

# **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.**

Tereza Geletová

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Geletová**  
Osobní číslo: **M11134**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky zaměřené na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky analyzovaného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a navrhněte společnosti XY a. s. doporučení k jeho zlepšení.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** A handbook of human resource management practice. 9th pub. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
**BANFIELD, Paul a Rebecca KAY.** Introduction to human resource management. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.  
**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.  
**KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.  
**ŠIKÝŘ, Martin.** Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.  
**URBAN, Jan.** Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

14.4.2014



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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s., respektive na úroveň a stav systému plánování, získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v této společnosti. Cílem teoretické části je zpracovat relevantní teoretické poznatky zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části je analýza současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. Celá praktická část je zpracována na základě dat a informací získaných pomocí interview se zaměstnanci společnosti XY a. s., interních materiálů této společnosti a v neposlední řadě na základě vlastního empirického šetření. V závěru bakalářské práce je provedeno zhodnocení předností a nedostatků systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, přijímání zaměstnanců, lidský kapitál, plánování

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the analysis of the recruitment system in the company XY a. s., respectively, on the level and condition of system of planning, recruitment, selection, admission and adaptation of employees in this company. The aim of the theoretical part is to compile relevant theoretical knowledge focused on this field of human resource management and subsequently to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is the analysis of current state of recruitment system in the company XY a. s. Whole practical part is based on the data and information obtained through interviews with employees of the company XY a. s., internal documents of this company and last but not least, on the basis of own empirical investigation. In conclusion of the thesis there is performed an assessment of the advantages and disadvantages of the recruitment system in the company XY a. s. and suggested recommendations to improve the current system of recruitment in the company XY a. s.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Human Capital, Planning

Tímto bych chtěla velmi poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za jeho trpělivost, otevřenost, rady a připomínky, které mi byly z jeho strany poskytnuty při zpracování této bakalářské práce.

V neposlední řadě patří můj dík i personalistce společnosti XY a. s. za čas, který se mnou strávila, ochotu, připomínky a nezbytné dokumenty a informace pro vypracování mé bakalářské práce.

*Motto:*

*„Fantazie je důležitější než vědění.“*

*Albert Einstein*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ A JEHO FUNKCE.....	14
<b>2 OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>15</b>
2.1 VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO .....	15
2.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	15
2.3 POSTUP OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST .....	15
<b>3 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>17</b>
3.1 DLOUHODOBÉ PLÁNY .....	17
3.2 KRÁTKODOBÉ PLÁNY .....	17
3.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	17
<b>4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>19</b>
4.1 POŽADAVKY NA NOVÉ ZAMĚŠTNANCE .....	19
4.1.1 Důležitá kritéria.....	20
4.2 ZDROJE UCHAZEČŮ.....	21
4.2.1 Vnitropodnikový trh práce .....	21
4.2.2 Vnější trh práce .....	21
4.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	22
4.3.1 Ústní dotaz nebo nabídka .....	22
4.3.2 Doporučení současného zaměstnance .....	23
4.3.3 Vývěsky v organizaci nebo mimo organizaci .....	23
4.3.4 Letáky vkládané do poštovních schránek .....	23
4.3.5 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	24
4.3.6 Spolupráce s úřady práce .....	24
4.3.7 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.....	24
4.3.8 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	25
4.3.9 Uchazeči se hlásí sami .....	26
4.3.10 Počítačové sítě (Internet).....	26
4.3.11 Veletrh pracovních příležitostí .....	26
4.4 DOKUMENTY VYŽADOVANÉ OD POTENCIÁLNÍCH UCHAZEČŮ .....	26
4.4.1 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání .....	26
4.4.2 Životopis .....	28
4.4.3 Průvodní (motivační) dopis.....	28
4.4.4 Reference.....	28
<b>5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>30</b>
5.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ O ZAMĚŠTNÁNÍ.....	30
5.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	30
5.2.1 Pohovor (výběrový interview) .....	31
5.2.2 Assessment centre .....	33
5.2.3 Testování .....	34



5.3	FORMÁLNÍ VÝSTUPY VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ .....	34
<b>6</b>	<b>PROCES PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>35</b>
6.1	VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU .....	35
6.1.1	Pracovní smlouva .....	36
6.2	ZÁKLADNÍ PRVKY PROCESU PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE .....	36
6.2.1	Pracovní a sociální adaptace .....	36
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>37</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI XY A. S. ....</b>	<b>41</b>
8.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	41
8.2	VÝROBA .....	41
8.3	EXPORT SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	42
8.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	42
8.5	POLITIKA KVALITY SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	44
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....</b>	<b>46</b>
9.1	ZAMĚŠTNANCI SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	46
9.1.1	Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY a. s. ....	46
9.2	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	47
9.3	PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	49
9.3.1	Popis práce a kvalifikační požadavky .....	49
9.4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	50
9.4.1	Zdroje zaměstnanců .....	50
9.4.2	Metody získávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. ....	51
9.4.3	Dokumenty vyžadované od uchazečů ve společnosti XY a. s. ....	53
9.5	VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	54
9.5.1	Předvýběr zaměstnanců .....	54
9.5.2	Výběrový pohovor ve společnosti XY a. s. ....	55
9.5.3	Prohlídka pracovního prostředí .....	55
9.6	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	55
9.6.1	Dokumenty požadované od vybraného uchazeče .....	56
9.6.2	Vstupní pracovní lékařská prohlídka .....	56
9.6.3	Pracovní smlouva ve společnosti XY a. s. ....	57
9.6.4	Zácvik zaměstnanců ve společnosti XY a. s. ....	57
9.7	ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....	58
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. ....</b>	<b>62</b>

11.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI XY A. S.....	62
11.2	ABSOLVENTI .....	62
11.3	PLÁNOVANÉ ODCHODY .....	64
11.3.1	Modelová situace .....	64
11.4	DOKUMENTY VYŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ A PROCES PŘEDVÝBĚRU.....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Lidský kapitál (zaměstnanci) je jednou z nejdůležitějších složek a částí pro fungování jakékoliv organizace, ať již tuzemské nebo zahraniční. Na dnešních přesycených trzích je velmi těžké najít pracovní sílu přesně vyhovující požadavkům konkrétní organizace. Společnost by si sama měla vytvořit jakýsi svůj efektivní proces pro přijímání zaměstnanců tak, aby vyhovoval fungování celé společnosti a přilákal kvalifikovanou a pokud možno loajální pracovní sílu.

Důležité je naplánovat potřebu zaměstnanců, stanovit si formy pro jejich získávání a výběr, zároveň také způsoby jejich přijímání a následné adaptace, jak už v úrovni pracovní, tak i v úrovni sociální. Úkolem managementu organizace by mělo být dosažení co nejmenší míry fluktuace – a to pomocí kvalitního systému pro přijímání zaměstnanců, tak i s pomocí jejich kvalitní výchovy a stimulace, potažmo motivace.

Téma bakalářské práce Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. pochází z oblasti řízení lidských zdrojů. Jedním z hlavních důvodů pro výběr tohoto tématu byl jednak můj osobní zájem o oblast personálních prací, obzvláště pak o fungování řízení lidských zdrojů v praxi, a jednak také možnost zjistit, zda jsou právě lidé (zaměstnanci) pohonem pro organizace, jak se vždy uvádí v literatuře. V rámci oblasti řízení lidských zdrojů bych chtěla i v budoucnu napsat mou druhou – diplomovou – práci.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat základní teoretické poznatky týkající se oblasti plánování zaměstnanců, přes jejich následné získávání, výběr a přijímání až po jejich adaptaci. Tyto teoretické poznatky budou čerpány ze sekundárních informačních zdrojů. V závěru teoretické části budou veškeré teoretické poznatky komplexně shrnuty v určitá teoretická východiska, použitelná pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bude podrobně analyzovat současný stav a úroveň systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a následně zhodnotit přednosti a také nedostatky tohoto, již zavedeného systému. Zároveň bude tato část bakalářské práce také obsahovat doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Pro vytvoření bakalářské práce a pro její následnou analýzu byla zvolena společnost XY a. s., která byla kdysi součástí jedné z největších organizací ve Zlínském kraji.

Celá bakalářská práce bude zpracována na základě sekundárních a primárních informačních zdrojů (odborné monografické, seriálové a elektronické zdroje, interní materiály a zdroje společnosti XY a. s. či vlastní empirická šetření ve společnosti XY a. s.).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je strategický a systematický přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace má – zaměstnanců (lidí), kteří tam pracují, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů dané organizace. (Armstrong, 2003, s. 428)

Život společností je obohacován zaměstnanci nejen v rámci plnění pracovních povinností. Zaměstnanci mohou pro organizaci znamenat mnohem více – do podniku vnášejí svou kvalifikaci, znalosti, ale také své kontakty a konexe, zejména potom jakousi schopnost vzdělávání se. Všechny tyto skutečnosti jako celek tvoří lidský (nebo také intelektuální) kapitál. (Červenková, 2013, s. 6)

### 1.1 Personální oddělení a jeho funkce

Mezi základní funkce moderního personálního oddělení patří v dnešní době zejména (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 19-20):

1. **plánování základní potřeby personálu** – vyčísluje se potřeba zaměstnanců v jednotlivých divizích či odděleních.
2. **získávání personálu** – pomocí náboru se noví zaměstnanci získávají na konkrétní pracovní pozice.
3. **výběr a přijímání** – výběr a příjem vhodných a kvalifikovaných zaměstnanců.
4. **řízení personálu** – toto řízení podporuje nadřazené zaměstnanců.
5. **odměňování personálu** – mzda či plat zaměstnanců by měly být složeny spravedlivě, neboť ovlivňují náklady dané organizace, ale také stimulaci a motivaci zaměstnanců.
6. **hodnocení personálu** – hodnocení podle výkonnosti každého zaměstnance a následná zpětná vazba pro zaměstnance.
7. **rozvoj personálu** – zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
8. **uvolňování personálu** – interní možnost (zkrácení pracovní doby a jiné), externí možnost (výpověď).
9. **personální správa a personální controlling** – úkolem personální správy a controllingu je dávat do systematické souvislosti výše uvedené funkce.

## **2 OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST**

V rámci procesu obsazování volných pracovních míst či pracovních pozic v organizaci je zapotřebí všeobecně definovat volné (konkrétní) pracovní místo, dále pak popis tohoto pracovního místa a v neposlední řadě také postup charakterizující obsazování volného pracovního místa.

### **2.1 Volné pracovní místo**

Za volné pracovní místo se považuje pracovní místo nově vytvořené nebo takové pracovní místo, které bylo nebo bude uvolněno (plánovaný odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou, nečekané ukončení pracovního poměru se zaměstnancem a jiné), které zaměstnavatel plánuje dočasně či na dobu neurčitou obsadit. (Šikýř, 2012, s. 68)

### **2.2 Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa nebo specifikace práce je určitý dokument sloužící k tomu, jaký by zaměstnanec měl být a co by měl dělat. Pro nižší pozice je pravděpodobné, že se tento dokument zabývá úkoly, které je držitel pracovního místa povinen denně vykonávat. Pro vyšší pracovní pozice je těžší definovat podrobnosti o všech požadovaných povinnostech, v tomto případě se popis pracovního místa v první řadě zabývá obecnými povinnostmi nebo oblastmi, za které je zaměstnanec zodpovědný. (Banfield, Kay, 2012, s. 105)

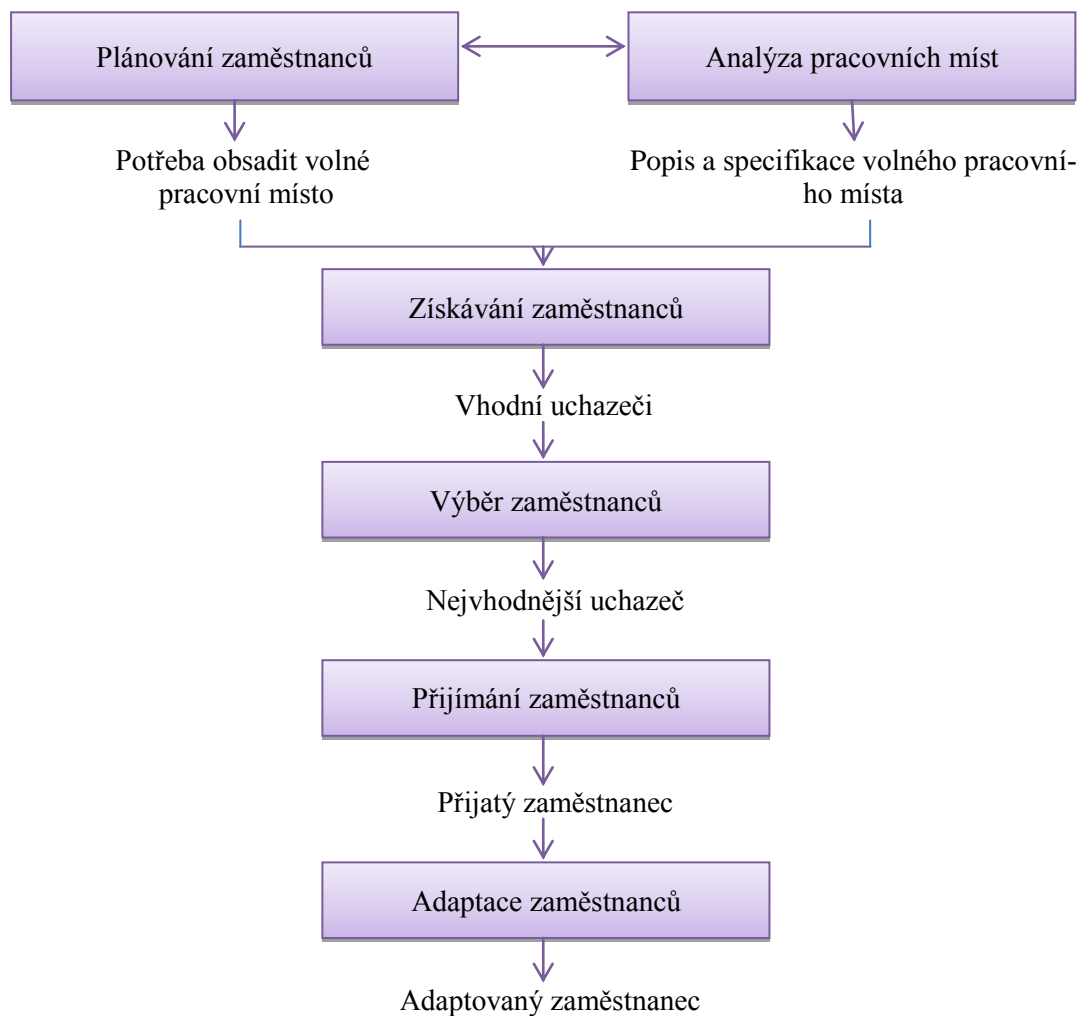
### **2.3 Postup obsazování volných pracovních míst**

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 1) je možné vidět proces obsazování pracovních míst, který je založen na organizovaném rozhodování o personálním obsazení, které je rozhodující pro to, jak bude řešeno získávání a výběr. Ty pokrývají rozhodování o pracovním místě, kompetencích, které jsou potřebné a také přísnost, se kterou se ke všemu bude přistupovat. (Crawley, Swailtes a Walsh, 2013, s. 129)

Plánování zaměstnanců má za úkol stanovit potřebu obsazení současných i budoucích volných pozic, dalším úkolem je odhad pokrytí těchto potřeb z externích a interních zdrojů a návrh řešení možného nedostatku zaměstnanců. Oslovení a nalákání dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo v přiměřených nákladech je úkolem získávání zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců má za úkol rozhodnout o tom, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky na volné pracovní místo, ten poté postupuje do další fáze, kterou je přijímání zaměstnanců. Její podstatou je uzavření pracovněprávního vztahu s uchazečem, který byl vybrán.

