

## 4.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či z vnějších zdrojů. Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních zaměstnanců, je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto způsobem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. V odborné literatuře je zdůrazňováno, že pokud je možné, mělo by být nejprve zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Uchazeči z vnitřních zdrojů by měli mít stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. [9]

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr a podobně. Teprve v případě, že nelze zajistit všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na vnější zdroje. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě vzdělávacími institucemi. [10]

### 4.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce a podobně,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. [10]

Vnitřními lidskými zdroji jsou tedy zaměstnanci organizace.

#### **Výhody vnitřních zdrojů:**

- otevření možností postupu,
- nízké náklady na získávání lidí,
- znalost podniku u uchazeče,
- znalost spolupracovníků,
- vědomí vlastních schopností,
- udržení úrovně mezd a platů,
- rychlejší obsazení místa,
- uvolnění místa pro mladé zájemce,
- průhledná personální politika,
- regulovatelnost personálním plánem,
- cílevědomé řízení personálu,
- zabránění fluktuaci.

#### **Nevýhody vnitřních zdrojů:**

- omezený výběr,
- vyšší náklady na vzdělávání,
- podniková slepota,
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita,
- klikaření,
- obavy z odmítnutí dlouhodobého pracovníka,
- automatické povyšování,

- přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání. [8]

#### 4.2.2 Vnější zdroje pracovníků

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je oslovila nabídka pracovního místa,
- další zdroje – získávání pracovníci jsou např. důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí. [9]

##### Výhody vnějších zdrojů:

- širší možnost výběru,
- nové impulsy pro podnik,
- příchozí je rychleji uznán,
- přesné pokrytí potřeby.

##### Nevýhody vnějších zdrojů:

- vyšší náklady za získávání,
- zvyšování fluktuace,
- negativní účinek na podnikové klima,
- riziko zkušební lhůty,
- náklady na seznámení s podnikem,
- obsazení místa trvá déle,
- stres z přechodu na nové působiště,
- představa vyššího platu,
- blokování šancí postupu. [8]

#### 4.3 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se firma rozhodne získávat pracovníky z řad stávajících zaměstnanců nebo z vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik



můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd. [10]

Při informování veřejnosti o volném pracovním místě, je třeba dodržovat podmínky stanovené zákonem. Oznámení nesmí obsahovat žádné prvky mající diskriminační charakter, které jsou v rozporu se zákonem a dobrými mravy a musí být v souladu s pracovněprávními předpisy. [21]

Metod získávání pracovníků, které jsou firmami využívány, je celá řada a organizace se obvykle nesoustředí jen na některou z nich, ale užívají více možností.

- **Uchazeči se nabízejí sami** – organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popřípadě svým způsobem prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používají neztřídku relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svoji nabídkou. Výhodou této metody je, že snižuje náklady na inzerci. Nevýhodou je, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, někdo se však jimi musí zabývat. Tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. [10]
- **Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem** – představuje situaci, kdy vlastní pracovník doporučí společnosti vhodného jedince, nebo pracovník informuje vhodného jedince o volném pracovním místě, s možností případného odvolání na svoji osobu. Tato metoda je běžně využívána a pro její podporu svědčí argument, že pracovníci zpravidla nedoporučí nevhodného člověka, protože by tím poškodili sami sebe. V každém v případě je vhodné zařadit doporučeného jedince do výběru jako ostatní uchazeče. [9] Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků, nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.
- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru úspěšný a perspektivní, má nápady nebo se stal známým díky článku v tisku, reportáži v televizi a podobně. V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Mezi výhody patří to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, metoda je operativní a ušetří se za drahé inzerování nebo ji-

né zprostředkovatelské služby. Nevýhody představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky, i to, že takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často licituje o pracovních podmínkách, zejména o odměně.

- **Vývěsky (v organizaci i mimo ni)** – relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informace o volných místech na vývěskách. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy prochází všichni pracovníci. Pokud má organizace zájem na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace. Výhodou vývěsek, kromě již zmíněných nízkých nákladů, je to, že potenciálním uchazečům se dostává informace dostatečná k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházejí, či neucházejí. Snižuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů. Nevýhodou této metody je, že informace obvykle zaznamenají jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí.
- **Letáky vkládané do poštovních schránek** – lidé jsou nuceni zaregistrovat nabídku organizace. Výhody jsou stejné jako u vývěsek, i když jde o metodu poněkud dražší a kromě toho se nabídka dostane do rukou více méně všech rezidentů daného území. Nevýhodou je to, že metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a její úspěšnost závisí i na množství letáků, které se vkládají do poštovních schránek. [10]
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – může být prováděna prostřednictvím masových sdělovacích prostředků, či odborných masmédií, např. inzerce v novinách a časopisech s profesionálním zaměřením, obchodních časopisů, univerzitních publikací a podobně. Lze cíleně zaměřit na region, nebo může mít i celorepublikový či mezinárodní záběr. Nevýhodou je cena a snaha tuto cenu minimalizovat na úkor efektivnosti inzerátu. [16] Při volbě způsobu inzerování je třeba dosáhnout tří cílů; upoutat pozornost, získat zájem a stimulovat akci. [5]
- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – řada společností provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje vyhledávání mladých odborníků příslušného vzdě-

lání. Existují způsoby, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta, jde o různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií. Výhodou této metody je, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a s tím související nemožnost operativně obsazovat pracovní místa.

- **Spolupráce s úřady práce** – úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využívaly. Výhodou je, že je to metoda velmi levná. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jako pro uchazeče, tak pro organizaci. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Výhodou je i to, že úřady práce sami zjišťují potřebné informace o uchazeči, sami mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče a podobně. [10] Evidence zájemců o zaměstnání obsahuje zejména identifikační údaje zájemce o zaměstnání, údaje o jeho kvalifikaci, získaných pracovních zkušenostech, zájmu o určitá zaměstnání a údaje o jeho zdravotních omezeních souvisejících se zprostředkováním zaměstnání. [21] V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Nevýhodou je poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce. Do značné míry jde totiž o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby. Kromě toho mnozí nezaměstnaní dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami. [10] Při uvolnění pracovního místa je zaměstnavatel je povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. A neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznámit obsazení těchto míst. [21]
- **Využívání služeb komerčním zprostředkovatelem** – poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předvýběr. Zajišťují odborný přístup a provádějí základní činnosti vedoucí k přijetí vhodného pracovníka do firmy. Služby těchto zprostředkovatelen

jsou velmi nákladné a vyžadují honorář, který se odvíjí od ročního platu obsazovaného pracovního místa. [5]

- **Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků** – v současné době existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledající zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky. Mnohé organizace mají kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailnější informace.[10] Prace.cz, nabidky-prace.cz nebo jobs.cz to jsou příklady serverů, které nabízejí zprostředkování pracovních příležitostí. Jobs.cz navíc každoročně uskutečňuje virtuální veletrh pracovních příležitostí. Jde o to, že přední tuzemští zaměstnavatelé přiblíží studentům a absolventům vysokých škol možnosti a příležitosti na trhu práce. Přes 30 zaměstnavatelů diskutuje na webu po dobu jednoho měsíce se studenty a absolventy a ti získávají aktuální přehled o pracovních příležitostech na trhu práce. Pro představu, na jaké úrovni diskuze probíhá, uvádím některé účastníky letošního 11. ročníku veletrhu: Raiffeisenbank, Skupina ČEZ, Komerční banka, Ahold Czech republic, McDonald's ČR, Coca-Cola HBC Česká republika, Robert Bosch, Bosch Diesel, Škoda Auto a mnozí další. [12] Elektronické získávání pracovníků (e-recruiting) umožňuje provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků. Zcela běžné jsou elektronické dotazníky pro uchazeče nebo elektronické formuláře strukturovaných životopisů. Proces získávání se tak urychluje a zlevňuje, odpadá „papírování“ a styk s uchazeči je operativnější. Nevýhodou je zatím ještě nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás i to, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou. [10]

Jak je výše popsáno, existuje celá řada metod získávání pracovních zdrojů. Volba metody je závislá na povaze obsazovaného pracovního místa. Při obsazování pozice s nižší kvalifikací bude pravděpodobně organizace využívat metod jako např. vývěsky, letáky, spolupráce s úřady práce nebo třeba i inzerci v novinách. Obsazení pracovního místa s vyšší kvalifikací je nákladnější a vyžaduje si i jiné metody vyhledávání. Například inzerci v odborném tisku, e-recruitment, metoda „lovců lebek“ nebo využití služeb komerčního zprostředkova-

tele. Volba správné metody je důležitá z toho důvodu, aby organizace oslovila ten správný segment potenciaálních uchazečů.

## 5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Proces výběru pracovníků se liší v závislosti na typu práce. [19] Představuje personální činnost navazující na získávání (vyhledávání) pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.

Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží predikovat efektivnost pracovníka. Jde se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. [3]

Výběrové řízení stojí čas i peníze. Firmy by si měly vytvářet databáze talentů a nabízet tak šikovným uchazečům v budoucnu třeba i jiné vhodné volné místo. Rozvíjení vztahů a péče o uchazeče o zaměstnání, takzvaný Candidate Relationship Management, nejsou v České republice příliš rozvinuté. Dobrý zaměstnavatel by měl dbát na svou image i při komunikaci s těmi, kteří procházejí firmou jako uchazeči o práci. Vždyť ti je časem mohou posuzovat jako jejich klienti či konkurenti. S talenty na trhu práce cíleně pracuje například GE Money, Česká spořitelna nebo Skupina ČEZ. Strategicky se chová i Škoda Auto. [4]

### 5.1 Časový plán výběru pracovníků

Je nutno stanovit, kolik kol bude mít výběrové řízení. Při větším počtu uchazečů se vyplatí požadovat dodání fotografií. Je to přehlednější.