Přijatý uchazeč či kandidát nadále prochází fází adaptace zaměstnanců, a to zapracováním na danou pozici a začleněním mezi ostatní zaměstnance. Takovýto zaměstnanec je zcela schopen vykonávat práci, pro kterou byl do konkrétní organizace přijat. (Šikýř, 2012, s. 68)



Obr. 1. Postup obsazování volných pracovních míst (Šikýř, 2012, s. 69)



### 3 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Plánování potřebného počtu zaměstnanců je proces, který se zaměřuje na rozhodování o tom, kolik dalších zaměstnanců organizace a k jakému datu potřebuje. Plánování zaměstnanců vyplývá z personálních a jiných plánů organizace a zároveň tak představuje predikci konkrétní potřeby zaměstnanců ke splnění plánovaných výkonů. Plány týkající se oblasti řízení lidských zdrojů nejsou schopny být úplně přesné, a však jsou schopny poskytovat základní cenné informace pro získávání potřebného počtu zaměstnanců, jejich vzdělávání a následný rozvoj. (Dvořáková a kol., 2007, s. 114)

#### 3.1 Dlouhodobé plány

Dlouhodobé plány zahrnují potřeby zaměstnanců a zároveň jejich rezervy na dva a více let dopředu. Tyto plány jsou zároveň základem pro plánování vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. V potaz jsou brány ukazatele, jakou jsou například poptávka po práci, možná nabídka pracovních sil a okolní prostředí (vývoj reprodukce obyvatelstva, politiky státu, právní úpravy a další). (Dvořáková a kol., 2007, s. 123)

#### 3.2 Krátkodobé plány

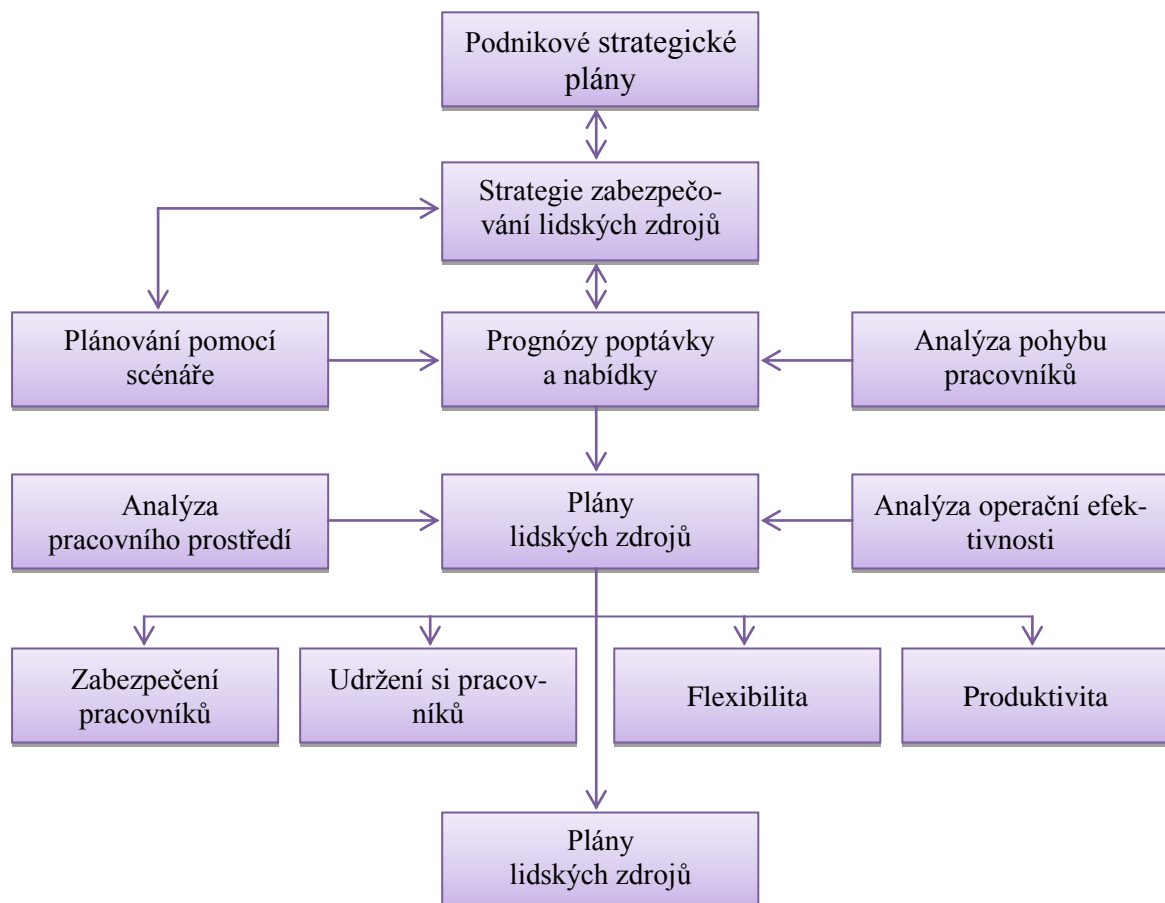
V krátkodobých plánech jsou zahrnuty pracovní pozice, které se mají obsadit v rámci jednoho roku. Organizace odvozuje z celkové potřeby zaměstnanců plány na jejich získávání nebo také na snižování stavů, to je snižování počtu nepotřebných zaměstnanců. Všeobecně je rok velmi krátký pro sestavení plnohodnotného plánu pro vzdělávání a rozvoj a organizace, které takovéto plány sestavují, většinou nemají odborníky na odhadování v oboru lidských zdrojů nebo se zaměření společnosti vzájemně vylučuje s dlouhodobým plánováním lidských zdrojů. (Dvořáková a kol., 2007, s. 123)

#### 3.3 Proces plánování zaměstnanců

Proces plánování zaměstnanců je možno charakterizovat v několika bodech tak, jak je graficky prezentuje obrázek (Obr. 2) (Koubek, 2011, s. 60-61):

1. objasnění výrobních cílů organizace.
2. určení celkové potřeby zaměstnanců v závislosti na cílech organizace, které jsou uvedeny v kroku číslo jedna.
3. potenciální počet a druh vnitřních lidských zdrojů.

4. porovnání potřeby zaměstnanců (bod 2) s potenciálním počtem budoucích interních zaměstnanců (bod 3) – výsledkem této konfrontace je čistá potřeba zaměstnanců.
5. analýza možnosti obsazení dodatečně potřebných lidských zdrojů mobilizací interních rezerv organizace.
6. za předpokladu, že není možné pokrýt všechny výrobní cíle organizace interními zdroji pracovní síly ani následnou mobilizací rezerv, je tedy nutné zhodnotit eventualitu získávání dodatečných pracovních sil z externího pracovního trhu.
7. opětovné srovnání potřeby lidských zdrojů (bod 2) s možnostmi pokrytí potřeby externími a interními zdroji (body 3, 5 a 6) – pokud je potřeba stále vyšší než možnost pokrytí, je potom nutné, aby organizace změnila své cíle či hledala další možná řešení.
8. následná kontrola a vyhodnocení plnění výše stanovených plánů – pozorování a průzkum změn podmínek, díky kterým byly vytvořeny cíle organizace a zároveň potřeba lidských zdrojů.
9. korekce plánů v závislosti na skutečnostech, které vyplývají z bodu číslo osm.



Obr. 2. Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)

## 4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je proces, jehož pomocí se zajišťuje dostatečné množství vhodných uchazečů o volné pracovní pozice v organizaci, a to v přiměřených nákladech a včas. Tato činnost je založena na rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, oznamování o volných pracovních místech v organizaci, jejich nabízení (součástí je i přesvědčování vhodných uchazečů), komunikaci s uchazeči, získání potřebného množství informací o uchazečích (pro pozdější výběr nejvhodnějšího uchazeče) a organizaci a administrativě týkající se těchto procesů. (Koubek, 2007, s. 126)

### 4.1 Požadavky na nové zaměstnance

Při přijímání nových zaměstnanců je od managementu očekávána velká řada předpokladů a vlastností, které by měl potenciální zaměstnanec splňovat. Ne vždy je však vedení dokáže přímo definovat a specifikovat, to znamená vyslovit ty předpoklady, které jsou ve skutečnosti důležité. (Urban, 2013, s. 37)

Když jsou personalisté dotazováni, s jakými kvalifikačními mezerami se nejčastěji setkávají při náboru, ve většině případů je to kritické myšlení a řešení problémů, profesionalita, etika práce, písemná komunikace a schopnost vedení. Mnoho personalistů uvádí, že uchazečům chybí také základní dovednosti, jako například psaní v mateřském jazyce či další jazyková vybavenost. (Theresa Minton-Eversole, 2013, s. 20)

Požadavky na nové zaměstnance lze rozdělit do základních kategorií. Patří mezi ně (Urban, 2013, s. 37):

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti.
- specifické pracovní zkušenosti.
- řídicí schopnosti a zkušenosti.
- sociální schopnosti a osobní předpoklady.
- motivační předpoklady.
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti.
- osobní flexibilita.
- zdravotní stav.

#### 4.1.1 Důležitá kritéria

Ve stanovení požadavků týkajících se vzdělání či jakékoli jiné odborné oblasti většinou není problém. Mnohem vyšší výskyt problémů se nachází u požadavků osobních vlastností a sociálních dovedností uchazečů, zároveň se sem řadí i motivační charakteristiky uchazečů. (Urban, 2013, s. 38)

Neměly by chybět požadavky, které jsou v oblasti osobních předpokladů ty nejdůležitější. Mezi ně se u většiny pracovních pozic řadí těchto šest základních charakteristik (Urban, 2013, s. 38-39):

- **schopnost (a ochota) pracovního nasazení** – za takovou schopnost se považuje vytrvalost k dosažení pracovního cíle a také snaha tohoto cíle dosáhnout. Tato schopnost může v častých případech nahradit i nedostatečné zkušenosti a trénink. V opačném případě to však možné není, absence pracovní morálky a vytrvalosti nemohou nahradit ani jakkoli vysoké schopnosti. Další částí tohoto předpokladu je zároveň osobní flexibilita, neboli schopnost (a ochota) změnit své návyky, být otevřený k přijímání nových úkolů a učení se nových postupů.
- **pracovní stabilita** – zaměstnavatel hledá své zaměstnance na stálo nebo při nejmenším na dlouhou dobu. Možná pracovní nestabilita potenciálního nového zaměstnance ve většině prozradí krátké doby, které strávil v předchozích zaměstnáních nebo také důvody, proč byla tato zaměstnání zaměstnancem opuštěna.
- **pozitivní pracovní postoje** – zaměstnanec, který má vstřícný, milý a pozitivní přístup, činí svou práci i své okolí mnohem příjemnější a jednodušší. Proto vhodné si je při přijímání nového zaměstnance vytvořit představu, zda by spolupráce s novým zaměstnancem byla příjemná či nikoliv.
- **odpovědnost a loajalita** – přijímací řízení má za úkol vybrat ty uchazeče ochotné k převzetí odpovědnosti a být zároveň loajální ke svému zaměstnavateli. Otázky, které se týkají plnění úkolů, za které byl uchazeč odpovědný v minulosti, pomohou zjistit, zda uchazeč odpovídá stanoveným požadavkům. Jedním z prvků smyslu pro odpovědnost je však také včasný příchod na interview.
- **inteligence** – inteligentnější lidé jsou schopni problémy, které se před nimi vyskytnou, řešit zpravidla rychleji a lépe. Inteligence je zároveň důležitá i pro další vzdělávání.

- **motivace** – zejména u pozic významnějších by pracovní motivace neměla stagnovat jen na motivaci finanční. K zajištění vysoké spokojenosti a výkonnosti je nutná i vnitřní motivace – s tím úzce souvisí i to, do jaké míry se shoduje vykonávaná pracovní pozice se zájmy zaměstnance.

## 4.2 Zdroje uchazečů

Zdroje uchazečů se všeobecně dělí na dva základní zdroje, a to:

- uchazeči z vnitřního trhu práce
- a uchazeči z vnějšího trhu práce.

### 4.2.1 Vnitropodnikový trh práce

Do vnitropodnikového trhu práce se řadí zaměstnanci dané organizace. Získávání takovýchto zaměstnanců je výhodné zejména protože (Dvořáková a kol., 2012, s. 149-150):

- a) zaměstnavatel lépe zná vnitřní kandidáty (své zaměstnance) a je schopen tak uskutečnit spolehlivější rozhodnutí o interním přesunutí zaměstnanců.
- b) tímto způsobem se zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců.
- c) dochází ke zlepšování pracovní morálky, klimatu ve společnosti, angažovanosti a iniciativy zaměstnanců z důvodu nabídky vzdělávat se a také příležitosti profesního růstu.
- d) snižuje fluktuaci a zároveň stabilizuje zaměstnance, neboť je zaměstnancům nabízena možnost rozvíjet svou kariéru dle zásluh a pracovního výkonu.

Špatnou stránkou povýšení, přeřazení na jinou pracovní pozici anebo jiné pracoviště je, že řídicí zaměstnanec nezohledňuje jen pracovní výkon a schopnosti zaměstnance, ale také faktory, jako jsou osobní vztahy. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

### 4.2.2 Vnější trh práce

Zaměstnanci získáni z vnějšího trhu práce přináší do organizace nového ducha, jiné myšlení a přístup. K řešení problémů mohou společnost inspirovat a změnit. Je však nutné, aby zaměstnavatel investoval do jejich adaptace do pracovního prostředí a mezi ostatní zaměstnance, aby tak mohli vykonávat požadovanou práci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

Do vnějších zdrojů je možné zařadit následující subjekty (Duda, 2008, s. 63):

- nezaměstnaní,

- absolventi,
- zaměstnanci jiných společností,
- ženy v domácnosti (na mateřské či rodičovské dovolené),
- osoby samostatně výdělečně činné,
- důchodci,
- zaměstnanci ze zahraničí,
- pronájem zaměstnanců z jiných organizací na základě smlouvy – takzvaný personální leasing.

Mezi výhody zaměstnanců z vnějšího trhu práce lze zejména zařadit (Duda, 2008, s. 63):

- nové myšlenky, nápady, postoje či postupy,
- široká škála potenciálních uchazečů,
- na větší výběr navazuje i přesnější obsazení pracovního místa,
- kvalifikovaný zaměstnanec z vnějšího trhu práce je pro organizaci levnější než vychovaný zaměstnanec ve společnosti.

Mezi nevýhody využití vnějšího trhu práce zejména patří (Duda, 2008, s. 63):

- neúspěch adaptace nového zaměstnance v rámci zkušební lhůty,
- snížení motivace vlastních zaměstnanců,
- vysoké náklady na přijetí oproti zaměstnancům z vnitřního pracovního trhu,
- dlouhá doba procesu přijímání spojená s vyšší administrativou.