#### Rozvrh výběru

- První kolo – seznámení se se všemi žádostmi o přijetí.
- Druhé kolo – pozvání všech uchazečů, kteří splňují kritéria.

Všem uchazečům je třeba sdělit termín, do kterého budou vyrozuměni o výsledku řízení. Je možné vyhlásit, že budete ke konkrétnímu datu informovat jen vybrané uchazeče. Ten, kdo do tohoto termínu nebude vyrozuměn, v řízení neuspěl. Termín je nutno dodržet.

- Třetí kolo – v případě potřeby omezit výběr na dva až tři nejlepší uchazeče (náso-beno počtem míst, které je třeba obsadit). [6]

## 5.2 Metody výběru pracovníků

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. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. [9] Jako hlavní metodu výběru používají firmy hlavně pohovory, pokud nejsou vhodná nebo použitelná assessment centra. Ale existuje pádný důvod pro strukturování pohovorů a důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe. [1]

### 5.2.1 Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru či předvýběru. Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikace uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele, jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo. [9] Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. [21]

- **Životopis a motivační dopis**

Podle odborné literatury rozeznáváme v současné praxi dva základní druhy životopisů:

**Strukturovaný životopis** - není psán ve větách, ale má formu strukturovanou, je tedy psán heslovitě. Tento druh životopisu můžeme dále rozdělit na tři typy:

*Chronologický* – předchozí zaměstnání jsou uváděna v časovém sledu od současnosti k minulosti.

*Zkušenostní* – využívány v případě různorodé, netypické či krátké profesní dráhy.

*Kombinovaný* - spojuje výhody obou předchozích typů CV.

**Nestrukturovaný životopis** - tzv. volný – méně používaná forma životopisu. Tento typ životopisu je psán ve větách, formou slohu.

**Životopis by měl obsahovat:**

- Kontaktní údaje - jméno, příjmení, adresa, telefon, mobil, e-mail.
- Osobní údaje - datum narození, místo narození, stav.
- Vzdělání - dosažené vzdělání (základní, střední, vyšší, vysokoškolské), období studia, název a sídlo školy, uzavření (diplom, maturita, diplomová práce, případně prospěch), školení, kurzy.
- Praxe - zaměstnání, období, název a sídlo firmy, činnost, úkoly, kompetence, úspěchy, brigády.
- Schopnosti - jazyky, psaní na stroji, ovládání počítače, řidičský průkaz.
- Zájmy.
- Reference - kontakty na zástupce bývalých zaměstnavatelů s udáním jejich funkce.
- Datum a podpis. [14]

**Motivační dopis** uchazeče je průvodním dopisem k písemným materiálům, které předkládá. Podoba motivačního dopisu uchazeče by měla vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti, bez přehnaného vychvalování své osoby.

- **Firemní dotazník, osobní dotazník**

Poskytují základní požadované informace o uchazeči. Standardní dotazníky obsahují identifikační údaje pracovníka, přehled jeho vzdělání, jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti např. práce s PC, řidičský průkaz atd. Součástí dotazníků je přehled dosavadních zaměstnání. [9] V případech, kdy organizace požaduje vyplnění dotazníku, je lepší požadovat volný životopis, který může o uchazeči prozradit některé zajímavosti, jež předepsaná struktura strukturovaného životopisu nepostihne. [10]

- **Ústní či písemné reference, pracovní posudek**

K výběru pracovníků jsou využívány ústní či písemné reference a pracovní posudky z předchozích pracovišť. Názory na jejich spolehlivost jsou různé. Psané reference, či pracovní posudky bývají považovány za spolehlivější proto, že se předpokládá, že co je napsáno, je závažnější. Nevýhodou písemných referencí a posudků je, že jsou volným popisem, jehož obsah nemusí mít žádnou vypovídající hodnotu. Ústní reference bývají považovány za cen-



nější, protože jsou a mohou poskytnout více informací v odpovědích na otázky. Možným řešením je využití standardizovaného dotazníku k referencím, který umožňuje získat odpovědi na požadované otázky, a jeho případné upřesnění v následujícím rozhovoru.

- **Lékařské vyšetření**

Je využíváno zejména v případě pracovních míst, na nichž je předpisy dána povinnost lékařské vyšetření vyžadovat. Standardně je lékařské vyšetření vyžadováno pro práci, při níž by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, nebo v případech, že by daná pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka, který není v určitém pohledu v pořádku. [9]

### 5.2.2 Výběrové pohovory

- Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1) – individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem, však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.
- Pohovorové panely – skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a liniový manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.
- Výběrová komise – je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídkem dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komi-

se mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným kandidátům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. [1]

#### **Kvalitní výběrový pohovor by měl vycházet z následujících zásad:**

- měl by být dobře připravený, strukturovaný – vyplatí se písemná příprava,
- atmosféra rozhovoru by měla být pracovní a věcná, ne tísnivá,
- prostředí, v němž pohovor probíhá, by mělo být důstojné a estetické,
- rozhovor by neměl být ničím narušován, proto je potřeba pokusit se předem eliminovat případné rušivé vlivy,
- používat spíše otevřené otázky a nechat uchazeče více hovořit. Dbát na to, aby hovořil maximálně uchazeč a ne některý ze členů přijímací komise,
- vhodné je použít také situační otázky, které umožňují zjistit, jak by se kandidát zachoval v určité situaci, např. při vniklém problému, a podobně,
- chceme-li poodhalit částečně uchazečův charakter, osobní hodnoty a priority, použijeme otázky nepřímé. Mají uchazeče přivést k rozpovídání se o sobě, svých zálibách, vlastnostech, přestože se ptáme na něco jiného. Vyžadují ze strany tazatele určitou míru rafinovanosti, ale také umění naslouchat a vnímat, co je odpovědí, třeba skrytě, sdělováno. Lze tak získat informace například o tom, zda je uchazeč spíše komunikativní nebo uzavřený, zda je orientovaný více na práci v týmu, mezi lidmi, než na samostatné plnění úkolů,
- rozhovor by měl také zodpovědět případné uchazečovi otázky, které mu jednak umožní snáze se rozhodnout o přijetí místa, na druhé straně tyto otázky vysílají signál o zájmu uchazeče, hodnotách, prioritách a vztahu k pracovní činnosti, která je náplní pracovního místa, o které se uchází. [7]

#### **Typy otázek ve výběrových pohovorech**

Uzavřená otázka – neposkytuje prostor, předpokládá jednoduchou odpověď či odpověď ano – ne, usměrňuje průběh rozhovoru (uzavřenými otázkami jsou zpravidla zjišťovány data) – např. „Kdy u nás můžete nastoupit?“

Otevřená otázka – předpokládá volnou odpověď, dává uchazeči prostor, aby se rozpovídal – např. „Řekněte mi něco o posledním projektu, který jste řídil?“

Krátká otázka – nenavádí k odpovědi, reflektuje skutečnost, že čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet – např. „Jak to myslíte? V jakém smyslu?“

Kontrolní otázka – má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, odhaluje včas možná nepochopení – např. „Pokud jsem dobře rozuměl, tak...“ [1], [9]

### 5.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost a odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti, např. morální či fyzické. Jedná se o psychickou diagnostiku, která je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů a o testy, zkoušky znalostí a dovedností (např. jazykové a odborné) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické testy) vztahující se k činnosti na obsazované pracovní pozici. [9]

**Testy inteligence** - slouží k posouzení schopností myšlení a schopnosti plnit určité duševní požadavky. Např. paměť, verbální dovednosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku a podobně. Inteligence je úzce spjata s úspěšným výkonem technicky náročných profesí a manažerských funkcí. [5], [10]

**Testy schopností** – používají se k hodnocení existujících, ale i potencionálních schopností jedince. Zkoušky jsou podrobovány fyzické schopnosti, test je zaměřen především na sílu a tělesnou zdatnost, psychomotorické schopnosti, kde se zjišťuje reakční čas, rychlost pohybu prstů a zápěstí, obratnost rukou a podobně a mechanické schopnosti, kde se sleduje mechanické myšlení a prostorové vztahy jako součást technického myšlení. [5]

**Testy znalostí a dovedností** – testy mají prověřit rozsah a hloubku znalostí, ovládnutí odborných dovedností. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce.

**Testy osobnosti** - představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Vychází se z empiricky dokázané skutečnosti, že oso-

by určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti.

**Skupinové metody výběru pracovníků** - mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Buď jednotlivý uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení, argumentují pro ně a obhajují je před ostatními kandidáty a podle toho jsou posuzováni, nebo skupina musí v časovém limitu společně vyřešit nějaký problém a jednotlivci jsou posuzováni, podle svého příspěví k vyřešenému problému. Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků. [10]

#### 5.2.4 Assessment centre – AC

AC tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Základním rysem je aplikace situačních zkoušek a pozorování specifického chování účastníků. Uchazeči jsou postaveni do situace, která simuluje jejich pracovní činnost. AC jsou používána zejména pro posouzení uchazečů o manažerské pozice. Jde o vysoce spolehlivý nástroj při výběru pracovníka.

Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů. Mnohá AC jsou realizována skupinou složenou z externích i interních uchazečů.

Assessment centre je časově i finančně velmi náročné.

Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků. V případě, že by schopnosti a ambice přesahovaly možnosti pracovní sebe-realizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující.