### **4.3 Metody získávání zaměstnanců**

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů si musí organizace ujasnit, jakým způsobem bude uchazeče získávat. Tyto metody je možné rozdělit do tří skupin – náborová opatření a hledání organizací zprostředkovaně prostřednictvím třetího, samostatné žádosti o místo a popřípadě poptávka – iniciativní žádost o práci. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 387)

#### **4.3.1 Ústní dotaz nebo nabídka**

V tomto případě je možné se obrátit na známé s otázkou, zda se v jejich okolí nenachází někdo vhodný na volnou pracovní pozici, popřípadě, zda by oni sami nechtěli v organizaci pracovat. Výhodou tohoto způsobu získávání je levnost. Mezi nevýhody je možné zařadit zdoluhavost procesu komunikace se známými (předání informací a jiné). Další nevýhodou je také nemožnost srovnání potenciálního uchazeče s ostatními a vybírat z většího množ-

ství uchazečů o zaměstnání. Existuje zde možnost ovlivnění dobrým vztahem k osobě, která uchazeče doporučuje nebo také vztahem přímo k uchazeči. (Koubek, 2007, s. 82)

#### **4.3.2 Doporučení současného zaměstnance**

Jedná se o tip současného zaměstnance na potenciálně vhodného zaměstnance, na kterého se společnost buď sama obrátí anebo současný zaměstnanec informuje známého o nabízené pracovní pozici. Mezi výhody patří levnost a rychlost tohoto způsobu. Zpravidla bývají doporučené osoby vhodnými uchazeči a zároveň nechtějí pokazit svému známému pověst u zaměstnavatele. Při zvolení této metody se zaměstnanci mohou hlásit o pracovní pozici sami nebo doporučit své známé či blízké (takzvané dědění zaměstnání bývá pro organizaci výhodné, protože děti zaměstnance už mnohé skutečnosti o organizaci vědí a dobrý zaměstnanec se dá považovat jako záruka toho, že i jeho potomek bude dobrým zaměstnancem). Jako u ústního dotazu a nabídky je zde nevýhoda nemožnost srovnání uchazečů mezi sebou. Využití této metody je vhodné při obsazování kvalifikovanějších pozic a pozic s větší odpovědností. (Koubek, 2007, s. 82-83)

#### **4.3.3 Vývěsky v organizaci nebo mimo organizaci**

Nejlépe je umístit vývěsky v organizaci tam, kudy procházejí všichni zaměstnanci a mimo organizaci umístit tam, aby si jich všimla i veřejnost a mohli tak být nabídkou osloveni vhodní potenciální uchazeči. V tomto případě může společnost využít i vývěskových služeb. Mezi výhody tohoto způsobu je opět možné zařadit levnost, relativní rychlost a operativnost. Na vývěskách je možné uvést podrobný popis pracovní pozice, podmínky práce, požadavky na uchazeče a informace o termínech a místech. Potenciální uchazeči jsou sami schopni zhodnotit, zda se o místo ucházet či nikoliv. Počet nevhodných uchazečů se tím tak značně zmenšuje. Zároveň je tak možné shromáždění souboru uchazečů, který poskytuje širší výběr vhodných zaměstnanců a dají se tak racionálněji a jednodušeji upravit kritéria výběru. Celý proces získávání je organizovatelnější. Nevýhodou je, že se o takto oznámeném pracovním místě dozvedí jen ti lidé, kteří si vývěsky všimnou. (Koubek, 2007, s. 83)

#### **4.3.4 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Tato metoda se většinou zaměřuje na určité území, kde je možné využití pošty, organizací, které tyto služby poskytují či přímo najatých lidí pro tuto činnost. Je nutné, aby leták uchazeče zaujal a zároveň mu poskytl všechny potřebné informace, proto je při jejich přípravě

potřeba se poradit s odborníky. I přesto, že je to dražší metoda, se letáky dostanou do rukou víceméně všech potenciálních uchazečů, kteří žijí v daném území. Touto metodou je vhodné získávat spíše méně kvalifikované zaměstnance či zaměstnance, kteří jsou požadováni dočasně. Úspěch této metody závisí především i na počtu letáků, které jsou vkládány do poštovních schránek – čím větší počet, tím větší pravděpodobnost, že si potenciální uchazeč nabídky ani nevšimne. (Koubek, 2007, s. 84)

#### **4.3.5 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Touto metodou je nejlepší získávat absolventy škol nebo studenty pro práci dočasnou nebo na částečný úvazek. Při použití této metody získávání je nutné mít přehled o druhu vzdělání, které školy poskytují a zároveň tak mít informace o profilu absolventa, popřípadě studenta. Tato metoda je levná. Samy školy často vybírají vhodné uchazeče a mohou je doporučit. Organizace se tak se studentem může domluvit na spolupráci na bakalářské či diplomové práci a tím tak získat o potenciálním uchazeči široké spektrum informací. Nevýhodou je, že jak studenti, tak absolventi nemají ve většině případů žádné pracovní zkušenosti, proto je společnost nucena věnovat jim více pozornosti při adaptování a zácvičení. Další nevýhodou je sezónnost – studenti či absolventi nemohou na pracovní pozici nastoupit kdykoliv v průběhu roku. (Koubek, 2007, s. 84)

#### **4.3.6 Spolupráce s úřady práce**

V tomto případě je organizace povinna podrobně ujasnit požadavky na nového zaměstnance a s úřadem práce spolupracovat. Úřady práce tyto služby uskutečňují bezplatně, proto je tato forma pro organizaci levná. Informace o potenciálních uchazečích si zjišťují úřady práce samy, zároveň jsou tak schopné uskutečnit jakousi formu před-výběru a mohou společnosti poskytnout veškeré materiály o uchazečích. Existuje zde i možnost, kdy může společnost na zaměstnance přijatého tímto způsobem získat příspěvek (například osoby se změněnou pracovní schopností). Tato metoda umožňuje získat dobré a zkušené zaměstnance bez ohledu na jejich věk. Nevýhodou této metody je omezený výběr uchazečů, většinou se na úřadech práce registrují pouze uchazeči s nižší kvalifikací nebo jinak špatně umístitelné osoby. (Koubek, 2007, s. 85)

#### **4.3.7 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Organizace je v případě využití této metody povinna podrobně ujasnit požadavky na nového zaměstnance a být připravena ke spolupráci. Zároveň musí prověřovat, z jakých důvodů



byl uchazeč doporučen. Tato metoda je vhodná pro získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Pokud je v databázi zprostředkovatelný vhodný uchazeč, je proces získávání rychlý. Zároveň je možné, aby zprostředkovatelna provedla před-výběr uchazečů, nejlépe však v kooperaci s pověřeným zaměstnancem organizace. Tato metoda získávání zaměstnanců je však drahá. Organizace se také nemůže plně spolehnout na výběr či před-výběr, který provádí zprostředkovatelna. Společnost by se měla zajímat o zkušenosti jiných organizací s určitou zprostředkovatelnou. (Koubek, 2007, s. 85)

#### ***Pouliční zprostředkovatelské agentury***

Těmito agenturami jsou zajišťováni zaměstnanci nejnižších manažerských pozic, zaměstnanci pro administrativu, asistenci a zaměstnanci pro sekretářské pozice. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 32)

#### ***Outplacementové agentury***

Organizace si tyto agentury najímají, aby jim byly poskytnuty konzultace a zprostředkovatelské služby týkající se středního až vrcholového managementu. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 32)

#### ***Headhuntingové společnosti***

Jedná se o služby nejvyšší úrovně v této oblasti podnikání. Headhunter je využíván, když se obsazují místa ve středním a vrcholovém managementu. Headhunter je povinen být diskrétní a pracovní pozici neinzerovat. Seznam uchazečů získává z databází nebo ze své sítě kontaktů. Tento seznam je pak organizaci dodán bez jmen uchazečů. Headhunterova reputace závisí na úspěšnosti a povyšování vybraného kandidáta v organizaci. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 33)

### **4.3.8 Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Efektivnost inzerátu závisí na mnoha náležitostech a také na jeho umístění. Touto metodou se informace o nabízené pracovní pozici dostanou k potenciálním uchazečům poměrně rychle a o volné pracovní pozici se dozví mnohem větší spektrum lidí než jak tomu je u ostatních metod získávání. Inzeráty jsou poměrně drahé, zvláště pak ty, které jsou efektivně vytvořené. (Koubek, 2007, s. 86)

#### **4.3.9 Uchazeči se hlásí sami**

Uchazeč tímto způsobem nereaguje na určitou nabídku, ale posílá ji pouze naslepo. Takovéto žádosti může organizace dostávat každý den. Efektivní výsledek tohoto způsobu jak pro uchazeče, tak pro organizaci není jistý. Za účelem pohovoru organizace pozve většinou jen malou část takto přihlášených uchazečů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 31)

#### **4.3.10 Počítačové sítě (Internet)**

Existuje široké spektrum internetových portálů umožňujících organizacím vystavit svou nabídku na pracovní pozici. Většina organizací disponuje také s vlastní internetovou adresou, na které může uvádět nabídky pracovních pozic. Tato metoda získávání je poměrně levná, organizace má možnost zde uvést podrobné informace o sobě, pracovní pozici, pracovních podmínkách a požadavcích, které se k pracovní pozici vztahují. Organizace mají také možnost využít elektronických dotazníků či formulářů pro životopis potenciálního uchazeče. (Koubek, 2007, s. 86)

#### **4.3.11 Veletrh pracovních příležitostí**

Nejnámějším příkladem jsou veletrhy pracovních příležitostí, které pořádají vysoké školy. Organizace se snaží uchazeče nalákat na rozvoj kariéry, další vzdělávání, obsah práce, dobré ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Výhodou tohoto způsobu je kontakt se širokým spektrem studentů a možnost rychle vytipovat vhodné uchazeče, které pak organizace pozve do dalšího kola výběrového řízení. (Dvořáková a kol., 2007, s. 114)

### **4.4 Dokumenty vyžadované od potenciálních uchazečů**

Mezi dokumenty, které jsou požadovány nejčastěji, je možné zařadit doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání a praxi, životopis a vyplněný speciální dotazník organizace. Někdy bývá požadováno i hodnocení nebo reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříků trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo motivační (průvodní) dopis. (Koubek, 2007, s. 143)

#### **4.4.1 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání**

Používání dotazníků na získání informací o uchazečích o zaměstnání se čím dál více rozšiřuje. Je možno říci, že se již stalo pravidlem. Jak u nás, tak v zahraničí si mnoho společností navrhuje nebo nechává navrhovat dotazník na míru. (Koubek, 2007, s. 143)

Co se týká formy dotazníků, je možné rozlišovat tyto formy – *jednoduchý dotazník* – obsahuje otázky, na které uchazeč odpovídá pouze několika slovy, tento dotazník vyžaduje pouze holá fakta, *otevřený dotazník* – uchazeč má v tomto dotazníku možnost popsat některé skutečnosti, které dokreslují jeho osobní a pracovní potenciál. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 90)

První část dotazníku je u obou forem víceméně stejná – jedná se o identifikační údaje, zejména (Koubek, 2007, s. 143):

- a) název zaměstnání, o které se kandidát uchází,
- b) příjmení a jméno uchazeče (u žen rodné jméno),
- c) adresa trvalého bydliště, telefon, e-mail,
- d) adresa přechodného bydliště, telefon, e-mail,
- e) datum a místo narození uchazeče,
- f) rodné číslo uchazeče,
- g) číslo občanského průkazu,
- h) státní příslušnost uchazeče,
- i) rodinný stav uchazeče,
- j) počet dětí, respektive počet nezaopatřených dětí uchazeče,
- k) změněná pracovní schopnost,
- l) vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu škol včetně data jejich ukončení jednotlivých druhů škol,
- m) absolvované odborné kurzy a školení v rámci vzdělávání v organizaci i mimo ni včetně časové identifikace těchto vzdělávacích akcí,
- n) další informace (o řidičském průkazu, pasu a jiné).

Druhá část těchto dotazníků se však odlišuje. V jednoduchém dotazníku je uchazeči umožněno uvádět pouze fakt o například těchto věcech (Koubek, 2007, s. 143-144):

- a) výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele v chronologickém pořadí i s uvedením data vzniku a ukončení zaměstnání,
- b) pracovní zkušenosti, které nevyplývají z absolvovaného vzdělání a odborné praxe, popřípadě z výčtu dřívějších zaměstnání,
- c) jisté informace o posledním zaměstnání (výše platu, odměny a prémie).

Forma otevřeného dotazníku v druhé části umožňuje uchazečům podrobnější rozepsání některých skutečností, jako například (Koubek, 2007, s. 143-144):

- a) o své dosavadní pracovní kariéře,
- b) o svém současném pracovním zařazení, o pracovních podmínkách s ním souvisejících,
- c) o svých zkušenostech s prací v zahraničích o svých zkušenostech se zahraničními pracovními cestami,
- d) o svých zálibách a zájmech,
- e) o tom, co jej až doposud na jeho práci uspokojovalo nejvíce a co nejméně,
- f) o svém největším úspěchu,
- g) o svých silných a slabých stránkách,
- h) o tom, co jej přitahuje na zaměstnání, o které se uchází,
- i) jakým způsobem je schopen přispět k úspěšnému vykonávání práce, o níž má zájem,
- j) o tom, jak si představuje svou kariéru v průběhu příštích let,
- k) na jaké stránky rozvíjení svých pracovních schopností by se chtěl zaměřit a jiné.

#### 4.4.2 Životopis

Životopis je nejčastěji požadovaným dokumentem. Údaje, které jsou v něm uvedené, charakterizují uchazeče a umožňují zaměstnavateli posoudit, zda je uchazeč způsobilý vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2012, s. 77)

To, jak bude životopis vypadat, je možné nechat plně v kompetenci uchazeče (výsledkem je tak zvaný **volný životopis**, který postupně popisuje uchazečův život) nebo je uchazeče možné částečně informovat o tom, co by životopis měl obsahovat (výsledkem je tak zvaný **polostrukturovaný životopis**) a v posledním případě bude uchazeči udělen podrobný postup, co a v jaké formě by v životopise mělo být nebo může uchazeč dokonce dostat předepsaný životopisný dotazník (výsledkem je takzvaný **strukturovaný životopis**). (Koubek, 2011, s. 94)

#### 4.4.3 Průvodní (motivační) dopis

Cílem tohoto dopisu je jakési vyčtení důvodu žádosti o zaměstnání (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 38). Uchazeč v tomto dopisu uvádí i základní informace o své osobě.

#### 4.4.4 Reference

Jedná se o hodnocení uchazeče poskytované osobami, které kandidáta znají. Jsou to zejména reference z předchozích zaměstnání.

V malých a středních podnicích u nás nejsou moc vyžadovány. Za prvé jsou reference považovány za nespolehlivý zdroj informací a za druhé jsou nesprávně ztotožňovány s někdejšími kádrovými posudky. (Koubek, 2011, s. 96)

## 5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je proces zvolení vhodného uchazeče se správnou kvalifikací potřebnou k vykonávání činnosti dané pracovní pozice v organizaci. Bez těchto kvalifikovaných zaměstnanců je mnohem méně pravděpodobné, že organizace dosáhne požadovaných úspěchů. (Mathis, Jackson, 2012, s. 87)

Podle Malé (2013, s. 28) dělají ve výběru zaměstnanců organizace dvě základní chyby. První je ta, že jsou organizace přesvědčené o tom, že jsou schopny uchazeče dokonale poznat a současně zapominají, že potenciální budoucí úspěch uchazeče je nepředvídatelný. Další chyba při výběru vhodného zaměstnance je předpovídání lidského jednání – specialisté v oboru lidských zdrojů dávají často přednost neformálnímu interview a myslí si, že z přirozeného chování uchazeče mohou vydedukovat jeho budoucí jednání.