Realizace AC má určité zásady a vyžaduje dodržování určitých etických principů. Jedná se zejména o informovanost účastníků o účelu, průběhu a výstupech AC. Účastníci by neměli být vystaveni nadměrné zátěži a nadbytečnému stresu. Psychodiagnostiku v AC může použít pouze psycholog. Informace získané v průběhu AC jsou považovány za důvěrné. Od účastníků je vyžadován souhlas s účastí v AC a s archivací dat. [5], [9]

- *Příprava a realizace assessment centre*

AC má vždy 3 fáze, a to fázi přípravy, vlastní realizace a hodnocení. Přípravná fáze je pro kvalitu výstupů zásadní. Nejprve je třeba určit, kdo bude AC zajišťovat. Pokud není možné v organizaci zajistit AC vlastními kvalifikovanými silami, měl by zadavatel věnovat pečlivou pozornost výběru externího dodavatele.

AC jsou zpravidla jednodenní, méně často dvoudenní a výjimečně vícedenní. Součástí přípravné fáze AC je rozhodnutí o počtu účastníků, zpravidla se jedná o skupinu 5 – 12 osob. V přípravné fázi je třeba rozhodnout o termínu konání, místě realizace a vyhovujících prostorách.

Program AC by měl být uspořádán se střídáním jednotlivých aktivit (psychodiagnostické testy – týmová hra – případová studie – individuální rozhovory atd.) a zařazením přestávek. Moderátor AC je zpravidla odborníkem, který se podílí na přípravě. Koriguje průběh, zadává jednotlivé aktivity AC, komunikuje s účastníky a koordinuje hodnotitele. Svým přístupem a stylem významně ovlivňuje atmosféru v průběhu AC.

- *Metody assessment centre*

Různé metody mapují různé oblasti – osobnosti, schopnosti, dovednosti. V AC se uplatňuje kombinace individuálních a skupinových metod.

Mezi individuální metody patří například prezentace (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu, případová studie, In-Basket methods – kombinace rollové hry, případové studie a testu, morální dilemata, sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů, hraní rolí, individuální rozhovor, zkoušky tvůrčích a organizačních schopností, ukázky práce, zkoušky znalostí a orientace v oboru a zkoušky zručnosti.

Skupinové metody se zaměřují především na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik a reakcí na stres. Patří sem například týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupinu, skupinové diskuze, různé výtvary.

Psychodiagnostické metody zahrnují výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy, sociometrii.

- *Hodnocení a výstupy assessment centre*

Hlavním úkolem hodnotitelů (assessorů) v AC je pozorování a posuzování. Skupina hodnotitelů má zajistit větší objektivitu hodnocení účastníků. Ve skupině hodnotitelů mohou být psychologové, personalisté, manažeři, potencionální spolupracovníci atd. Jako účelné se ukazuje zastoupení externích i interních hodnotitelů.

V závěru AC se koná porada hodnotitelů, které se účastní všichni hodnotitelé a zpravidla ji moderuje vedoucí AC. Úkolem porady je získání hodnocení od všech hodnotitelů, maximální sjednocení hodnocení jednotlivých účastníků AC a rozhodnutí o zamítnutých a přijatelných (doporučených) uchazečích, na které budou zpracovány hodnotící zprávy. Konečné rozhodnutí o vybraném uchazeči je úkolem nadřízeného obsazovaného pracovního místa. V průběhu AC mohou probíhat dílčí hodnocení po jednotlivých situacích, kdy si hodnotitelé sdělují svá pozorování. [9]

Účelně zvolená metoda výběru pracovníka nebo kombinace výše zmíněných metod, má za úkol zaměstnavateli přinést takový rozsah informací o takové vypovídající hodnotě, aby bylo možné na jejich základě rozpoznat a vybrat nejvhodnějšího pracovníka na dané obsazované místo.

## 6 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Jde o personální činnost, která zahrnuje výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale i splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance, jedná se o uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce atd. Je vhodné, aby v organizaci byl stanovený pevný postup s vymezení pravomoci a odpovědnosti vedoucího. [11]

### 6.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je záležitostí dvoustrannou, pracovník by měl mít možnost seznámit se z jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr) [9]
- další dohodnuté skutečnosti.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popř. jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu důchodového zabezpečení, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. [10]

### 6.2 Adaptace pracovníků

Adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby. Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny organizace.

Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. [9]

Řízená adaptace může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z generace na generaci vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost. [3]

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje:

- na kulturu organizace,
- na vlastní pracovní činnost,
- na sociální podmínky. [9]

Formy a míry identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů.

- přirozená identifikace – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn,
- selektivní identifikace – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,
- evokovaná identifikace – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků,
- vykalkulovaná identifikace – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace. [2]

Příjem a adaptace nového zaměstnance je posledním krokem v procesu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníka. Výsledkem adaptačního procesu je psychická pohoda a míra identifikace zaměstnance s podnikem.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY

### 7.1 Historie firmy Mechanika Prostějov, výrobní družstvo

Výrobní družstvo Mechanika Prostějov vzniklo počátkem roku 1953 a tvořilo ho celkem 6 členů. V následujících 30-ti letech se družstvo rozrostlo asi na 700 členů. Vzniklo 12 provozoven rozmístěných ve třech okresech. Do roku 1980 došlo ke změnám názvu družstva, změnám organizační struktury, výrobního programu, služeb i celkové podnikatelské politiky družstva.

V důsledku politických a následně i ekonomických změn společnosti po roce 1989 muselo výrobní družstvo řešit řadu otázek. Mimo jiné šlo i o problémy týkající se personální práce podniku spojené s nutností řady personálních změn. Konkrétně šlo o minimalizaci neproduktivních sil, problém nekvalitní a neefektivní práce některých pracovníků a problém samotného přístupu lidí k práci.

Koncem roku 1992 se uskutečnila dle platných právních předpisů a norem transformace v nové družstvo s názvem Mechanika Prostějov, výrobní družstvo. Počet členů a pracovníků se ustálil asi na 220.

Vlivem pokračující transformace české ekonomiky a progresivním růstem konkurence, způsobené posílením soukromého sektoru, bylo družstvo nuceno modernizovat výrobní a servisní činnosti a rozšířit rozsah poskytovaných služeb. [13]

### 7.2 Skupina Mechanika

Skupinu tvoří pět firem. Vznikla postupným vyčleňováním vybraných oborů z Mechaniky Prostějov, výrobní družstvo do samostatných firem. Z výrobního družstva se postupně vyčlenily:

- STKm, s. r. o., v roce 1995
- Mechanika Prostějov 97, družstvo, v roce 1997
- Automechanika, a. s., v roce 2005
- Mechanika, a. s., v roce 2006

- **STKm, s. r. o.**

Firma se zabývá evidenčními prohlídkami, přípravou a prováděním technické kontroly automobilů, motocyklů, přípojných vozíků a malých nákladních automobilů skupiny N1. Dále schvaluje přestavby a individuální dovozy vozidel. Provádí znalecké odhady oceňování vozidel.

- **Mechanika Prostějov 97, výrobní družstvo**

Mechanika Prostějov 97, družstvo zaměstnává cca 93 % osob zdravotně postižených a vykonává činnosti, jako např. výroba razítek, mincí, odznaků, poháry, reklamní předměty, provádí malířské práce, úklidy, dále provozuje 2 čerpací stanice na LPG a vazačskou dílnu.

- **Mechanika, a. s.**

Mechanika, a. s. nabízí kompletní sortiment výplní stavebních otvorů z hliníku, plastu, dřeva a oceli. Firma vsází na kvalitu provedení, atraktivní design a k zákazníkům přistupuje individuálně s cílem splnit a přizpůsobit se jejich požadavkům.

### **7.3 Profil společnosti Automechanika, a. s.**

V oblasti servisu a prodeje nových a ojetých vozidel se firma specializuje v rámci koncernu VW zejména na značku Škoda, ovšem dodává i vozidla jiných značek tohoto automobilového gigantu, jako je VW nebo Audi. Díky své flexibilitě dokáže Automechanika oslovit i firemní klienty a to nejen z regionu střední Moravy. Díky tomu se Automechanika, a. s. řadí k jedněm z nejlépe hodnocených prodejců vozidel Škoda v regionu.

Rozdíl prodeje nových a ojetých vozů se čím dál více snižuje a celkový prodej vozů se blíží k hranici 700 prodaných vozů ročně.

Jednou z důležitých aktivit je prodej a zejména distribuce originálních náhradních dílů odběratelům z řad drobných opravářů vozidel z celého regionu. Za velmi výhodných podmínek je tak realizován velkoprodej náhradních dílů, k čemuž nemalým dílem přispěla i nákladná rekonstrukce skladového hospodářství s vyspělou logistikou a moderním zaskladňovacím systémem. Díky tomu se udržuje taková skladová zásoba, která umožňuje v krátkém čase a rozhodujícím sortimentu uspokojit nejnáročnější požadavky. [15]

Společnost je držitelem certifikátu Zelená pečeť a normy ISO 9001:2008, kterým se potvrzuje zavedení a udržování systému jakosti.

Jedním z mnoha cílů společnosti Automechanika, a. s. je nabízet a poskytovat široké a komplexní služby zákazníkům a partnerům. Firma si klade stále nové a vyšší cíle, aby byla schopna přizpůsobit se měnícím podmínkám trhu. Důraz je kladen na neustálé zvyšování znalostí zaměstnanců, ať už prodejců nových vozidel, servisních techniků nebo automechaniků.

Ve firmě funguje program „Vzdělávejte se“. Jde o projekt, dotovaný z Evropské unie, za účelem pomoci zaměstnavatelům, kteří v důsledku celosvětové finanční krize, museli omezit výrobu, nebo svou podnikatelskou činnost. V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat peněžní prostředky určené na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. Společnost Automechanika tak dostává příspěvek na úhradu veškerých nákladů, spojených se vzděláním zaměstnanců, náhradou mzdy; dále cestovní náhrady a sociální a zdravotní pojištění a to po dobu, kdy se zaměstnanci účastní školení.

### 7.3.1 Personální politika firmy

Automechanika, a. s. provádí svou personální činnost v rámci Skupiny Mechanika. Tento úsek zajišťuje personalistka, která má ve své kompetenci nejen personální činnost, ale i zpracování mezd. Funkce personalistky je zde spojena s funkcí mzdové účetní a je vykonávána jednou pracovnící. Při výkonu své práce využívá personální pracovnice informační systém VISION 32 – je to mzdový program, který je propojen s personalistikou.

V oblasti personalistiky jsou vykonávány tyto činnosti:

- vyhledávání a navrhování vhodných osob pro optimální obsazení pracovních míst,
- zpracování rozborů potřeb pracovníků, evidence odpracované doby, rozborů a statistiky personální činnosti,
- zajišťování vzdělávacích akcí,
- evidence popisů pracovních činností,
- příprava podkladů pro sestavování výkazů o mzdách, daních a nemocenských dávkách,
- zabezpečování agendy související s přijímáním a uvolňováním pracovníků,

- vedení osobních spisů pracovníků,
- zajišťování agendy spojené s evidencí stavu pracovníků, vykazováním absencí, zajišťováním plánů dovolených,
- vedení evidence životních a pracovních jubileí,
- zabezpečování a vydávání pracovních posudků a potvrzení o zaměstnání podle Zákoníku práce,
- zabezpečování lékařského vyšetření v případech stanovených Zákoníkem práce,
- připravování a vyhotovování dohod o hmotné odpovědnosti,
- příprava podkladů pro žádosti o důchody pracovníků a vedení agendy s nimi spojené,
- zabezpečování agendy pracovních úrazů,
- spolupráce s Úřadem práce,
- spolupráce s OSSZ,
- spolupráce se zdravotními pojišťovnami,
- spolupráce s Českým statistickým úřadem.

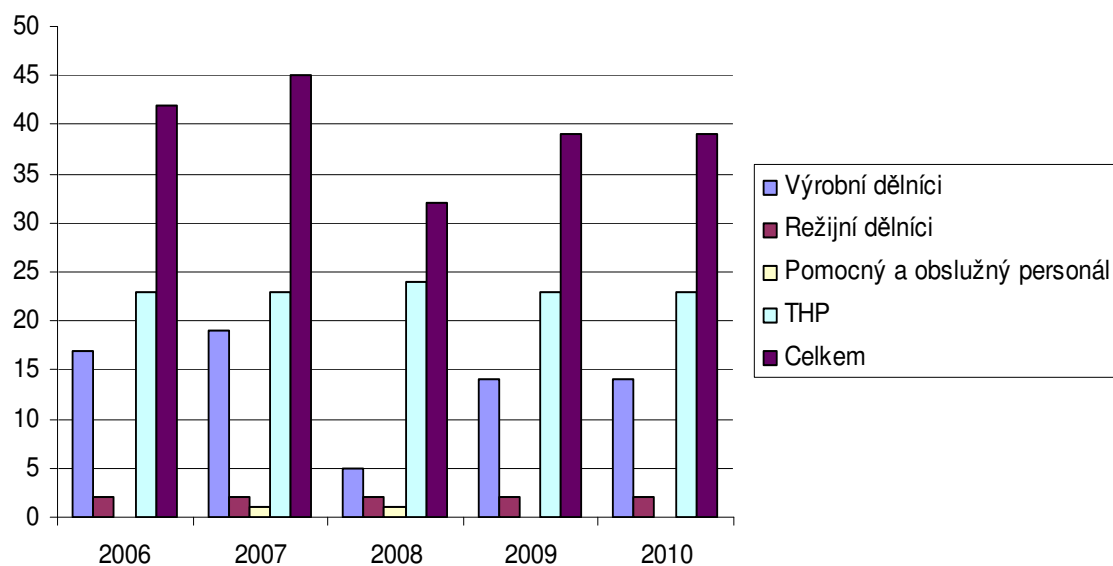
Hlavní myšlenkou personální politiky ve firmě Automechanika, a. s. je efektivní využití myšlenkového i výkonnostního potenciálu svých zaměstnanců ve prospěch firmy. Dále pak vytvářet takové pracovní prostředí a podmínky, aby byli zaměstnanci stále motivováni a vedeni k dosahování lepších výsledků. Je žádoucí, motivovat pracovníky k lepším výkonům v souladu se strategickými cíly organizace. Svě zaměstnance motivují řadou způsobů. Kromě mzdy, jakož to hlavního motivu, mají zaměstnanci zajištěné stravování, mohou využívat podnikovou chatu a každoročně se podílí v rámci spolupráce se zdravotní pojišťovnou Metal Aliance akce Zdravý podnik, kdy zaměstnanci dostávají dotace na vitamíny, masáže, saunu, solné jeskyně a podobně.

## 7.4 Základní informace o zaměstnancích

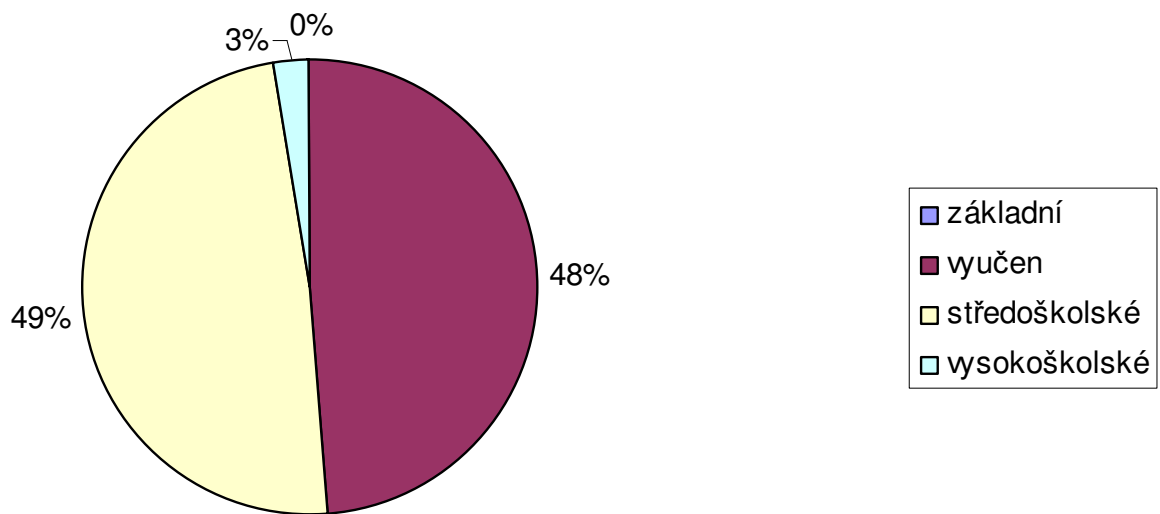
### Vývoj počtu zaměstnanců dle kategorií

	2006	2007	2008	2009	2010
Výrobní dělníci	17	19	5	14	14
Režijní dělníci	2	2	2	2	2
Pomocný a obslužný personál	0	1	1	0	0
THP	23	23	24	23	23
Celkem	42	45	32	39	39

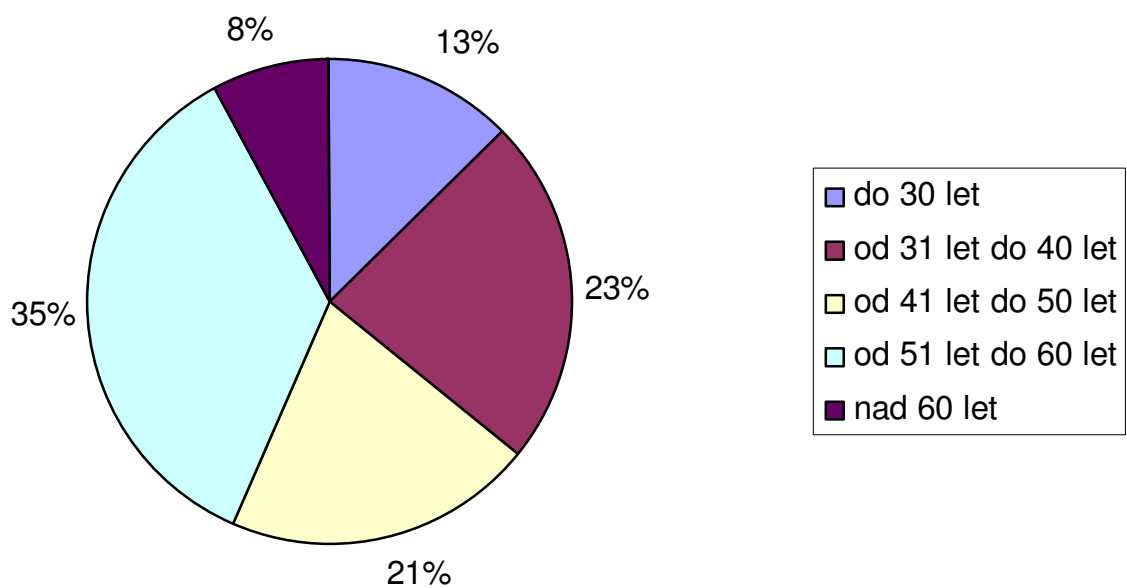
Tab. 1. – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií



Graf 1. – Vývoj počtu zaměstnanců dle kategorií

**Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2010**

Graf 2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2010

**Věková struktura zaměstnanců v roce 2010**

Graf 3 – Věková struktura zaměstnanců v roce 2010

## 8 SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ AUTOMECHANIKA, A. S.

### 8.1 Vyhledávání pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.

Postup vyhledávání a vlastně i celý postup výběru a příjmu pracovníků se liší podle toho, zda je obsazované místo na pozici technicko-hospodářských pracovníků nebo dělníků. Před samotným získáváním pracovníků je třeba analyzovat volné pracovní místo a nároky, které budou vyžadovány po uchazečích (vzdělání, praxe, kvalifikace, odborné znalosti a dovednosti, jazykové znalosti, řidičský průkaz, osobnostní charakteristiky aj.). Dále se stanovuje strategie získávání pracovníků. Ve firmě je zaveden ustálený postup, který usnadňuje celý proces. Řídí se zákoníkem práce a vnitřními směrnicemi firmy.