### 5.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Náplní před-výběru uchazečů je analýza jejich materiálů. Cílem hodnocení těchto materiálů je zúžení skupiny žadatelů o pracovní místo a následné pozvání k výběrovému rozhovoru. Rozbor materiálů má napovědět (Dvořáková a kol., 2012, s. 151):

- a) způsobilost uchazeče vykonávat nabízenou práci,
- b) potenciální sociální adaptace,
- c) co je pracovní motivací uchazeče a jaký je jeho zájem o nabízenou práci.

Tento před-výběr bývá prováděn na základě hodnocení životopisů a žádostí o zaměstnání. Hodnocení probíhá prozkoumáním a následným posouzením způsobilosti uchazeče o pracovní pozici vykonávat tuto práci v závislosti na požadavcích pro výkon práce týkající se volné pracovní pozice. Veškeré informace je možné doplňovat pomocí telefonického rozhovoru. (Šikýř, 2012, s. 82-83)

### 5.2 Metody výběru zaměstnanců

V zemích s volným trhem převzala personální profese model osvědčených postupů, který odpovídá převažující obchodní ideologii. Tento model předepisuje hledání správné (nejlepší) osoby pro danou pracovní pozici. K dosažení tohoto cíle se používají kritéria k hodnocení potenciálních uchazečů prostřednictvím výběrových technik. (Price, 2004, s. 429)

### 5.2.1 Pohovor (výběrový interview)

Tento interview je určen k ověření či vyvrácení úsudků o uchazeči, ke zjištění jeho předpokladů a pracovní motivaci. Pro zaměstnavatele i potenciálního zaměstnance má tento interview zvláštní význam. Obě strany informace získané tímto rozhovorem vyhodnocují k posouzení, zda jim dohromady sedí jejich požadavky a představy. (Dvořáková a kol., 2007, s. 141)

#### *Struktura pohovoru*

Dle Vajnera (2007, s. 58) by struktura pohovoru měla vypadat následovně:

- přivítání kandidáta,
- představení se,
- navození přátelské atmosféry,
- vysvětlení průběhu pohovoru,
- vlastní pohovor:
  - prezentace pracovních zkušeností kandidáta,
  - modelové situace,
  - prezentace představy kandidáta o nabízené pozici,
- vysvětlení nabízené pozice,
- otázky kandidáta,
- závěr, ukončení rozhovoru.

#### **Individuální pohovory (1+1)**

Tato metoda je jednou z nejběžnějších při výběru zaměstnanců. Na jedné straně je pověřený zaměstnanec organizace, který tento interview vede, a na straně druhé uchazeč o zaměstnání. Při této metodě vzniká možnost navázání úzkého kontaktu mezi těmito osobami. Pokud se však jedná o interview s jediným tazatelem, existuje zde riziko chybně nebo povrchně uskutečněného rozhodnutí. (Armstrong, 2007, s. 361)

#### **Pohovorové panely**

Jedná se o situaci, kdy se shromáždí skupina o dvou či více lidech k vedení rozhovoru s jedním uchazečem. Tento panel je většinou tvořen personalistou a liniiovými manažery. Výhoda panelu je sdílení informací, které tak snižuje opakovaný výskyt stejných otázek. Tazatelé tak mohou o uchazeči diskutovat již během rozhovoru. (Armstrong, 2007, s. 361)

### **Výběrová komise**

Jedná se také o pohovorový panel, který je však více oficiální a větší. Většinou je svolán pověřenými orgány organizace, neboť existuje více osob se zájmem rozhodovat o výběru. Jedinou výhodou je umožnění pozorování uchazeče a porovnání poznatků všech účastníků pohovoru. (Armstrong, 2007, s. 361)

### **Skupinový pohovor**

Pohovor je veden jedním či více tazateli se skupinou o velikosti až 10 uchazečů. Posouzení z tohoto pohovoru nelze úplně považovat za spolehlivé, protože má tazatel v paměti ne-sčetné množství otázek a odpovědí k zapamatování, má za úkol organizovat zapojení všech uchazečů o pracovní místo bez ohledu na dominanci některých uchazečů a jiné. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 44-45)

### **Pohovor po telefonu**

V tomto případě je zachována anonymita jak uchazeče, tak zaměstnavatele. Tento pohovor se hodí tam, kde je potřeba (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001, s. 32):

- a) rychlé a neformální zjištění způsobilosti uchazeče pro danou pozici,
- b) doplnění informací k datům z materiálů kandidáta,
- c) posouzení hlasu kandidáta,
- d) snížení nákladů na osobní setkání, zejména s uchazeči ze vzdálených míst.

### **Pohovor rychlého ověřování**

Podobný interview se uskutečňuje na veletrhu pracovních příležitostí a to tak, že se během 3-4 minut vytváří úsudek o uchazeči. Tento způsob je také možné uskutečnit ve chvíli, kdy se headhunter dostane do kontaktu s doporučeným kandidátem. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 32)

### **Pohovor vedený při společenském setkání**

Tento pohovor je veden mimo pracovní prostředí, například na domluveném obědě či večeři. Při tomto způsobu ztrácí interview svou formálnost a je možné navodit příjemnou atmosféru, čímž je možné zjistit jednání uchazeče při společenských mimopracovních akcích a tak si doplnit informace o uchazeči. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 33)



### Pohovor určený k testování odborné způsobilosti

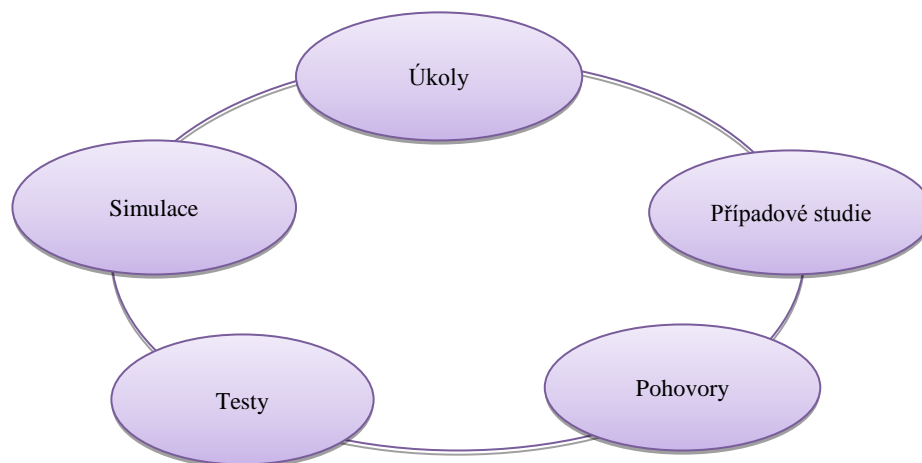
Uchazeče hodnotí ty osoby, které znají pracovní náležitosti a úkoly konkrétního pracovního místa. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 33)

#### 5.2.2 Assessment centre

Metoda assessment centre, která je uvedena na níže uvedeném obrázku (Obr. 3) je využívána jak při výběru, rozmístění, povyšování, vzdělávání tak i při rozvoji zaměstnanců, nejvíce u manažerů a různých specialistů. Assessment centre je vlastně hodnocení jednání lidí dle určitého standardu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 141)

Metoda assessment centre disponuje následujícími rysy (Armstrong, 2007, s. 361-362):

- většina pozornosti je soustředována na chování,
- různými úkoly se zachycují a simulují základní stanoviska práce na určité pracovní pozici, mezi těmito úlohami je jednání s jiným člověkem či skupinové úkoly, předpokladem je, že chování kandidáta v průběhu těchto simulací odpovídá jeho budoucímu pracovnímu výkonu – dodatkem mohou být pohovory a testy,
- výkon je měřen dle schopností, které jsou potřebné pro dosažení úrovně výkonu na určité pracovní pozici nebo na určité úrovni v organizaci
- najednou je hodnoceno více uchazečů, aby došlo k interakci mezi nimi a zároveň bylo plnění úloh otevřenější a kooperativnější,
- z důvodů zvýšení objektivního hodnocení je využíváno několika hodnotících a pozorovacích osob, v zájmu organizace je, aby se assessment centra účastnili i vyšší a vrcholoví vedoucí zaměstnanci.



Obr. 3. Metoda Assessment centre (Šikýř, 2012, s. 89)

### 5.2.3 Testování

Mezi nejčastější testy patří (Šikýř, 2012, s. 68):

- a) **testy inteligence** – zde se zkoumají a posuzují duševní schopnosti, tyto testy umí odhalit jednotlivé rozdíly kandidáta, které jsou v intelektuálních schopnostech, nejčastěji testují verbální, numerické, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť,
- b) **testy osobnosti** – tyto testy posuzují charakteristiky osobnosti kandidátů, které jsou potřebné pro nabízenou pozici, test je uskutečňován určitým dotazníkem, ve kterém jednotlivé odpovědi kandidátů vypovídají o charakteristikách, tak o celkové osobnosti uchazeče,
- c) **testy schopností** – tyto prozkoumávají a posuzují charakteristické znalosti a dovednosti kandidátů, které jsou potřebné pro nabízenou pozici, tyto testy jsou vykonávány jako modelové situace.

### 5.3 Formální výstupy vyhodnocení výsledků přijímacího řízení

Každý z uchazečů, který se účastnil výběrového řízení, by měl dostat určité informace o svých výsledcích ještě předtím, než je výběrové řízení ukončeno. Tyto informace mohou být oznámeny písemnou formou, telefonickým rozhovorem či elektronicky (e-mailem). (Matějka, Vidlař, 2002, s. 169)

Pokud uchazeč v rámci přijímacího řízení uspěje a management organizace se rozhodne ho přijmout, je nutné tuto skutečnost uchazeči oznámit. Nejvhodnějším způsobem je jak ústní sdělení, tak je vhodné nabídku potvrdit i písemně, kde bude uvedena i žádost o potvrzení jeho zájmu v organizaci pracovat. (Koubek, 2011, s. 116)

## 6 PROCES PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Proces přijímání nových zaměstnanců navazuje na získávání a jejich výběr do organizace a je spojen s činnostmi, které zaměstnanci vykonávají první den svého nástupu do společnosti, a které jim mají poskytnout základní informace, aby se mohli vhodně adaptovat a začít vykonávat pracovní činnost, pro kterou byli přijati. Tyto činnosti jsou jednak spojeny s právními, tak i administrativními úkony. (Kocianová, 2010, s. 128-129; Vojtovič a kol., 2008, s. 63)

Proces přijímání zaměstnanců zahrnuje jak činnosti spojené s právními úkony, tak administrativní činnosti spojené s nástupem nového zaměstnance do organizace. (Kocianová, 2010, s. 128-129)

### 6.1 Vznik pracovního poměru

Dle § 33, odst. 1-4 Zákoníku práce je pracovní poměr založen pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ovšem pokud zákon nestanoví jinak. V rámci zákona jsou možné tři způsoby vzniku pracovního poměru, a to (§ 33, odst. 1-4 ZP):

- a) *pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatele,*
- b) *na základě volby* – volba probíhá v případě, že to vyžaduje zvláštní právní předpis nebo stanovy sdružení občanů, takovéto zvolení předchází sjednání pracovní smlouvy,
- c) *jmenováním* – jmenování je prováděno v případě, že to ukládá zvláštní právní předpis, pokud tak není stanoveno, může být pracovní poměr uzavřen formou jmenování pouze u vedoucích:
  - organizační složky státu,
  - organizačního útvaru organizační složky státu,
  - organizačního útvaru státního podniku,
  - organizačního útvaru státního fondu,
  - příspěvkové organizace,
  - organizačního útvaru příspěvkové organizace,
  - organizačního útvaru v Policii České republiky.

### 6.1.1 Pracovní smlouva

Co se týká pracovní smlouvy – musí být uzavřena písemně a existují pouze tři zákonné náležitosti, které musí obsahovat, a to (§ 34, odst. 1-2 ZP):

- a) druh práce,
- b) místo výkonu práce,
- c) den nástupu do práce.

Uvedení dalších informací v pracovní smlouvě je již plně v kompetenci zaměstnavatele.

## 6.2 Základní prvky procesu přijímání a adaptace

V této fázi již byla provedena nabídka zaměstnání zvolenému uchazeči, jednání bylo uzavřeno a obě strany se vzájemně shodly na vhodných podmínkách, zároveň byla také uzavřena pracovní smlouva. Následuje další, kritická fáze, a tou je přijetí nového zaměstnance. Je nutné, aby byl nový zaměstnanec veden až do konce než bude celý proces přijímání úspěšně ukončen. Tato fáze disponuje následujícími prvky (Dale, 2007, s. 163):

- uchazeč musí zahájit pracovní činnost,
- tým musí přijmout nového člena,
- je třeba zakončit zaučovací období.

Důležitou součástí celého procesu přijetí nového zaměstnance je také adaptace. Podle Vojtoviče (2008, s. 64) má adaptace nových zaměstnanců ulehčit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s jejich novými pracovními povinnostmi, podmínkami a pracovním a sociálním prostředím.

### 6.2.1 Pracovní a sociální adaptace

Jakmile zaměstnanec nastoupí do organizace je podroben adaptačnímu procesu – je to proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s novým prostředím, ve kterém bude pracovat. Úkolem **pracovní adaptace** je to, aby zaměstnanec v přiměřené míře zvládl pracovní činnosti, dosáhl určitého požadovaného výkonu a také aby byl vzděláván.

Určitou dobu po nástupu nového zaměstnance probíhá také **sociální adaptace**. Jejím úkolem je, aby se zaměstnanec zařadil do osobních vztahů, které vytváří skupina, ve které pracuje, a zároveň také do atmosféry kolektivu zaměstnanců. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74-75)

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Lidé v organizaci (zaměstnanci) jsou její nejdůležitější částí – základem úspěchu lidského kapitálu je strategické řízení lidských zdrojů, které provádí nejen personální oddělení. To má na starosti velké spektrum činností, jako například plánování zaměstnanců, přes jejich získávání a výběr až po rozvoj, hodnocení a uvolňování zaměstnanců a podobně.

Pro to, aby mohla společnost fungovat, si musí naplánovat, kolik zaměstnanců bude potřebovat a k jakému datu. Celkové plánování zaměstnanců může organizace vytvářet jak v rámci jednoho roku, tak z dlouhodobého hlediska, které vychází z podnikových strategií a cílů. Dle stanovené potřeby zaměstnanců je nutné později vytvořit seznam požadavků, které musí nový zaměstnanec splňovat, aby nabízená pracovní pozice byla obsazena kvalifikovaným zaměstnancem.

Otázkou, jak přilákat nové zaměstnance, se zabývá oblast získávání zaměstnanců. Společnost má na výběr ze dvou výchozích zdrojů, a to ze zdrojů interních (zdroje stávajících zaměstnanců organizace) a externích (osoby mimo danou organizaci). Existuje také velké množství metod, které mají za úkol přilákat potenciální uchazeče. Patří mezi ně například inzeráty, e-recruitment, personální agentury, úřady práce a jiné. V úloze společnosti je vybrat ty metody, které jsou pro ni nejdůležitější – jak z finančního pohledu, tak v rámci úspěšnosti jednotlivých metod.

Po přilákání dostatečného množství uchazečů, od nich organizace získá materiály, podle kterých může separovat uchazeče, kteří jsou pro nabízenou pozici vhodní a kteří nikoliv. Mezi nejčastěji požadované dokumenty od uchazečů patří životopisy, motivační dopisy či reference. Záleží však na samotné organizaci, které dokumenty budou výchozí.

Jakmile má společnost tyto dokumenty od všech uchazečů, posoudí jejich obsah a následně vyčlení vhodné uchazeče, kteří jsou dále přizváni k pohovoru nebo do assessment centra. Tato část přijímání zaměstnanců se nazývá výběr. V rámci výběru z uchazečů mohou být součástí pohovoru nebo assessment centra také testy, které mají zkoumat osobnost uchazeče, jeho inteligenci a také jeho znalosti.

Výsledkem výběrového procesu je potenciální nový zaměstnanec, který však musí být podroben procesu přijetí a adaptace. V rámci procesu přijetí je s novým zaměstnancem sepsána pracovní smlouva, na základě které vznikne mezi organizací a novým zaměstnan-

cem pracovní poměr. Po té je nutné, aby se zaměstnanec seznámil s pracovním prostředím, činnostmi, které bude vykonávat a také se svými pracovními kolegy a s celkovým chodem konkrétní organizace.

Konečným důsledkem všech těchto procesů přijímání zaměstnanců je zaměstnanec, který dokáže samostatně, svědomitě a kvalitně vykonávat pracovní činnost, pro kterou byl do organizace přijat.

Co se týká společnosti XY a. s., domnívám se, že má kvalitně vytvořený svůj vlastní systém přijímání zaměstnanců, který vyhovuje náročnosti strojírenského průmyslu, ve kterém společnost XY a. s. působí. Jelikož se jedná o společnost s dlouholetou tradicí, která jistě dbá na spokojenost všech svých zaměstnanců, bude mít také jistě personální oddělení odpovídající důležitosti lidských zdrojů.

V rámci procesu plánování bude mít společnost XY a. s. stanoveny přesné plány a neočekávané potřeby zaměstnanců bude řešit sice operativně, ale svědomitě.

S náročností strojírenského průmyslu také souvisí náročnost pozic, zejména těch dělnických, proto si myslím, že bude společnost XY a. s. více využívat interních zdrojů, protože jistě zaměstnává osoby zkušené a kvalifikované, ale především je zná. Externí zdroje pro ni však také budou samozřejmostí – a pro všechny uchazeče stanoví totožné podmínky, ať už se budou hlásit ze zdrojů interních či externích. Celkový průběh zaměstnávání od zveřejnění nabídky, až uzavření pracovně-právního vztahu mezi společností XY a. s. a novým zaměstnancem bude dle mého názoru trvat delší dobu než v jiných oborech.

Pro získávání nových zaměstnanců bude společnost XY a. s. nejvíce využívat inzerci, personální agentury a služeb úřadu práce. Jelikož se ve Zlínském kraji nachází spousta škol s technickým zaměřením, nevylučuji ani spolupráci jak se středními, tak s vysokými školami nejen ve Zlínském kraji.

Při před-výběru uchazečů nemá společnost XY a. s. mnoho možností využití, proto se domnívám, že bude klasicky zkoumat jejich životopisy, motivační dopisy a reference. Posléze využije pro konečný výběr nového zaměstnance techniku pohovoru, popřípadě testy jejich znalostí v oboru. Pohovorů se budou účastnit nejen zaměstnanci personálního oddělení společnosti XY a. s., ale také další vedoucí zaměstnanci, kteří ověří jejich odbornost a kvalifikaci.

Ze všech kandidátů nakonec společnost XY a. s. vybere toho nejvhodnějšího, který bude přijat. Tento nový zaměstnanec se zúčastní školení na pracovišti a celkové adaptace. Velmi vhodné by také bylo, kdyby na něj dohlížel zkušenější zaměstnanec až do té doby, než bude nový zaměstnanec schopen vykonávat pracovní úkoly a činnost samostatně.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat základní teoretické poznatky zaměřené na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejichž součástí je i plánování potřeby zaměstnanců a jejich konečná adaptace prostřednictvím dostupných relevantních literárních zdrojů a následně formulovat teoretická východiska pro vypracování části praktické.

Na základě výše uvedených informací se domnívám, že hlavní cíl teoretické části bakalářské práce byl splněn.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 8 PROFIL SPOLEČNOSTI XY A. S.

Společnost XY a. s. je společnost zabývající se výrobou fréz z rychlořezných ocelí a je jejich největším producentem v České republice. Společnost XY a. s. je složena ze tří divízi, divize Vedení a správy, divize Frézy a divize Tepelného zpracování. Frézovací nástroje jsou vyráběny dle norem DIN a ČSN, zároveň je však společnost XY a. s. schopna vyrobit frézy dle specifických požadavků zákazníků. V oblasti tepelného zpracování ocelí poskytuje společnost XY a. s. procesy jako nitridování, popouštění, kalení, žíhání a zušlechťování slitin hliníku. Pro vyšší spokojenost zákazníků disponuje společnost XY a. s. i vlastní svozovou službou. (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014; Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)

Vysoký tržní podíl na trhu v tuzemsku a stále rostoucí se dosah v oblasti exportu na náročných trzích zejména v Evropě pomáhá společnosti XY a. s. udržovat nejen dlouholetá tradice, know-how, ale i vysoká kvalita produktů, dostatečné distribuční kanály a konkurenceschopné ceny. (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014; Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)

### 8.1 Historie společnosti XY a. s.

Počátky výroby fréz se datují až do 30. let 20. století – v té době byla produkce nástrojů jednou z částí strojírenské výroby jednoho velkého českého koncernu. Nástroje z rychlořezných ocelí se začaly vyrábět na začátku 50. let na základě zkušeností z dřívější doby. Společnost XY a. s. nejprve vznikla jako dceřiná společnost jiné společnosti v roce 1992, v roce 2001 přešla do privátního vlastnictví a od té doby je samostatnou akciovou společností s výhradně českými vlastníky. (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014)

### 8.2 Výroba

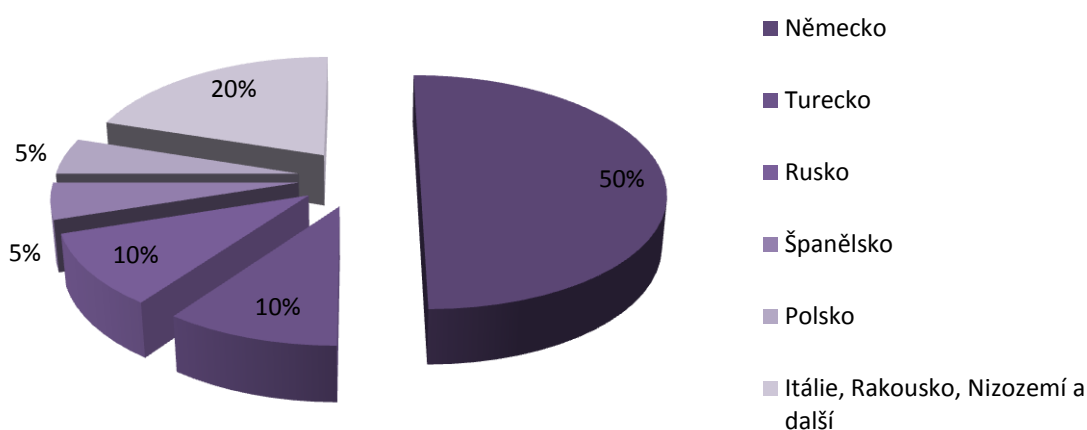
Společnost XY a. s. ročně produkuje ročně cca až 350 000 ks různých typů fréz, pro výrobu je využívána kvalitní nástrojová ocel od renomovaných evropských výrobců Böhler a Erasteel v mnoha kategoriích. V technologickém procesu jsou využívány moderní strojní zařízení – CNC soustruhy, CNC frézovací automaty, CNC brousící centra, ale také konvenční obráběcí stroje – soustruhy, frézky a brusky. Při výrobě fréz je k dosažení užité hodnoty nástrojů pro zákazníka vyžadováno tepelné zpracování polotovarů fréz před jejich dokončením, kalením a popouštěním k dosažení požadované tvrdosti. Společnost XY a. s. má pro tyto účely vlastní vakuovou kalírnu se zařízením od firmy Kop. Dále poskytuje

služby tepelného zpracování ve vakuu i pro externí zákazníky včetně moderní technologie nitridování na zařízení od společnosti Rübigen. Kontrola kvality je zajišťována v průběhu celého výrobního procesu – procesy měření, na kterých se podílí jak operátoři strojních zařízení, tak dílenská kontrola, kterou zajišťují kontrolaři kvality, tak i výstupní kontrola, která je prováděna v moderním měřicím zařízení Walter Toolcheck CNC. (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014)

### 8.3 Export společnosti XY a. s.

Pouze 25% z celkových tržeb společnosti XY a. s. je uplatněno na tuzemském trhu, zbývajících 75% je věnováno exportu, přičemž největším regionem společnosti XY a. s. pro export je Německo. (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014)

Celkovou strukturu exportu je možné vidět na následujícím obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Struktura exportu (Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014)

### 8.4 SWOT analýza společnosti XY a. s.

V následující tabulce (Tab. 1) je zobrazena SWOT analýza společnosti XY a. s., s jejíž pomocí byly analyzovány silné a slabé stránky společnosti XY a. s., ale také vlivy makroprostředí – tedy příležitosti, které by měla společnost XY a. s. využít a zároveň také hrozby, proti kterým by měla společnost XY a. s. zavést jistá opatření. Pro sestavení SWOT analýzy byly využity interní materiály společnosti XY a. s., dále pak informace na základě vlastního pozorování a interview při návštěvách společnosti XY a. s.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY a. s. (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Dlouholetá tradice výrobce.</p> <p>Vysoký standard kvality.</p> <p>Příznivé ceny výrobků.</p> <p>Diverzifikace obchodních rizik.</p> <p>Vysoký podíl exportu.</p> <p>Dobré jméno společnosti XY a. s.</p> <p>Široký sortiment produktů.</p>	<p>Neodpovídající podíl prodeje na tuzemském trhu.</p> <p>Vysoké skladové zásoby.</p> <p>Vysoké náklady v poměru k výnosům přispívající k nízké obchodní marži.</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Trhy uvolněné padlými podniky v oboru v důsledku hospodářské krize.</p> <p>Zvyšování produktivity práce pomocí moderních technologií, zejména zvyšováním více-strojové obsluhy CNC strojů.</p> <p>Zvyšování poptávky po kvalitním nářadí včetně fréz na ruském trhu.</p> <p>Specializace výrobců nářadí v rámci EU.</p>	<p>Kurzová rizika vyvolaná administrativními zásahy centrální banky.</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce se specifickými požadavky.</p> <p>Tlak na růst mezd neodpovídající růstu produktivity práce.</p> <p>Ekonomická síla nadnárodních obchodních řetězců zajišťujících komplexní dodávky koncovým zákazníkům.</p>

Společnost XY a. s. působí na strojírenském trhu již dlouhá desetiletí a tato skutečnost napomáhá její konkurenceschopnosti – s tím také úzce souvisí její exportní operace, export několikrát převažuje nad produkcí pro domácí trh, což pouze dokazuje kvalitní obchodní značku a image, která je známá i v zahraničí. Výhodou společnosti XY a. s. je také, že nabízí svým zákazníkům široký sortiment nástrojů nejen dle platných norem, ale také dle jejich specifických požadavků.

Velkou příležitostí by mohla být ofenzíva na trhy, na kterých někteří konkurenti v důsledku hospodářské krize ne zcela naplňují očekávání zákazníků, zejména v pružnosti dodávek dle požadavků zákazníků, jejichž obchodní strategie vycházela z výroby velkých

sérií a držení skladových zásob. Zároveň se momentálně zvyšuje i poptávka po kvalitním nářadí včetně fréz na ruském trhu.

Jak již bylo zmíněno – velkou část své produkce společnost směřuje do zahraničí, postavení společnosti XY a. s. proto neodpovídá podíl prodeje na tuzemském trhu. Příčina je shledávána v tom, že na tuzemském trhu působí nadnárodní obchodní řetězce, které zvyšují komfort na straně koncových zákazníků komplexními dodávkami. V řadě případů jsou výrobky společnosti XY a. s. prodávány na tuzemském trhu v rámci reexportu. Současně tak musí společnost XY a. s. udržovat vysoký podíl skladových zásob, aby si zajistila schopnost pružné reakce na požadavky zákazníků.

Rizikovým faktorem vývozu jsou také kolísající kurzy měn, příkladem je nedávná intervence ČNB, která oslabila Korunu vůči Euru přibližně o 10%, což při vysokém podílu exportu může zvýšit náklady v podobě kurzových ztrát. Skutečné dopady na jednotlivé podniky a makroekonomické výhody jsou z takového administrativního zásahu individuální v závislosti na podílu dovozu zboží v Eurech, dále také na nástrojích, které zajišťují kurzová rizika a jiných.

Dalším problémem jsou také lidské zdroje, v dnešní době se většina mladých lidí snaží dostat do ekonomických oborů a ubývá lidí, kteří studují strojírenství a mohou tak získat potřebné vzdělání pro práci ve strojírenském podniku – čímž vzniká velká nabídka pracovních míst a malá poptávka po nich. Řešením by mohla být i mnohem užší spolupráce s učilišti, nabídka programů pro studenty a jiné.

## 8.5 Politika kvality společnosti XY a. s.

Společnost XY a. s. se řídí svou vlastní politikou kvality, která je shrnuta v těchto bodech (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014):

- společnost XY a. s. je výrobcem fréz a poskytovatelem služeb v oblasti změny vlastností materiálu tepelným zpracováním,
- společnost XY a. s. jako nástroj pro realizaci své strategie, prosazování politiky kvality a uspokojování požadavků zákazníků vybudovala a rozvíjí systém managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2008 s cílem maximálně uspokojovat zákazníky efektivností, ekonomičností a bezpečností všech svých aktivit,
- společnost XY a. s. dále usiluje o poznávání potřeb zákazníků, i potenciálních, a ve spolupráci s nimi se snaží optimalizovat uspokojování jejich požadavků tak, aby při

zachování trvale udržitelného rozvoje firmy byly i požadavky zákazníků rychleji plněny, aby byla získávána vyšší kvalita při nižší ceně ve srovnání s jinými soutěžiteli,

- společnost XY a. s. chce být vnímána svým okolím jako firma, která přijímá odpovědnost za snižování dopadů své činnosti na životní prostředí,
- společnost XY a. s. dále usiluje o rozvíjení vzájemně výhodné spolupráce s dodavateli, spočívající v optimalizaci cen a dodacích podmínek včetně bezpečnosti plnění závazku z hlediska kompletnosti, včasnosti a úplnosti dodávek,
- společnost XY a. s. usiluje o trvale udržitelný rozvoj firmy, kterého chce dosahovat pomocí ekonomických nástrojů, technologií komunikačních a informačních, poznávání, rozvoje a efektivního využívání schopností zaměstnanců, znalostí ekonomiky a sdílení společných vizí, rozvoje lidských zdrojů a uspokojování potřeb zainteresovaných skupin při respektování vlastnických práv a práv zaměstnanců,
- společnost XY a. s. chce prostřednictvím udržení vysoké kvality výrobků, zvýšením výkonnosti procesů, vhodnou cenovou politikou a rozšířením marketingových aktivit využít příležitosti, které na globalizovaném trhu vznikly působením finanční krize a poklesu výkonnosti ekonomik ovlivňujících trhy, na kterých společnost uplatňuje své výrobky,
- společnost XY a. s. bude přijímat opatření ke zvýšení své dodavatelské spolehlivosti, aby udržela stávající zákazníky a nově získané zákazníky a vytvořila další zdroje pro investice do strojní infrastruktury vyvolané potřebou reagovat na změnu zákaznické poptávky a morálního zastarávání části vybraných strojních zařízení v zájmu udržení konkurenceschopnosti organizace.