#### 8.1.1 Zdroje vyhledávání pracovníků

Ve firmě jsou využívány při vyhledávání nových zaměstnanců, jak vnitřní, tak i vnější zdroje pracovních sil.

- ***Vnitřní zdroje***

Vnitřní zdroje jsou využívány zejména při obsazování míst servisních a přijímacích techniků, kdy je potřeba praxe v oboru automechanik, autoelektrikář. Stávající zaměstnanci tedy znají povahu práce, která je po nich vyžadována a orientují se v pracovním prostředí. Tato volba výběru se opírá o skutečnost, že stávající pracovníci jsou osvědčení a možnost kariéerního postupu je motivující. Odpadá zde tak období adaptace, které u nových pracovníků znamená dočasně nízkou, nebo sníženou pracovní výkonnost.

- ***Vnější zdroje***

Obsazování volných pracovních míst s vnějších zdrojů je častější a běžnější. Zde firma Automechanika, a. s. úzce spolupracuje se soukromým středním učilištěm Automobilním. Žáci se zde seznamují s novými poznatky a prohlubují své dovednosti v rámci školní praxe. S některými studenty dále pak po ukončení studia, uzavírá firma pracovní smlouvu.

Často využívaným vnějším zdrojem jsou volné pracovní síly na trhu práce. Tato metoda získávání pracovníků je ve firmě nejběžnější.



Další zdrojem jsou pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli z jakýchkoli důvodů opustit své stávající zaměstnání, nebo je oslovila nabídka pracovního místa.

### **8.1.2 Metody získávání pracovníků ve firmě**

Další významnou fází celého procesu vyhledávání pracovníků je volba metod získávání pracovníků. Zaměstnanci společnosti mají stejné šance a příležitosti obsadit volnou pracovní pozici. O volných pracovních místech se zaměstnanci dozvídají z firemní vývěsky.

Volba metody závisí na celé řadě faktorů. Na výši uvolněných finančních prostředcích, na povaze volného pracovního místa, na tom, jak rychle je třeba místo obsadit atd.

#### ***Spolupráce s Úřadem práce Prostějov***

Nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků je spolupráce s úřadem práce Prostějov. Personalistka sesumarizuje popis pracovního místa a nároky na kandidáty a informuje Úřad práce. Úřad práce soustřeďuje potřebné informace o uchazečích a na základě shody potom posílá nezaměstnaného jako kandidáta na volné pracovní místo.

Na Úřadu práce Prostějov bylo v měsíci únoru tohoto roku evidováno celkem 6105 dosažitelných uchazečů na 131 volných pracovních míst. Na jedno volné pracovní místo tedy připadá 46 evidovaných nezaměstnaných lidí. Dosažitelní uchazeči jsou ti uchazeči o zaměstnání, kteří mohou bezodkladně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného volného pracovního místa, tj. evidovaní nezaměstnaní, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí do zaměstnání. Pro doplnění informací uvádím v příloze č. III vzdělanostní strukturu lidí, evidovaných na Úřadu práce Prostějov.

Míra nezaměstnanosti na Prostějovsku za měsíc únor 2011 je 11,2 %. Na přelomu let 2007/2008 se míra pohybovala kolem 5 %. Vliv na tak výrazné zvýšení nezaměstnanosti měla finanční krize v roce 2009 a následná celosvětová hospodářská krize, jejichž následky dopadly i na Českou republiku. Řada podnikatelů byla nucena omezit svůj provoz a v důsledku toho rostla nezaměstnanost. [18]

Zmínila bych se ještě o nedávném bankrotu společnosti OP Prostějov, která zaměstnávala přes 900 lidí a o uzavření pily Javořice, a. s.. Tyto dvě události měly také dopad na zvýšení nezaměstnanosti na Prostějovsku.

### *Získávání pracovníků prostřednictvím internetových stránek*

V postmoderním světě existuje celá řada webových stránek, která se zabývá zprostředkováním nabídek práce z celé České republiky, někde i Evropy nebo celého světa. Například jobs.cz, sprace.cz, superkariera.cz. Stránky jsou ve většině velmi přehledné; lze vyhledávat podle krajů, oborů či profesí. Ve většině případech je inzerce zpoplatněna. Za jednorázovou inzerci, doba zveřejnění je 1 měsíc, zaplatí zadavatel volného pracovního místa od 2000,- do 6000,- a to podle prestiže a návštěvnosti serveru. Dají se najít i takové web stránky, kde tato služba zpoplatněna není, zde ale vyvstává otázka, zda je vložení inzerátu na takovýto web efektivní.

Sama Mechanika na těchto serverech inzeráty nezveřejňuje. Při nahlášení volného místa na Úřad práce, se pracovníci ÚP dotazují, zda Mechanika souhlasí se zveřejněním inzerátu ve sdělovacích prostředcích. Se souhlasem dává Úřad práce nabídku volného pracovního místa na internetové pracovní servery a na stránky portal.mpsv.cz. Volná pracovní místa jsou také zveřejněna přímo na webu společnosti mechanikapv.cz.

Na každé volné nahlášené pracovní místo je poměrně velká odezva, proto v dnešní době společnost nemá potřebu zadávat inzeráty na specializované weby, jejichž nabízené služby jsou dle mého názoru finančně příliš náročné.

### *Inzerce v tisku*

Aby měla společnost větší možnost výběru z kvalitních uchazečů, inzeruje i v místním tisku ve spolupráci s Úřadem práce. Funguje to na stejném principu jako při elektronickém zadávání volných pracovních míst. Úřad práce sám a se souhlasem společnosti zveřejňuje nabídku v regionálním tisku – Prostějovském večerníku. Všechny inzeráty mají obvykle velmi podobnou strukturu:

- název volného místa,
- náplň práce,
- požadavky na kandidáta,
- potřebná dokumentace,
- kontakt.

### *Vývěsky*

Této levné a dostupné metody společnost využívá uvnitř firmy. Jde o uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěsce, která je umístěna na veřejném, všem zaměstnancům přístupném místě.

### *Uchazeči se nabízejí sami*

Jde o pasivní metodu získávání pracovníků a to z důvodu, že uchazeči sami přicházejí s životopisem a sami iniciují svou možnost získat zaměstnání ve společnosti. Od každého takového uchazeče si personalistka vyžádá životopis a nechá ho vyplnit dotazník uchazeče. Tyto dokumenty jsou následně zaevidovány do databáze uchazečů. Pokud se uvolní vhodné místo, či je vytvořeno, čerpá personalistka i z této databáze.

### *Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem*

Uchazeč po odevzdání potřebných dokumentů je řádně zařazen do výběrového řízení, avšak samotné doporučení není zárukou přijetí.

## **8.2 Výběr pracovníků**

Dalším, velmi důležitým a zodpovědným krokem je výběr pracovníků. V první řadě jde o vymezení potřebné dokumentace, kterou bude podnik požadovat po uchazečích. Hlavním, klíčovým dokumentem je životopis. Dalšími požadovanými dokumenty jsou výpisy z rejstříku trestů a doklady o odborné způsobilosti.

Z řady metod výběru jsou využívány následující:

- zkoumání dokumentů od kandidátů na volné místo (životopisy a motivační dopisy, firemní dotazníky, v některých případech i reference). Lékařské vyšetření je požadováno až od těch uchazečů, kteří jsou přijati do pracovního poměru,
- pohovory,
- testy pracovní způsobilosti (testy schopností).

U dělníků je požadován strukturovaný životopis a u technicko-hospodářských pracovníků je třeba strukturovaný životopis spolu s motivačním dopisem a fotografií. Fotografie je zde požadovaná kromě jiného i proto, že například u prodejců vozidel je vzhled a příjemné

vystupování vcelku důležitým faktorem. Po shromáždění a vyhodnocení všech životopisů se nejprve vyloučí zjevně nepřijatelné nabídky, které se na první pohled neshodují s požadavky na volné pracovní místo. Těchto zjevně nepřijatelných uchazečů bývá i několik desítek a to v důsledku vysoké nezaměstnanosti v regionu.

Výběr vhodného pracovníka probíhá jinak u dělníků a jinak u technicko-hospodářských pracovníků. Čím větší má obsazovaná pozice pravomoci a zodpovědnost, tím delší a náročnější je celý proces výběru a příjmu vhodného pracovníka. Po vyhodnocení životopisů následuje kontaktování potencionálních uchazečů. Ti jsou telefonicky obeznámeni a písemně pozváni na výběrový pohovor.