## 9 ANALÝZA SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S.

V této části bude charakterizován systém plánování, získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a. s. na základě polostrukturovaných interview, analýzy interních dokumentů společnosti XY a. s. a v neposlední řadě na základě vlastního empirického šetření.

### 9.1 Zaměstnanci společnosti XY a. s.

Jak mi bylo v rámci polostrukturovaných interview s personalistkou společnosti XY a. s. sděleno, struktura zaměstnanců společnosti XY a. s. je ovlivněna oborem, ve kterém společnost podniká. Strojírenství je spíše mužskou doménou a větší zastoupení žen v těch profesích není úplně běžné. Tento trend je zřejmý už při volbě studijních oborů. Ve strojírenských oborech, ať už na středoškolském nebo vysokoškolském stupni vzdělávání, tvoří ženy jen malé procento z celkového počtu studentů. Muži jsou obsazováni do pracovních pozic s kvalifikačními požadavky technického vzdělání, ať už dělnických nebo technických. Ženy naopak pracují především v administrativě nebo ve skladu hotových výrobků. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014; Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)

Před ekonomickou krizí, kdy byla ekonomika v dobré kondici a nebyl tak velký počet nezaměstnaných, bylo velkým problémem sehnat vhodné zaměstnance. Důvodem byl i propad v počtu absolventů strojírenských oborů, způsobený ztrátou společenské prestiže těchto oborů a krizí učňovského vzdělávání. Dnes, v době po krizi, kdy je míra nezaměstnanosti stále vysoká, se nabízené pozice zaplní rychleji. Zároveň i díky přesycenosti trhu práce absolventy ekonomických oborů se postupně zvyšuje zájem studentů o studium technických oborů, které nabízí větší možnost uplatnění. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014; Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)

#### 9.1.1 Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Následující tabulka (Tab. 2) prezentuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008 až 2013. Aktuální počet zaměstnanců k 30. 04. 2014 je celkem 121 zaměstnanců.

Tab. 2. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008-2013 (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Přepočtený počet zaměstnanců k 31. 12. daného roku	119,3	107,13	114,8	122,7	122,4	121,0
Počet nově vzniklých PP	31	9	17	16	18	5

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 2) je možno vidět vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a počet nově vzniklých pracovních poměrů v rámci pěti let. Největší úbytek zaměstnanců nastal v roce 2009 a to z důvodů reorganizace nebo rušení pracovních pozic. Již však od roku 2010 se přepočtený počet zaměstnanců zvyšuje a od roku 2011 zůstává v konstantní výši okolo 121 zaměstnanců.

V roce 2008 bylo ve společnosti XY a. s. přijato 31 zaměstnanců a v roce 2009 už pouhých 9 zaměstnanců, což při pohledu na celkový počet zaměstnanců v tomto roce poukazuje na vysoké číslo ukončených pracovních poměrů – tento pokles byl nejpravděpodobněji způsoben světovou ekonomickou krizí. V letech 2010-2011 se počet nových přijímaných zaměstnanců pohybuje mezi 16-18, výrazný skok nastal v roce 2013, kdy bylo přijato pouze pět nových zaměstnanců a při konstantním počtu zaměstnanců se tak snížil počet zaměstnanců, se kterými byl pracovní poměr ukončen – došlo tak zároveň i ke snížení fluktuace.

## 9.2 Personální oddělení společnosti XY a. s.

S ohledem na velikost společnosti XY a. s. a její organizační uspořádání, je řízení lidských zdrojů organizačně začleněno do útvaru správy. Vznik, změna a zánik pracovního poměru, případné zaměstnávání na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, je v kompetenci personalistiky. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Činnosti, které spadají do náplně personalistiky společnosti XY a. s. jsou mimo jiné (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014; Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014):

- zajišťování odborných a specializovaných personálních a sociálních agend.

- sledování a vyhodnocování vývoje ukazatelů z oblasti personalistiky a zaměstnanosti.
- zpracovávání sociálních programů, vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a. s.
- zajišťování rekvalifikací a personálních řešení pro zaměstnance při organizačních změnách.
- plánování, řízení, organizování procesů a činností spadajících do působnosti útvaru správy ve společnosti XY a. s.

Mzdová účetní, která svou činnost ve společnosti XY a. s. vykonává pouze externě, je také nedílnou součástí oblasti především v oblasti mezd, její náplně ve společnosti XY a. s. jsou následující (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014):

- zpracování časových a osobních dat zaměstnanců v mzdových systémech,
- vedení mzdové evidence a výkaznictví,
- kontrolní činnost podle pokynů a stanovených postupů,
- výpočet mzdy zaměstnanců, resp. jednotlivých složek mzdy, náhrad a podobně,
- zajištění odměňování různých skupin zaměstnanců podle stanovených pokynů a postupů,
- příprava roční uzávěrky,
- vedení reklamačního zúčtování mzdy,
- zajištění komunikace s oprávněnými institucemi,
- výpočet srážek a odvodů.

Vedení společnosti XY a. s. pak určuje strategické cíle, které mají být dosaženy v této oblasti v rámci systému managementu kvality dle normy ISO 9001. Strategické cíle jsou zpracovány do souhrnného finančního plánu, který je přijímán na kalendářní rok. Požadavky a potřeby na prohlubování a zvyšování kvalifikace včetně zajišťování školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají vykonávané práce, jsou plánovány a zajišťovány na základě plánu školení. Požadavky na finanční zdroje jsou zahrnuty do finančního plánu společnosti. (Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)



### 9.3 Proces plánování zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Proces plánování zaměstnanců ve společnosti XY a. s. vychází ze systematizace pracovních míst, podnikového katalogu povolání, analýzy nemocnosti, práce přesčas, plánu investic a podobně. Požadavky a potřeby na zajišťování lidských zdrojů jsou zapracovány do personálního plánu, který zohledňuje plánované odchody do starobního důchodu, zdravotní rizika v případě dlouhodobé dočasné nepřítomnosti v práci z důvodu nemocí, popřípadě personální rizika vyplývající z požadavků na zastupitelnost. Avšak co se týká přímo plánovaných odchodů (většinou u plánovaných odchodů do důchodu), není tato otázka řešena s dostatečným předstihem, obzvláště u pozic středního a vyššího managementu (pozice vedoucích a manažerů). Na jednu stranu chce společnost XY a. s. vyhovět svým současným zaměstnancům, kteří chtějí zůstat na své pracovní pozici i po plánovaném odchodu do důchodu, ale na straně druhé nedělá nic pro to, aby našla nového zaměstnance pro tuto pozici, i přesto, že ví, že bude v nejbližší době uvolněna. Poté vznikají společnosti XY a. s. zbytečné problémy při dlouhém získávání nového zaměstnance, neboť požadavky na pozice středního a vyššího managementu jsou vysoké a i přesto, že po delší době je správný uchazeč nalezen, musí se ještě zapracovat a přizpůsobit internímu klimatu a tak se kvalitní vykonávání pozice jen nadále oddaluje. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014; Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014)

Stanovení požadavku na přijetí nového zaměstnance je v kompetenci vedoucích organizačních jednotek, a to například v případě, že je počet zaměstnanců trvale nebo dočasně nedostačující pro splnění činností, za které vedoucí odpovídá. Stanovení požadavků probíhá buď prostřednictvím vedoucích útvarů a divizí, skrz útvar správy nebo na konaných poradách vedení. Jednotliví vedoucí musí v kooperaci s útvarem správy svůj požadavek na nového zaměstnance odůvodnit, musí stanovit popis práce a požadavky, které má uchazeč splňovat. Tyto požadavky přezkoumává vedoucí správy a poté jsou schvalovány ředitelem společnosti XY a. s., po schválení je realizace na útvaru správy. (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

#### 9.3.1 Popis práce a kvalifikační požadavky

Jak již bylo zmíněno, za vytvoření popisu práce pro nabízenou pozici jsou ve společnosti XY a. s. zodpovědní vedoucí zaměstnanci. K této povinnosti ještě připadá stanovení správných požadavků pro to, jak má být uchazeč kvalifikován. Mezi tyto požadavky patří poža-

davky na vzdělání, zkušenosti a dovednosti. Pokud uchazeči chybí potřebné vzdělání, společnost XY a. s. přihlíží i k době praxe. (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

## 9.4 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Vedoucí organizačních jednotek stanoví potřeby zaměstnanců, na jejichž základě poté probíhá ve společnosti XY a. s. proces jejich získávání.

### 9.4.1 Zdroje zaměstnanců

Jak bylo personalistkou společnosti XY a. s. sděleno, pro obsazení volných pozic využívají jak uchazeče z vnitropodnikového trhu práce, tak vnější zdroje uchazečů (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014):

- **vnitropodnikové zdroje uchazečů** – společnost XY a. s. co nejvíce podporuje své zaměstnance, proto jim umožňuje jejich vlastní kariérní růst. Co se týká srovnání s vnějšími zdroji, pokud je to možné, mají přednost uchazeči z vlastních řad zaměstnanců; v rámci požadavků musí zaměstnanci společnosti XY a. s. pro svůj kariérní růst splňovat požadavky na nabízenou pozici jako každý jiný uchazeč. Jedním z hlavních důvodů volby uchazečů z řad zaměstnanců společnosti je také fakt, že tyto uchazeče společnost dobře zná, ví, co od nich může očekávat a také představují nižší náklady na přijetí (školení, adaptace a jiné).
- **vnější zdroje uchazečů** – jedná se zejména o:
  - *nezaměstnaní* – jedná se o uchazeče, kteří se o nabízené pozici dozvěděli z úřadu práce, inzerátu, od známého nebo jakýmkoli jiným způsobem.
  - *studenti* – společnost XY a. s. spolupracuje i se školami se studenty strojírenských oborů, a to mechanik – seřizovač, obráběč kovů. Na základě smlouvy o zajištění odborného výcviku uzavřené se střední odbornou školou, absolvují studenti část svého odborného výcviku ve společnosti XY a. s. Praxe je umožněna studentům třetích a čtvrtých ročníků, do té doby studenti vykonávají svou praxi v rámci školních dílen. Pro praxi studentů ve společnosti XY a. s. je vyčleněn jeden zaměstnanec, který kontroluje průběh praxe. Studenti jsou přidělováni do pracovišť dle oboru a tam jejich činnost zastřešuje mistr výrobního oddělení. Každý student má také k dispozici takzvaného *patrona*, který vede dozor a pomáhá se studentovi zapracovat. Studenti vykonávající praxi ve společnosti XY

- a. s. jsou spolu s patrony odměňováni na základě výsledků, kterých dosáhli. V neposlední řadě společnost XY a. s. spolupracuje se školami na motivačním stipendijním programu – v rámci tohoto programu jsou studenti, kteří dosáhnou požadovaných studijních výsledků, pololetně finančně odměňováni.
- *rekvalifikanti* – tato oblast uchazečů spadá pod činnost úřadu práce, jednalo se o zaměstnance, kteří vykonávali svůj rekvalifikační kurz právě ve společnosti XY a. s., momentálně však společnost už tuto metodu nevyužívá.
  - *ženy v domácnosti (na mateřské či rodičovské dovolené)* – vzhledem k tomu, že ženy ve společnosti XY a. s. nezaujímají fyzicky náročné práce, jsou tyto uchazečky také vítány. Pokud to situace vyžaduje, je jim umožněna i práce na zkrácený úvazek. Tato možnost je tu pro uchazečky jak z vnějšího tak i vnitřního prostředí.

#### 9.4.2 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Společnost XY a. s. využívá pro získávání nových zaměstnanců následující metody (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014):

- **inzerce** – tato metoda patří mezi nejvyužívanější metody pro získávání zaměstnanců. Dříve společnost XY a. s. využívala i místní periodika pro uveřejňování svých inzerátů, tento způsob byl velmi málo efektivní, proto jej již v současné době nevyužívá. V současnosti se společnost XY a. s. přiklání pouze k inzerci prostřednictvím hlášení volného pracovního místa příslušnému úřadu práce a k elektronické inzerci – ke své propagaci využívá své vlastní internetové stránky a zároveň tam uveřejňuje i své inzeráty.
- **doporučení od vlastních zaměstnanců** – doporučení jsou ve společnosti XY a. s. poměrně častá a osvědčená. Zaměstnanci získaní tímto způsobem vykazují menší míru fluktuace než zaměstnanci přijatí například na základě inzerce volného pracovního místa. Důvodem je to, že zaměstnanec, který doporučuje zájemce o práci, dokáže díky znalosti prostředí společnosti XY a. s. a kvalifikace a odbornosti doporučované osoby, odhadnout, jak jeho schopnost zvládnutí pracovní pozice po odborné stránce, tak i začlenění do kolektivu. Zaměstnanec svým doporučením posky-

tuje jistou záruku za doporučovanou osobu a doporučovaný uchazeč je pod tíhou svědomí – nezklamat své doporučení.

- **burzy práce** – pokud je to možné, společnost XY a. s. využívá i regionální burzy práce pro získání nových zaměstnanců. Příkladem je i akce 110 let strojírenství, s kterou souběžně probíhala i připojená burza práce, kterou společnost XY a. s. aktivně pro získání zaměstnanců využila. Do této skupiny je možné zařadit i Dny řemesel ve Zlíně, které byly poprvé pořádány v roce 2013 – v rámci ní byli a budou žáci 8. a 9. tříd základních škol provedeni společností XY a. s., aby se seznámili se strojírenským průmyslem a popřípadě u nich byl vyvolán zájem o strojírenský obor, aby se zde později mohli uplatnit. Jiné podobné veletrhy společnost XY a. s. nevyužívá, jelikož její jediné sídlo je ve Zlíně, je pro ni efektivnější využít pouze místní burzy a veletrhy.
- **úřad práce** – společnost XY a. s. hojně využívá i služeb úřadu práce. Tato metoda má při získávání zaměstnanců do společnosti XY a. s. ten největší úspěch. Nabízená pracovní místa společností XY a. s. jsou prostřednictvím úřadu práce inzerována přímo na vývěsce místního úřadu práce, dále pak v on-line databázi volných pracovních míst úřadu práce a v neposlední řadě úřad práce zveřejňuje inzeráty na internetových pracovních portálech. Úřad práce také nabízí možnost pomoci s výběrem vhodných kandidátů. Tuto možnost společnost XY a. s. také dříve využívala, a to tak, že zadala kvalifikační požadavky na nabízenou pracovní pozici, úřad práce poté provedl před-výběr z nezaměstnaných osob, které byly evidovány na úřadě práce, z těchto vybraných osob si pak společnost XY a. s. sama vybrala vhodné kandidáty, kteří byli dále pozváni k osobnímu pohovoru.
- **e-recruitment** – tuto metodu společnost XY a. s. využívá v již zmíněných způsobech inzerce, a to na svých internetových stránkách. V minulosti zveřejňovala společnost XY a. s. inzeráty i na různých internetových pracovních portálech, nyní ji v takovémto zveřejňování inzerátů zastupuje úřad práce.
- **personální agentury** – tento způsob získávání nových zaměstnanců společnost XY a. s. dříve využívala, avšak při rozmanitosti a specializaci pracovních pozic agentury nedokázaly pro společnost XY a. s. získat odpovídající pracovní sílu – vzhledem k nákladnosti se tato metoda stala pro společnost XY a. s. nevýhodnou a byla z tohoto důvodu také zrušena.

- **vývěsky** – v dřívější době využívala společnost XY a. s. i vývěsky na místní střední škole, v současné době však využívá pouze vývěsky na vybraných vysokých školách.

V následující tabulce (Tab. 3) je možné vidět různé úspěšné způsoby získávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008-2013. Nejúspěšnějším způsobem jsou různé druhy inzerce (jak zveřejnění inzerátů na internetových portálech úřadem práce, tak inzerce na vlastních internetových stránkách společnosti) a doporučení od vlastních zaměstnanců.

Tab. 3. Způsoby získání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008-2013 (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

Rok	Celkem přijato	Způsob získání zaměstnance		
		Inzerce	Odborná praxe	Doporučení
2013	5	1	2	2
2012	18	6	1	8
2011	16	10	1	5
2010	17	7	3	6
2009	9	5	0	3
2008	31	12	3	11

#### 9.4.3 Dokumenty vyžadované od uchazečů ve společnosti XY a. s.

Dokumenty, které společnost XY a. s. po uchazečích požaduje, jsou velmi důležitým prvkem při rozhodování o výběru. Personalistka společnosti XY a. s. mi sdělila, že základním dokumentem je především strukturovaný **životopis** v elektronické formě.

Reference jako takové společnost XY a. s. od svých uchazečů nevyžaduje, protože neúspěšný kandidát má možnost právně vymáhat svůj neúspěch po referentovi, pokud právě reference zajistila jeho neúspěch. Výjimkou jsou však reference na uchazeče od stávajících zaměstnanců – tyto reference jsou vždy dobré a představují pro společnost XY a. s. jakousi záruku (stávající zaměstnanec uchazeče zná a uchazeč chce udržet jak své dobré jméno, tak osoby, která jej doporučila). (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

## 9.5 Výběr zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Výběr uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY a. s. mimo jiné zahrnuje (Interní dokumenty společnosti XY a. s.):

- vstupní interview,
- vyžádání dokumentů a vybraných údajů od uchazeče o zaměstnání souvisejících s posouzením jeho vhodnosti pro volné pracovní místo,
- ověřování referencí,
- ověření praktických zkušeností, jsou-li pro danou pracovní pozici ve společnosti XY a. s. vyžadovány,
- hodnocení uchazeče,
- závěrečný výběr z více uchazečů,
- seznámení uchazeče s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru,
- podrobení uchazeče o zaměstnání vstupní lékařské prohlídce,
- rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru oprávněnou úrovní řízení,
- vyžádání údajů bezprostředně souvisejících s uzavřením pracovní smlouvy.

### 9.5.1 Předvýběr zaměstnanců

Při veřejném výběrovém řízení se personalistka společnosti XY a. s. soustředí především na obdržené životopisy od uchazečů, ze kterých po prostudování vyčlení důležité informace, které posléze předá nadřízeným vedoucím nebo přímo vedení společnosti XY a. s. Úkolem tohoto před-výběru ve společnosti XY a. s. je především vyčlenění těch vhodných uchazečů – mnohokrát se stává, že i přesto, že jsou na vypsanou pozici stanoveny přesné podmínky, odpovídají na nabídky práce i uchazeči, kteří požadavkům vůbec neodpovídají. Neúspěšní i úspěšní uchazeči jsou do určitého termínu vyrozuměni o rozhodnutí telefonicky či e-mailem. Vhodní uchazeči, kteří prošli před-výběrem, jsou pozváni k osobnímu pohovoru do společnosti XY a. s. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

### 9.5.2 Výběrový pohovor ve společnosti XY a. s.

Jakmile jsou ze všech uchazečů vybráni ti vhodní, následuje s nimi ve společnosti XY a. s. osobní výběrový pohovor. Tento pohovor probíhá s každým před-vybraným uchazečem o práci samostatně. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

#### Průběh pohovoru

Personalistka se spolu s nadřízeným vedoucím pro danou pozici domluví na určitém termínu – tato sestava se účastní pohovoru pro výrobní pozice, co se týká obsazování pozic techniků a vedoucích pozic, pohovory realizuje samo vedení. Pohovor trvá průměrně 15 až 20 minut, pak následuje seznámení s potenciálním pracovištěm, délka se vždy odvíjí od nabízené pozice. První činností při pohovoru je přivítání uchazeče, personalistka spolu s nadřízeným vedoucím uchazeči sdělí, jakého je společnost XY a. s. charakteru, jaké produkty vyrábí a podobně. Následně očekávají zpětnou vazbu právě od samotného uchazeče – co ví o společnosti XY a. s., odkud se dozvěděl o pracovní pozici, co od ní očekává. Následně je uchazeči pracovní pozice popsána – co je její náplň, jaké povinnosti obnáší, jaké jsou přesné požadavky pro vykonávání. Podkladem pro tento pohovor je také životopis uchazeče – v neposlední řadě je uchazeč vyzván k objasnění svého vzdělání, profesní historie a také svých vlastností. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

### 9.5.3 Prohlídka pracovního prostředí

Součástí pohovoru s uchazečem o pracovní pozici je i seznámení s pracovištěm, na kterém by v případě úspěšného absolvování výběrového řízení uchazeč pracoval. Uchazeči jsou seznámeni s pracovním prostředím a pracovními podmínkami na konkrétním pracovišti. Následně se personalistka s uchazeči domluví na termínu, do kterého si sdělí výsledek výběrového řízení. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

## 9.6 Přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

V této fázi celého procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. je zaměstnanec přijat do pracovního poměru na základě platné pracovní smlouvy. Před samotným podpisem smlouvy je nutné, aby se nový zaměstnanec podrobil vstupní lékařské prohlídce. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

### 9.6.1 Dokumenty požadované od vybraného uchazeče

Jak bylo personalistkou společnosti XY a. s. sděleno, dokumenty, které společnost XY a. s. od vybraného uchazeče při nástupu do pracovního poměru vyžaduje, jsou tyto (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014):

- doklady o vzdělání,
- doklady o předchozím zaměstnání (takzvaný zápočtový list, u osob evidovaných u úřadu práce potvrzení o evidenci na úřadě práce, v případě osoby samostatně výdělečně činné i výpis z Okresní správy sociálního zabezpečení),
- občanský průkaz – rodné číslo, informace o trvalém bydlišti pro potřeby zdravotního a sociálního pojištění,
- doklad o zdravotním pojištění,
- informace k bezhotovostnímu platebnímu styku – za účelem zasílání mzdy,
- doklady za účelem uplatnění slev na dani,
- pasová fotografie do karty zaměstnance,
- řidičský průkaz (v případě, že bude nový zaměstnanec řídit služební vozidlo jako řidič – referent).

Všechny doklady a informace slouží k plnění povinností společnosti XY a. s. jako zaměstnavatele v oblasti zdravotního a sociálního pojištění a dalších plnění vyplývajících ze zákona. Při shromažďování dat je respektováno právo na ochranu osobních údajů. Toto právo je zabezpečeno tím, že rozsah shromažďovaných osobních údajů je rozlišován podle etapy výběrového řízení, a to: 1. etapa – od jednání s uchazečem o zaměstnání do závěrečného výběru uchazeče; 2. etapa – vznik pracovního poměru. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

### 9.6.2 Vstupní pracovně lékařská prohlídka

Každý zaměstnanec je před nástupem na pracovní pozici povinen zajít si na vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře společnosti XY a. s. Pokud je nový zaměstnanec zaměstnán na rizikovém pracovišti (například pracoviště se zvýšenou mírou hluku) musí ještě mimo obecnou lékařskou prohlídku absolvovat prohlídku u specialisty. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)



### 9.6.3 Pracovní smlouva ve společnosti XY a. s.

Poté, co zaměstnanec absolvuje lékařskou prohlídku a se společností XY a. s. si vymění veškeré potřebné dokumenty, je podepsána pracovní smlouva, která je přichystaná a sestavená předem. Společnost XY a. s. využívá pro své nové zaměstnance zkušební lhůtu v zákonné délce tří měsíců. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

V případě, že si zaměstnanec v průběhu zkušební doby neosvojil potřebné znalosti a dovednosti tak, že nelze jednoznačně rozhodnout o tom, zda splňuje kvalifikační požadavky, je zpracován další plán zácviku a zaškolení, jsou stanoveny a projednány kariérní cíle se zaměstnancem a pracovní smlouva je uzavřena na dobu určitou, která koresponduje plánované době potřebné k doplnění znalostí a dovedností vyžadovaných kvalifikačními požadavky. Jsou-li tyto požadavky splněny, mění se pracovní smlouva na dobu neurčitou. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

### 9.6.4 Zácvik zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Za školení zaměstnanců ve společnosti XY a. s. zodpovídá personalistka, která je organizuje s pomocí osob, které jsou odborně způsobilé. V rámci školení ve společnosti XY a. s. se zaměstnanec musí zúčastnit obecného vstupního školení bezpečnosti práce, následuje školení požární ochrany, seznámení s konkrétními podmínkami bezpečnosti práce na pracovišti (s obsluhou strojního zařízení, s plochami vyhrazenými pro manipulaci a jiné). U těchto školení probíhá přezkoušení ze znalostí školené problematiky ústně, formou pohovoru. Na některých pracovních pozicích je vyžadována další odborná způsobilost. Potom jsou zaměstnanci dále školeni například jako obsluha výtahu, jeřábník – vazač, řidič – referent. Způsobilost zaměstnanců je zde ověřována písemným testem. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

V rámci přijímacího řízení jsou zaměstnanci seznamováni s dalšími organizačními informacemi (se sociálním zázemím, stravováním, vstupem do objektu, s rozvrhem pracovní doby, s přestávkami a dalšími informacemi) a je jim zároveň předán identifikační čip a klíče od objektu. (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

## 9.7 Adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

Adaptace zaměstnanců má ve společnosti XY a. s. dvě podoby – adaptaci sociální a adaptaci pracovní.

### *Sociální adaptace*

V rámci adaptace je nutné vytvořit pozitivní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve společnosti XY a. s. za tuto oblast odpovídá personalistka a vedoucími zaměstnanci. Nový zaměstnanec je po přijetí do pracovního poměru seznámen s celkovou historií společnosti XY a. s., s organizačním uspořádáním, s kolektivní smlouvou, uspořádáním pracoviště, je také představen spolupracovníkům a to proto, aby se co nejdříve adaptoval na podmínky společnosti XY a. s., srozuměl se se společností XY a. s., jejími cíli a v co nejkratším čase se zařadil do pracovního kolektivu. (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

### *Pracovní adaptace*

Pro nového zaměstnance je ve spolupráci s personalistkou a vedoucím zaměstnancem zpracován plán zácvičku/zpracování a je mu přidělen takzvaný patron zácvičku, který je pověřen odborným zpracováním a zároveň mu pomáhá se sociální adaptací na konkrétním pracovišti. Zpracovávání nového zaměstnance je průběžně monitorováno vedoucím zaměstnancem ve spolupráci s personalistkou a patronem zácvičku a je průběžně vyhodnocováno. Podle dosahovaných výsledků, pak vedoucí zaměstnanec po konzultaci s patronem zácvičku, rozhodne o ukončení jeho zpracování. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Jak z interview s personalistkou společnosti XY a. s. vyplynulo, pro zajištění potřebné zpětné vazby od nového zaměstnance o tom, jak jeho adaptace probíhá, jsou během doby jeho zácvičku a adaptace prováděny krátké adaptační rozhovory. Důvodem je také ověření průběhu zpracování osobou mimo konkrétní pracoviště, personalistou, aby bylo možné včas odhalit případné problémy například v komunikaci s patronem zácvičku nebo nadřízeným vedoucím. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Příklad konečného vyhodnocení zácvičku zaměstnanců ve společnosti XY a. s. ve výrobních profesích je možno vidět v níže uvedené tabulce (Tab. 4). Také při ukončování zácvičku má zaměstnanec možnost se vyjádřit, zda se cítí plně zpracován nebo zda potřebuje ještě zácvičku prodloužit. Zároveň pak vyhodnocuje průběh přijímacího řízení

a zpracovávání, aby byla zajištěná zpětná vazba o funkčnosti celého procesu i z pohledu nově příchozích zaměstnanců. (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Tab. 4. Vyhodnocení závěru zaměstnanců ve společnosti XY a. s. (Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014)

1	Ukončení zaškolení – závěru bez výhrad – plná způsobilost k výkonu práce	
2	Ukončení zaškolení – závěru s výhradou, a to:	
	a)	Omezení pracovní způsobilosti pro strojní centra, výrobní sortiment, operace
	b)	Prodloužení a doplnění zaškolení – závěru
	c)	Změna pracovního zařazení
	d)	Upozornění na nesplňování požadavků pro řádný výkon práce – výzva k odstranění nedostatků
	e)	Zrušení pracovního poměru ve zkušební době
3	Jiná opatření	

## 10 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S.

Po analýze interních dokumentů a po veškerých interview se zaměstnanci společnosti XY a. s. je možné říci, že společnost XY a. s. disponuje dostatečně propracovaným systémem přijímání zaměstnanců a nemá žádné razantní nedostatky. Jako celek tento systém dle všech informací funguje víceméně dobře, i přesto se však nachází v celkovém procesu drobné nedostatky – jako například v absenci personálního oddělení, získávání nových zaměstnanců v rámci plánovaných odchodů nebo také v oblasti dokladů požadovaných od uchazečů.

Tato kapitola bude obsahovat zhodnocení předností a nedostatků fungujícího systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a kapitola následující se bude zabývat možnými řešeními a doporučeními pro jeho zlepšení.

Jak již bylo zmíněno, personální oddělení jako takové ve společnosti XY a. s. neexistuje a i přesto, že vedení společnosti XY a. s. vytváří strategické plány v oblasti lidských zdrojů, o veškerou agendu týkající se zaměstnanců se stará jedna zaměstnankyně – personalistka. Ta je zodpovědná za velké množství činností týkajících se nejen oblasti řízení lidských zdrojů a náležitě je zvládá, i přesto si však myslím, že by pomocnou pracovní sílu uvítala.

Informace, které jsem získala na základě polostrukturovaných interview potvrzují mou domněnku, že společnost XY a. s. dává přednost zaměstnávání osob z interních zdrojů před zdroji externími. Opomíjení jsou v této oblasti absolventi vysokých škol, kterých je v dnešní době čím dál více a současně se s jejich přibývajícím počtem snižuje jejich šance na uplatnění. Proto bych doporučila společnosti XY a. s. vytvoření jakéhosi programu pro absolventy, který by rozšířil již fungující program odborných praxí pro studenty středních škol a rozvíjel by tak potenciál mladých lidí, kteří mají stále větší zájem o obor strojírenství. Zároveň by tak společnost XY a. s. mohla vychovávat i své potenciální budoucí vedoucí a manažery.

V návaznosti na mou domněnku o tom, že společnost XY a. s. bude vytvářet přesné plány potřeb zaměstnanců a neočekávané odchody bude řešit operativně, se dostávám k zásadnímu nedostatku celého systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a to v oblasti plánovaných odchodů – především však na pozicích středního a vyššího managementu, které, jak již bylo zmíněno, jsou mnohem hůře obsaditelné než pozice dělnické a vyžadují vysokou kvalifikaci, zkušenosti a znalost prostředí. I přesto, že společnost XY a. s. ví, že

se blíží odchod do důchodu zaměstnance, nedělá s předstihem nic pro to, aby tato pozice byla v budoucnu znovu obsazena a aby souběžně získala a zaučila nového zaměstnance, který by ho po odchodu toho stávajícího mohl plně nahradit ve funkci. Společnost XY a. s. chce vyjít vstříc současnému zaměstnanci a vyhoví mu v pokračování vykonávání práce i přesto, že měl odejít do důchodu. Těmito kroky se potřeba nového zaměstnance odkládá na neurčito a přijímání nového zaměstnance probíhá operativně až po jeho odchodu, čímž vznikne jakási mezera a prodlužuje se zaučení nového zaměstnance. Tento problém je o to závažnější, že pozice vedoucích a manažerů jsou velice důležitým prvkem pro řízení a správu společnosti XY a. s. I samo vedení společnosti XY a. s. potvrdilo, že si je tohoto problému vědomo a stejně tak jej vnímá jako zásadní nedostatek.