Před samotnými pohovory ještě uchazeči vyplní firemní dotazníky (viz. příloha č. 1). Ty obsahují následující informace:

- iniciály uchazeče,
- počet dětí,
- vzdělání,
- řidičský průkaz,
- průběh předchozích zaměstnání,
- zdravotní stav,
- zdravotní pojišťovna.

### **8.2.1 Výběr pracovníků pro profese s nižší kvalifikací (výrobní dělníci, režijní dělníci, pomocný a obslužný personál)**

U dělníků jsou obvykle naplánovaná dvě kola výběru. V prvním kole se personalistka zabývá všemi žádostmi o přijetí. V druhém kole pak pozve jen ty uchazeče, kteří splňují daná kritéria. Při osobním jednání sdělí personalistka základní informace o společnosti a o nabízené práci. Poté s uchazečem navštíví příslušné pracoviště, kde je uchazeč mistrem seznámen s pracovní náplní obsazovaného místa. Přitom je současně realizován výběrový pohovor, který je zaměřen na odbornou problematiku pracovní náplně. Následně dostane uchazeč prostor ukázat svou zručnost a dovednosti v praktické zkoušce přímo v provozu.

Tento postup je uskutečňován s každým vhodným uchazečem. Konečnou fází je vyhodnocení všech pohovorů a posouzení způsobilosti uchazečů vykonávat nabízenou práci a po poradě mistra a personalistky je vybrán nejvhodnější uchazeč.

### **8.2.2 Výběr pracovníků pro profese s vyšší kvalifikací (technicko-hospodářští pracovníci)**

U THP jsou výběrová kola tři. Pokud se ani ve třetím kole nevybere vhodný kandidát, vypíše se kolo čtvrté – poslední. Zde také probíhá první kolo tak, že je proveden takzvaný předvýběr, kdy se nevyhovující uchazeči vyřadí a zbylí kandidáti se obtelefonují a odešle se jim písemně pozvánka na pohovor. Jak už jsem poznamenala, jde o náročnější výběr. Stejně jako u dělníků, vyplňují zájemci Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání. Pohovoru se účastní uchazeč, personalistka, budoucí nadřízený a v některých případech i někdo z vedení společnosti.

Východiskem pro výběr pracovníka na místo s vyšší kvalifikací je popis a specifikace volného pracovního místa. Na jeho základě jsou stanoveny požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníka, které se bezprostředně vztahují k pracovnímu místu. Všechny pohovory moderuje personalistka, budoucí nadřízený může a pokládá během pohovoru náhodné a nepřipravené dotazy. Používají se jak otevřené, tak i uzavřené, krátké i kontrolní otázky. Strategie celého procesu výběrového pohovoru má následující podobu:

- zkoumání vstupního dotazníku, případně životopisu a motivačního dopisu,
- výběrový rozhovor,
- rozhodnutí o výběru konkrétního, konkrétních uchazečů,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Po ukončení pohovoru sdělí personalistka všem uchazečům termín dalšího kola řízení a dále termín, do kterého budou uchazeči vyrozuměni, ať už o nepřijetí, nebo o postupu do užšího výběru.

V následujícím, třetím kole, jde většinou jen o konečné ujasnění některých otázek.

**Struktura pohovorů bývá obvykle následující:**

- představení výběrové komise,
- stručné vysvětlení účelu výběrového pohovoru,
- představení firmy a pracovního místa, o které má uchazeč zájem,
- následuje série otázek, které mají odhalit vlastnosti, kvalitu, silné a slabé stránky uchazeče, jeho předchozí zkušenosti,
- prostor pro otázky uchazeče,
- ukončení výběrového pohovoru.

V konečné fázi výběru je rozhodnutí o výběru oznámeno konkrétnímu uchazeči, kterému jsou sděleny i další informace spolu s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat ve společnosti. Do té doby nejsou odmítnuti ti uchazeči, kteří se umístili bezprostředně za vybraným uchazečem a to pro případ, když by vybraný uchazeč z jakéhokoli důvodu nabídku nepřijal. Jakmile vybraný uchazeč na vyrozumění o přijetí pozitivně reaguje, jsou okamžitě vyrozuměni i zbývající uchazeči. Ostatním uchazečům je písemně sděleno odmítnutí s tím, že společnost nevylučuje možnost budoucí spolupráce.

### **8.3 Příjem a adaptace pracovníků**

Po úspěšném výběru pracovníka a akceptování podmínek, ze strany budoucího zaměstnance podepisuje zaměstnanec a zaměstnavatel ve dvou vyhotoveních písemnou pracovní smlouvu. Jedno vyhotovení dostane zaměstnavatel, druhé zaměstnanec. Tak jak stanovuje Zákoník práce, smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále jsou ve smlouvě uvedeny další dohodnuté skutečnosti:

- zda se pracovní poměr uzavírá na dobu určitou či neurčitou,
- zkušební doba,
- nárok na dovolenou,

- výpovědní doba,
- údaje o mzdě a způsobu odměňování
- stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení. [22]

V dalším článku ve smlouvě je uvedeno, že zaměstnanec byl seznámen se svými právy a povinnostmi, dále že byl seznámen se mzdovými podmínkami, za které bude vykonávat práci. Dále je ve smlouvě uveden souhlas se zpracováním osobních údajů pro potřeby firmy. V závěru smlouvy je věta o tom, že obě strany porozuměly obsahu smlouvy a podepsali ji dobrovolně, na základě jejich svobodné vůle. Obě dvě vyhotovení musí být vlastnoručně podepsány jak zaměstnavatelem, tak i zaměstnancem.

Po podpisu pracovní smlouvy vytvoří personalistka osobní kartu zaměstnance. Každá karta, tedy každý zaměstnanec má přidělené osobní číslo.

Osobní karta obsahuje:

- Pracovní smlouvu,
- osobní dotazník, kde jsou uvedeny základní informace, potřebné k přihlášení k ČSSZ (Česká správa sociálního zabezpečení) a ke zdravotní pojišťovně a dále informace o tom, zda je poživitelem důchodu,
- rozhodnutí o přiznání důchodu (starobního, invalidního...),
- doklad o lékařském vyšetření, které musí zaměstnanec absolvovat u smluvní lékařky nejpozději do jednoho týdne od podepsání pracovní smlouvy,
- zápočtový list, tj. potvrzení o předchozím zaměstnání, pokud byl zaměstnanec před nástupem v evidenci ÚP, pak je třeba potvrzení o této evidenci,
- dohody o srážkách ze mzdy,
- podepsaný souhlas se zasíláním mzdy na účet,
- výpis z rejstříku trestů – vyžaduje-li to profese (prodejci, pokladní, strážní...)
- informace o dosaženém vzdělání,
- dokumenty o absolvovaných školeních a kurzech,
- evidují se zde i vydané pracovní a ochranné pomůcky, potřebné pro výkon práce.

V prvních dnech v novém zaměstnání absolvuje pracovník vstupní školení bezpečnosti práce prováděné oprávněným pracovníkem. U dělníků se jedná o mistra, TH pracovníky školí sám nadřízený, který je k tomuto proškolen. Ostatní potřebná školení, probíhají během prvních týdnů. Jde například o školení, semináře prodejců, servisních techniků i dělníků, které organizuje sama ŠKODA AUTO, a. s., kde se prodejci přednostně dozvídají informace o nových modelech, vylepšeních, strategiích prodeje, nových technologiích aj. Koncern Škoda auto nabízí autorizovaným prodejcům vozů Škoda různá školení na nejmodernější úrovni. Pro českou automobilku je permanentní vzdělávání zaměstnankyň a zaměstnanců důležitým příspěvkem k růstové strategii podniku. Existují takzvaná Learn-centra ve třech českých závodech značky Škoda a tréninková centra pro provoz svařovny, výroby motorů, logistiky a montáže vozů. Těmito centry prošlo a bylo dosud vyškoleno přes 10.000 zaměstnankyň a zaměstnanců. Posledním nově otevřeným školícím centrem je školící a tréninkové centrum pro lakovnu, které bylo otevřeno v únoru letošního roku v hlavním závodě v Mladé Boleslavi. [17]

Nebo může jít také o školení řidičů, které probíhá jako školení řidiče referenta u autoškoly, se kterou má Automechanika, a. s. smlouvu.

### **Adaptace pracovníků**

Adaptační období trvá většinou od jednoho do tří měsíců. Během prvních dní je nový zaměstnanec seznámen s chodem firmy, představen kolektivu pracovníků a lidmi, pohybujícími se na pracovišti. Období adaptace souvisí se zkušební lhůtou. V tomto období je nový zaměstnanec pod neustálým drobnohledem ostatních. To může mít značně motivační vliv, ale na druhou stranu může u zaměstnance propuknout nervozita a nejistota v sebe samého. To závisí nad vlastnostmi pracovníka. V období adaptace je kladen důraz na komunikaci. Nadřízení zde mají za úkol, dotazovat se, zjišťovat a analyzovat spokojenost, nespokojenost či nějaké připomínky od pracovníka, zkrátka získávat zpětnou vazbu od zaměstnance intenzivněji, než kdy jindy. Po uplynutí adaptačního procesu by měl pracovník chápat a přijmout podnikovou kulturu a plnit veškeré požadavky, které byly kladeny na uchazeče o volné pracovní místo.

Kvalita provádění procesu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků by se měla projevit ve výsledku plnění vytyčených cílů podniku. Jako orientační nástroj pro sledování toho, do jaké míry je proces efektivní, lze použít míru fluktuace zaměstnanců ve zkušební době. Jde



o časově, někdy i finančně náročné řízení, které svým dílem přispívá ke konkurenceschopnosti a úspěšnosti celé společnosti.

## 9 HODNOCENÍ SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ – NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Na základě informací, získaných během rozhovorů s personalistkou, pracující ve společnosti Automechanika, a. s. již přes 15 let, mám nyní možnost a prostor zhodnotit popřípadě navrhnout možné úpravy procesu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků. Celou analýzu jsem rozdělila do několika částí a vyhodnotila následovně:

### ▪ Identifikace potřeby získání pracovníků

Proces je ve firmě zahajován až na základě momentální potřeby obsazení pracovního místa nebo v době, kdy je již dané místo volné. V tomto vidím nedostatky. Je třeba klást důraz na to, aby identifikace potřeby získávání pracovníků probíhala s dostatečným předstihem, aby se co nejvíce zkrátila doba, po kterou bude místo neobsazené a tím se minimalizovaly vznikající finanční ztráty.

### ▪ Volba zdrojů vyhledávání

Proces volby zdrojů vyhledávání pracovníků je dle mého názoru v souladu s moderní personální praxí. Jsou využívány jak vnitřní, tak i vnější zdroje. U míst s nižší kvalifikací jsou možnosti výběru pracovníka z vnitřních zdrojů značně limitovány velikostí podniku a je tedy nutné získávat pracovníky hlavně z vnějšího trhu pracovních sil. Zde není třeba doporučovat změny v postupu.

### ▪ Volba metod

Okruh metod získávání pracovníků z nichž je vybíráno, je dle mého názoru dostatečně široký. Jen bych chtěla podotknout, že u inzerce by bylo vhodné analyzovat efektivnost různých typů a stylů inzerátů pro jednotlivé druhy pracovních činností, což by ještě zvýšilo jejich efektivnost.

### ▪ Volba dokumentů

Dokumenty požadované od uchazečů na pracovní místo v Automechanice, a. s. je třeba rozšířit o kopie dokladů o vzdělání a praxi v oboru, které jsou sice ve firmě vyžadovány, ale až při přijímání pracovníka do pracovního poměru. Do té doby se spoléhá na pravdivost informací sdělených uchazečem. Navržený postup tak umožňuje předejít nesrovnalostem, které se v několika případech již objevily v pozdějších fázích personálního výběru.

Užívání vstupního dotazníku pro získání informací o uchazečích doporučuji zachovat, pro zvýšení efektivnosti a přehlednosti při následném výběru pracovníků jsem navrhla novou podobu dotazníku. (viz příloha č. 2)

V závěru navrženého dotazníku je prostor, kde může uchazeč napsat další údaje, které by chtěl o sobě uvést. Do dotazníku zapisuje personalistka průběh pohovoru, poznámky a fakta získaná pohovorem od uchazeče a následně je zde i prostor pro zaznamenání a vyhodnocení praktické zkoušky u dělníků.

- **Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů, formulace nabídky**

V procesu předvýběru jsou podle požadavků daných pracovním místem vyřazeni pouze zcela nevhodní uchazeči a všichni ostatní jsou pozváni k výběrovým procedurám. Proces předvýběru je efektivní do té míry, do jaké se podaří správně zformulovat požadavky kladené na uchazeče a od této podmínky se odvíjí i počet zájemců o volné pracovní místo. Je tedy důležité správně zformulovat nabídku a požadavky na potenciálního pracovníka. Toto se do jisté míry daří, jen vidím nedostatek v absenci popisů jednotlivých pracovních míst u dělníků, proto bych doporučila věnovat více pozornosti při zpracování nabídek, tedy nejprve shrnout veškeré specifikace a požadavky na jednotlivá pracovní místa a následně formulovat nabídku.

- **Schůze členů komise před samotnými pohovory**

Dalším mým návrhem je, aby se před uskutečněním pohovorů sešli členové výběrové komise, to znamená nejčastěji by šlo o setkání personalistky a budoucího nadřízeného. Tato schůze by měla být účelná v tom, že by se prohlídly a vyhodnotily a konzultovaly dodané dokumenty a domluvil by se průběh a kladených otázek.

- **Výběr pracovníků pro profese s nižší kvalifikací**

Nedostatky při výběrovém procesu se týkají hlavně výrobních dělníků a jsou způsobeny neexistencí popisu a specifikace pracovních míst. Nabídka těchto volných pracovních míst je formulována pouze na základě konzultace s vedoucími pracovníky. Jako hlavní kritérium výběru dělníků je dle mého názoru kromě jiného i zručnost. Proto bych chtěla zdůraznit praktickou zkoušku při výběrovém řízení. Mělo by se jí věnovat více času a pozornosti. Dále navrhuji oddělit část pohovoru a část, kdy uchazeč předvádí své praktické dovednosti v provozu. Do nově navrženého osobního dotazníku jsem zapracovala prostor, kde se za-

znamená průběh z praktické zkoušky. Domnívám se, že tento postup zvýší efektivnost výběru a zmírní výdaje podniku dané chybným rozhodnutím při výběru.

#### ▪ **Výběr pracovníků pro profese s vyšší kvalifikací**

Postup, který je realizován při výběru pracovníků pro vyšší funkce je ve značné míře v souladu se zásadami moderního personálního řízení. Chtěla bych jen upozornit a popřípadě navrhnout využívat standardizovaného rozhovoru, který dopomůže přesnosti, spolehlivosti a efektivnosti celého pohovoru. Navrhuji následující osnovu:

- stručné informace o družstvu,
- informace o pracovním místě a požadavcích na něj,
- jednoduché a později složitější otázky, týkající se základních osobních údajů, údajů o vzdělání, dosavadní praxi a dosavadních zaměstnáních,
- otázky týkající se plánů a ambicí uchazeče případně jeho koníčků, zálib, způsobu trávení volného času, apod., což má pomoci dotvořit obraz o jeho osobnosti,
- prostor na otázky uchazeče,
- informace o dalším postupu výběru, časovém plánu a termínech, ve kterých mohou uchazeči očekávat rozhodnutí.

Jiné významné nedostatky při provádění výběru na místa s vyšší kvalifikací jsem v tomto družstvu nezjistila.

#### ▪ **Adaptační proces**

Cílem celého procesu je v nejkratším čase a s minimálními náklady dopomoci pracovníkovi sít se s firemní kulturou, přijmout nové pracovní prostředí a tím pádem podávat co nejdříve co možná nejlepší výkony.

Během zkušební doby, kdy pracovník prochází procesem adaptace, bych navrhovala vytvořit zátěžové situace, pro ověření schopností a kvalit přijatého pracovníka.

Celkově je proces na dobré úrovni, adaptace probíhá v přátelském prostředí. Věnovala bych pozornost komunikaci s pracovníky, kdy je získávána zpětná vazba a na jejích základech by mohlo docházet k neustálému zkvalitňování procesu. Doporučuji sledovat a hodnotit, jak jsou nově přijatí pracovníci spokojeni, jak jsou úspěšní, analyzovat jejich produktivitu a toto porovnávat s výsledky, ke kterým se dospělo během procesu přijímání pracovníka.

## 10 ZÁVĚR

Výběr a příjem kvalitních zaměstnanců je jedním z hlavních pilířů prosperity a konkurenceschopnosti společnosti. Proto je třeba soustředit pozornost na personální zabezpečení podniku. Společnost Automechanika, a. s. si uvědomuje potenciál, který se skrývá v jejich zaměstnancích, proto je zde kladen důraz na personální řízení.

V první části práce jsem se zaměřila na teoretickou stránku tématu. Studovala jsem oblasti jako například obsah práce personalistů, jejich hlavní úkoly, proces výběru pracovníků, jejich zdroje, metody výběru pracovníků, samotný proces výběru pracovníků, příjem pracovníků a jejich adaptační proces.

V druhé části jsem analyzovala systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.. Popsala jsem základní strukturu zavedeného systému ve firmě a následně navrhla opatření, po jejímž zavedení dojde k zefektivnění stávajícího procesu.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit a zhodnotit proces vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Automechanika, a. s.. Na základě zjištěných skutečností a srovnání s trendy uvedenými v odborné literatuře mohu konstatovat, že personální práce v oblasti nábory a příjmu pracovníků je ve zmíněné společnosti prováděna způsobem, který není v zásadním rozporu s koncepcí řízení lidských zdrojů. I přes to, jsem navrhla některá opatření, které by mohla přispět k efektivnějšímu fungování systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.

I když plánování lidských zdrojů většinou provádějí velké organizace, doporučila jsem společnosti plánovat personální potřeby alespoň v minimální míře. Není žádoucí, aby se zahajovalo vyhledávání nového pracovníka, až když je pracovní místo volné.

Dále jsem doporučila, aby společnost rozšířila požadavky na dokumenty od kandidátů. Jde o kopie dokladů o vzdělání a praxi v oboru. Zároveň jsem upravila podobu osobního dotazníku, doplnila jsem o některé informace, které by mohly být v procesu výběru pracovníků užitečné.

Také jsem doporučila sestavit popis pracovních míst a kvalifikačních požadavků na dělnické profese, který doposud neexistoval. Navrhuji také optimalizovat průběh pohovorů.

Během zkušební doby jsem navrhla účelné vytvoření zátěžové situace pro pracovníka, které by poukázalo na to, jak se nově přijatý pracovník v těchto situacích umí zachovat a jak podléhá nebo odolává stresu.

Analyzováním systému, zavedeném ve firmě, jsem se snažila přispět k nezávislému pohledu na výkon personální práce ve firmě. Poukázala jsem na slabé stránky procesu a navrhla způsob jak tyto hlediska vylepšit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1998. 545 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Personální řízení*. 1. vydání Praha: VŠE, 2001, 218str. ISBN 80-245-0248-8.
- [4] Firmy ignorují talenty, kteří pro ně chtějí pracovat : Výběrové řízení stojí čas i peníze. In *Hospodářské noviny* [online].2011 [cit. 2011-05-04]. Dostupné z WWW: <[www.ihned.cz](http://www.ihned.cz)>.
- [5] GREGAR, A.: *Personální řízení I*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2001. 160 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [6] HALÍK J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Grada Publishing, a. s.. 2008. 128 s. IBSN 978-80-247-2475-1.
- [7] HEINOVÁ H.: *Rozvoj lidských zdrojů*. Jena, Jesenické nakladatelství. 2010. 500 výtisků.
- [8] HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 4. vydání Praha: CREDIT Praha, 2000, 249 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [9] KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Grada Publishing, a. s.. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: H a H, Vyšehradská, s. r. o.. 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [12] MÍKA, Jan. *Personalista.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. On-line veletrh přiblíží absolventům pracovní příležitosti. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/online-veletrh-pribliziabsolventum-pracovni-prilezitosti-.html>>.
- [13] Rozhovor s personalistkou podniku Automechanika, a. s. ze dne 26. 1. 2011.

- [14] SIEGEL, Z.: *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008, 179 str. ISBN 978-80-247-2447-8.
- [15] Skupina Mechanika [online]. 2011 [cit. 2011-05-04]. Dostupné z WWW: <[www.mechanikapv.cz](http://www.mechanikapv.cz)>.
- [16] STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha. Management Press. 148 s. ISBN: 80-7261-097-X.
- [17] ŠKODA AUTO, a. s. *Škoda otevírá nové školící centrum pro lakovnu*. [online], 2011 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z WWW: <[http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/sustainable\\_development/social/News/Pages/69\\_Skolici-centrum-lakovna.aspx](http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/sustainable_development/social/News/Pages/69_Skolici-centrum-lakovna.aspx)>.
- [18] Úřad práce Prostějov. Rozhovor s pracovníkem Úřadu práce Prostějov ze dne 28. 2. 2011.
- [19] WALKER, A., *Moderní personální management*. Grada Publishing, 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [20] WERTHER, W., DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 str. ISBN 80-85605-04-X.
- [21] ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI, Zákon č. 435/2004 Sb., ve znění k 13. květnu 2004.
- [22] ZÁKONÍK PRÁCE, Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění k 26. dubnu 2006.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centre
CV	Curriculum vitae, životopis
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚP	Úřad práce

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1.	Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií.....	45
---------	---	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1.	Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií.....	45
Graf 2.	Vzdělanostní struktura zaměstnanců ve firmě v roce 2010.....	46
Graf 3.	Věková struktura zaměstnanců v roce 2010.....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I           Vzor vstupního dotazníku užívaného ve firmě Automechanika, a. s..
- P II           Návrh vstupního dotazníku pro Automechaniku, a. s..
- P III          Vzdělanostní struktura lidí, evidovaných na Úřadu práce Prostějov.

**Osobní dotazník****Jméno a příjmení, titul:**.....**Rodné příjmení:**.....

Datum narození:.....

Místo narození:.....Okres:.....

Rodné číslo..... Státní občanství:.....

Stav: .....(svobodný/á, ženatý/vdaná, rozvedený/á)

Trvalé bydliště vč. PSČ:.....

Bydliště na doručování korespondence

vč. PSČ:.....(pokud je stejné s trvalým

bydlištěm – nevyplňujte)

telefon č.....

U žen počet dětí:.....

Vzdělání:.....

Máte řidičský průkaz : .....sk:.....

Průběh předchozích zaměstnání:

organizace                      prac. zařazení                      od                      do

.....

.....

.....

Váš zdravotní stav:.....Máte zdravotní problémy při styku

s některými látkami ( např. prach, pyl apod.).....

Máte vedlejší pracovní poměr - podnikáte ?

druh činnosti.....organizace.....

živnostenský list.....

Pobíráte důchod?

jaký.....č.rozhodnutí.....datum od..... **ano ne**

kdo důchod vyplácí.....

Je Váš starobní důchod upraven jako jediný zdroj příjmu?

Jste poživitelem **předčasného** starobního důchodu? **ano - ne**

Jste osobou se zdravotním znevýhodněním?

datum rozhodnutí:..... **ano ne**

U které zdravotní pojišťovny jste pojištěn?

.....

Prohlašuji, že souhlasím v souladu se zákonem č. 133/2000 o evidenci obyvatel a rodných číslech, se zpracováním rodného čísla z důvodu pracovně právních vztahů a za účelem běžných společenských záležitostí - např. životních jubileí apod.

Datum:

Podpis:

## DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Ucházím se o pozici: .....

Příjmení, jméno, tituly: .....

Datum narození: ..... Místo narození: .....

R.Č.: ..... Státní občanství: .....

Stav: ..... Počet dětí (u žen): .....

Telefon: ..... E-mail: .....

Trvalé bydliště: .....

Korespondenční adresa: .....

Zdravotní pojišťovna: .....

Změněná prac. schopnost: ANO – NE                      Zdravotní postižení: ANO – NE

Pobíráte důchod?                      ANO – NE                      Druh důchodu, od: .....

Odkud jste se dozvěděla o volném pracovním místě? .....

### VZDĚLÁNÍ

Stupeň	Název a sídlo školy	Obor	Typ zkoušky
Základní			
S T Ř E D N Í	Odborné		
	Úplné		
	Úplné odborné		
V Š	Vyšší odb.		
	Bakalářské		
	Magisterské		
Další vzdělání, kurzy, stáže:			

### ZNALOST JAZYKŮ

Jazyk	Dorozumím se	Čtu a píši	Plynně hovořím
Angličtina			
Němčina			

Řidičský průkaz, sk: .....

Práce s PC, úroveň: .....

.....

Máte vedlejší pracovní poměr – podnikáte? A - N

Druh činnosti: .....

Organizace: .....

Živnostenský list: .....

**PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ**  
(včetně evidence na ÚP)

Příloha č. II b

	Organizace	Pracovní zařazení	Od - do
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Kdo o Vás může podat reference (firma, jméno, telefon):

.....

Vaše další znalosti a dovednosti: .....

.....

Co považujete za své největší pracovní úspěchy v posledních 5 letech?

.....

Jaká je Vaše představa měsíční mzdy (brutto) - rozpětí?

.....

Můžete odůvodnit svůj zájem o změnu zaměstnání?

.....

Od kdy můžete nastoupit?.....

Další údaje, které považujete za důležité o sobě uvést a nejsou součástí dotazníku:

.....

.....

.....

.....

Prohlašuji, že souhlasím v souladu se zákonem č. 133/2000 o evidenci obyvatel a rodných číslech, se zpracováním rodného čísla z důvodu pracovních právních vztahů a za účelem běžných společenských záležitostí - např. životních jubileí apod.

V.....dne .....

Podpis

.....

**Poznámky pro personalistu:**

Výběrové řízení dne:

Výsledek výběrového řízení:

.....  
.....  
.....

Praktická zkouška na dovednost: \_\_\_\_\_

Poznámky ke zkoušce:

.....  
.....  
.....

Praktická zkouška na dovednost: \_\_\_\_\_

Poznámky ke zkoušce:

.....  
.....  
.....

Praktická zkouška na dovednost: \_\_\_\_\_

Poznámky ke zkoušce:

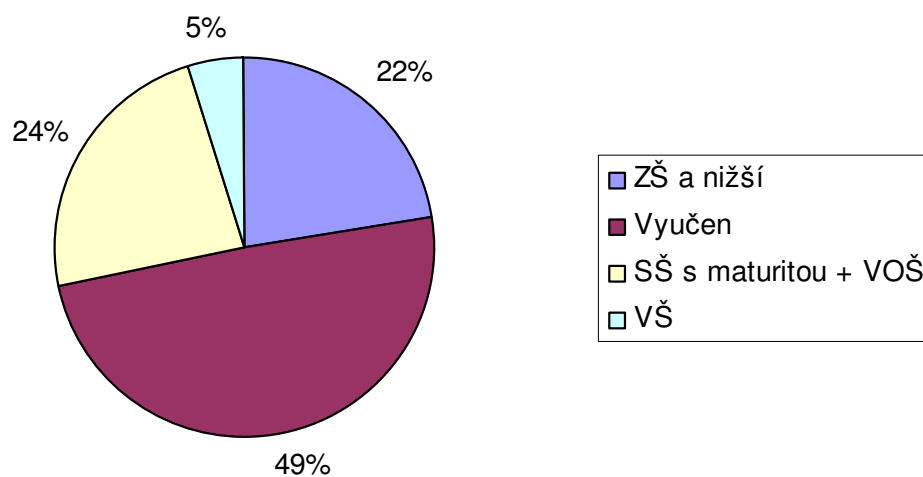
.....  
.....  
.....



**PŘÍLOHA P III: VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA LIDÍ,  
EVIDOVANÝCH NA ÚP PROSTĚJOV.**

Stupeň vzdělání	Fyzický počet	Procentuální podíl
Základní škola a nižší	1488	22,4%
Vyučen	3268	49,3%
SŠ s maturitou + VOŠ	1572	23,7%
Vysoká škola	307	4,6%
Celkem	6635	100%

Tab 2 – Vzdělanostní struktura lidí, evidovaných na ÚP Prostějov k 28.2. 2011



Graf 4 - Vzdělanostní struktura lidí, evidovaných na ÚP Prostějov