V rámci získávání zaměstnanců hodnotím systém společnosti XY a. s. pozitivně. Společnost XY a. s. využívá velké množství metod pro získávání zaměstnanců a pokud některé nevyužívá, tak z toho důvodu, že je již vyzkoušela a nebyly vyhovující. Domnívala jsem se, že bude společnost XY a. s. nejvíce využívat inzerce, služeb personálních agentur a úřadu práce. Ve dvou těchto případech se má domněnka potvrdila, avšak třetím nejvyužívanějším způsobem získávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. je doporučení od stávajícího zaměstnance.

Co se týká předvýběru zaměstnanců, využívá společnost XY a. s. k prostudování pouze životopisy uchazečů. Reference nejsou využívány a to s ohledem na právní následky. Nevidím však důvod v nevyužívání motivačních dopisů nebo dotazníků pro uchazeče. Životopis je sice základním prvkem pro zjištění informací o uchazeči, avšak motivační dopis společně s dotazníkem veškeré tyto informace zpřesňuje a jeho využití pomůže zúžit spektrum uchazečů před samotným výběrem. Výběr je prováděn na základě pohovoru, kterého se, jak jsem se domnívala, účastní nejen personalistka společnosti XY a. s., ale zároveň také vedoucí zaměstnanec, který tuto pozici spravuje.

Vybraný zaměstnanec je poté podroben zapracování a pracovní a sociální adaptaci. Celkově hodnotím adaptační proces ve společnosti XY a. s. na výbornou, neboť je novému zaměstnanci přidělen patron, tedy profesně vyspělejší zaměstnanec, který na jeho práci dohlíží, zodpovídá jeho dotazy a je mu nápomocný. Společnost XY a. s. využívá také vzájemnou zpětnou vazbu, kdy ona sama vyhodnotí zapracování a adaptaci nového zaměstnance a také nový zaměstnanec má možnost vyjádřit se k celému procesu zapracování a adaptace.

## 11 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY A. S.

V rámci následující kapitoly budou vytvořena doporučení pro odstranění nedostatků systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. zmíněných v kapitole předchozí, jehož důsledkem by mohl být účinnější, efektivnější a kvalitnější systém přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.

### 11.1 Personální oddělení společnosti XY a. s.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, personalistka společnosti XY a. s. je pověřena veškerými záležitostmi v oblasti lidských zdrojů. Na základě organizační struktury spadá její činnost pod útvar Správa. Dle vedení společnosti XY a. s. je tato struktura plně vyhovující pro fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti XY a. s. Vytvoření dalšího oddělení by pouze vytvářelo bariéry ve struktuře společnosti XY a. s. v komunikaci a v neposlední řadě by také bylo vytvoření takového oddělení velmi finančně náročné. Organizační struktura jako taková tedy nepotřebuje úpravy, ale zajisté výhodou pro personalistku společnosti XY a. s. by bylo přijetí určité pomocné síly, byť jen na zkrácený úvazek nebo v rámci dohod uzavíraných mimo pracovní poměr. Tato pomocná síla by mohla vykonávat základní administrativní činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a usnadnit tak práci personalistce společnosti XY a. s.

Průměrná hrubá mzda pro administrativního zaměstnance při plném úvazku je CZK 17 243 (Agentka.cz, ©2014). Pokud by nový zaměstnanec na zkrácený úvazek chodil vypomáhat na 3 hodiny denně (15 hodin týdně), jeho měsíční mzda by pro společnost XY a. s. nákladově vyšla na CZK 8 654 (při průměrném počtu pracovních dní v měsíci 21,74) včetně sociálního a zdravotního pojištění.

### 11.2 Absolventi

Společnost XY a. s. vůbec nevyužívá zaměstnávání absolventů, kterými je přesycen pracovní trh. Čerství absolventi by pro společnost XY a. s. představovali nejen jiný úhel pohledu, ale také mladistvé a moderní myšlení, ale bohužel absolventi vysokých škol postrádají nutnou praxi.

V tomto případě bych doporučila využití projektu Stáže ve firmách, který je realizován Fondem dalšího vzdělávání a Ministerstvem práce a sociálních věcí. Zavedení inovativního

systemu dalšího vzdělávání skrz stáže ve firmách a také zvýšení uplatnitelnosti občanů na trhu práce jsou jedny z hlavních cílů tohoto projektu. Společnost XY a. s. by si tak mohla vyškolit a vychovat si již vzdělané budoucí odborníky. Způsob jak se do programu zapojit je uveden v níže uvedeném obrázku (Obr. 5). Velkou výhodou tohoto programu je, že náklady na stáž by byly společnosti XY a. s. uhrazeny fixní sazbou stanovených pro jednotlivé pozice z fondů Evropské unie. (Stáže ve firmách, ©2014)



Obr. 5. Postup pro zapojení do projektu Stáže ve firmách (Stáže ve firmách, ©2014)

V následující tabulce (Tab. 5) je také možné vidět finanční stránku využití programu Stáže ve firmách, a to přesně pro pozici technik mistr ve strojírenském oboru, která bude využita i v následujícím doporučení.

Tab. 5. Informace o hrazených nákladech na stáž pro pozici Technik - mistr (Stáže ve firmách, ©2014)

Časová dotace	Minimální doba trvání stáže	Maximální doba trvání stáže	Celkové hrazené náklady na stáž v CZK
480 hodin	3 měsíce	6 měsíců	103 804

### 11.3 Plánované odchody

Řešení spojené se stážemi absolventů je současně možné spojit s řešením pro nedostatky vznikající při plánovaných odchodech zaměstnanců, které, jak samo vedení společnosti XY a. s. uznává, jsou zásadním problémem ve společnosti XY a. s. v rámci přijímání zaměstnanců. Stáž lze uplatnit až na půl roku a není omezena pouze pro čerstvé absolventy, ale i pro nezaměstnané a jiné (Stáže ve firmách, ©2014).

V tomto případě by současný zaměstnanec mohl zastávat pozici mentora či kouče a společně se stážistou pracovat na požadované pozici půl roku před jeho odchodem. Zkušený odcházející zaměstnanec by zaškoloval a zapracovával stážistu, přičemž by stážista po jeho odchodu nastoupil sám na jeho pozici – byl by plně vyškolen a vychován přesně podle požadavků společnosti XY a. s.

Spojením těchto řešení by byl vyřešen, jak problém s těžším obsazováním pozic středního a vyššího uvolněných v rámci plánovaného odchodu, které společnost XY a. s. neřešila s dostatečným předstihem a zároveň také nedostatek v nevyužívání zdrojů uchazečů z oblasti absolventů či uchazečů bez praxe. To vše s minimálními náklady.

#### 11.3.1 Modelová situace

Ve společnosti XY a. s. plánuje svůj odchod vedoucí zaměstnanec z pozice Technik – mistr. Management společnosti XY a. s. se proto rozhodne 6 měsíců před jeho stanoveným odchodem přijmout nového zaměstnance, který by se během této doby zaučoval na pozici stávajícího zaměstnance. Současný zaměstnanec bude pracovat s ním a současně bude vykonávat činnost mentora a kouče pro nového zaměstnance.

V následujících tabulkách (Tab. 6) a (Tab. 7) je možno vidět náklady, které by společnost XY a. s. musela vynaložit na mzdu nově přijatého zaměstnance (Tab. 6) a také celkové náklady zahrnující i odměnu pro stávajícího zaměstnance za výkon činnosti mentora a kouče (Tab. 7).



Tab. 6. Náklady na nového zaměstnance v pozici Technik – mistr (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Mzdové náklady na nového zaměstnance v CZK	Sociální pojištění v CZK	Zdravotní pojištění v CZK	Náklady – 1 měsíc v CZK
21 000	5 250	1 890	<b>28 140</b>

Tab. 7. Vyčíslení celkových nákladů (Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014)

Náklady na nového zaměstnance – 6 měsíců	Odměna pro stávajícího zaměstnance za výkon činnosti mentora a kouče v CZK	Celkové náklady na akci v CZK
28 140	3 000	<b>171 840</b>

Celkové náklady na mzdu za nově přijatého zaměstnance tedy za 6 měsíců činí CZK 168 840, náklady na odměnu pro stávajícího zaměstnance za vykonávání činnosti mentora a kouče činí CZK 3 000. Celkové náklady na tuto akci pro společnosti XY a. s. vznikly v celkové výši CZK 171 840.

Kdyby se management společnosti XY a. s. rozhodl pro tuto pozici přijmout stážistu z programu Stáže ve firmách a rozhodl se mu vyplácet mzdu: úhrada za náklady od Evropské unie je, jak již bylo zmíněno, v celkové výši CZK 103 804, tak by se náklady na mzdu nového zaměstnance a na odměnu stávajícímu zaměstnanci za vykonávání činnosti mentora či kouče snížily z CZK 171 840 na částku celkem CZK 68 036.

#### 11.4 Dokumenty vyžadované od uchazečů a proces předvýběru

Jak již bylo zmíněno, management společnosti XY a. s. požaduje od svých uchazečů pouze jeden dokument, a to životopis. V tomto případě bych doporučila využití i jiné další dokumenty, které by rozšířily informace uvedené v životopisech uchazečů.

Společnost XY a. s. by si tak usnadnila samotný předvýběr, který by byl proveden s upřesněnými informacemi a pro osobní pohovor by tak mohl být vybrán užší vzorek vhodných kandidátů – uchazečů. Informace získané tímto způsobem by byly současně

i základem pro osobní pohovor, na kterém by byly veškeré informace již pouze doplněny samotným uchazečem. Celý proces přijímání by tak mohl být rychlejší a více efektivní.

Společnosti XY a. s. by měla využít těchto dalších dokumentů:

- *motivační dopis* – ten výborně doplňuje informace, které uchazeč uvedl v životopisu, současně zde uvádí, proč se na danou pracovní pozici hlásí, také zdůrazňuje své přednosti a výhody.
- *dotazník společnosti XY a. s. pro uchazeče o zaměstnání* – doporučila bych využití dotazníku s otevřenými otázkami. V příloze (Příloha – PI) je uveden vlastní návrh dotazníku pro uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY a. s. na pracovní pozici Technik – mistr.

## ZÁVĚR

Zaměstnanci se svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi jsou hnacím motorem všech korporací. V moderním světě je trendem automatizace výrobních procesů, avšak i přesto je lidský kapitál (zaměstnanci) pro fungování jak korporací, tak celkově ekonomik a trhů, nezastupitelný.

Pokud je zaměstnancům věnována adekvátní pozornost, jak při jejich získávání, výběru, přijímání, adaptaci či jiných činnostech spojených se zaměstnanci, je vytvořena jakási nenahraditelná hodnota, která podporuje konkurenceschopnost korporací a vytváří konkurenční výhodu před jinými podniky. Proto je v jejich zájmu přistupovat ke svým zaměstnancům jako k jedné z nejdůležitějších částí svých existencí.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti plánování, získávání, výběru, přijímání až po adaptaci zaměstnanců. V závěru teoretické části bakalářské práce byla stanovena teoretická východiska pro zpracování části praktické. Tato východiska vycházela ze získaných teoretických poznatků.

V úvodu praktické části bakalářské práce byly shromážděny profilové informace o společnosti XY a. s. – informace o historii, výrobě, politikách – a byla provedena SWOT analýza společnosti XY a. s. Další část obsahuje samostatnou analýzu současného stavu přijímání zaměstnanců počínaje informacemi o zaměstnancích a personálním oddělení společnosti XY a. s., dále pak již zmíněný systém plánování získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a. s. Nedílnou součástí praktické části bylo také vytvoření zhodnocení předností a nedostatků v současném systému přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. a následně byla navržena doporučení a opatření, která by společnost XY a. s. mohla využít pro zlepšení stávajícího systému přijímání zaměstnanců.

V rámci procesu získávání zaměstnanců využívá společnost XY a. s. interních i externích zdrojů uchazečů, ale pokud je to možné, umožňuje kariérní postup svým vlastním zaměstnancům. Společnost XY a. s. využívá velké množství metod pro získávání zaměstnanců od služeb úřadu práce, přes inzerci až po spolupráci se středními školami.

Dokumenty požadované od uchazečů určené k předvýběru zahrnují pouze životopis. Takto vybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru, jehož součástí je i prohlídka pracoviště. Po určitém čase je vybrán ten nejvhodnější uchazeč, se kterým je podepsána pracov-

ní smlouva. Nový zaměstnanec musí projít řadou školení, lékařskou prohlídkou a v neposlední řadě také pracovní a sociální adaptací.

Po provedení podrobné analýzy bylo zjištěno, že proces přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. sice funguje, ale zároveň byly nalezeny i určité nedostatky, které nepřispívají k celkové kondici společnosti XY a. s.

Je pouze na zvážení společnosti XY a. s., zda chce či nechce zasahovat do své organizační struktury a vytvářet nové oddělení, ale měla by se zamyslet nad přijetím administrativní výpomoci pro personalistku, která má na starost široké spektrum pracovních činností.

Jako další návrh bylo doporučeno využít zdroje uchazečů z řad absolventů a zapojit se do programu Stáže ve firmách, který je financován Evropskou unií a rozšířil by tak současnou spolupráci se studenty.

Výše uvedené řešení zároveň navazovalo na další doporučení, které bylo navrženo společností XY a. s. a to v oblasti plánovaných odchodů, kdy management společnosti XY a. s. neřeší s dostatečným předstihem očekávané odchody svých zaměstnanců. Kombinací přijetí nového zaměstnance na zaučení ještě před plánovaným odchodem stávajícího zaměstnance a využití programu Stáže ve firmách by byly vyřešeny dva nedostatky společnosti XY a. s. najednou.

Dále bylo společnosti XY a. s. doporučeno vyžadovat větší množství dokumentů od uchazečů, které by rozšířily informace obsažené v životopisu a poskytly společnosti XY a. s. jakýsi obraz o osobnosti daného uchazeče. Současně by se tak zúžilo množství uchazečů pro výběr a i samotný výběr zaměstnanců by tak byl logicky urychlen. Byl také navržen dotazník pro uchazeče na pozici Technik – mistr.

Navržená doporučení byla také ekonomicky vyčíslena a snad budou poskytovat pro vedení společnosti XY a. s. přehledné a uspořádané informace o tom, co je třeba zlepšit, jakým způsobem a za jakých finančních podmínek.

Pro vypracování mé bakalářské práce byly použity jak monografické, tak seriálové publikace současně s právními předpisy, elektronickými zdroji a v neposlední řadě interními zdroji společnosti XY a. s.

Celá bakalářská práce byla zpracována na základě Zásad pro vypracování, které jsou uvedeny v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že jsem všechny body Zásad pro vypracování náležitě a svědomitě splnila.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *a handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BANFIELD, Paul and Rebeca KAY, 2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
- CRAWLEY, Eileen, Stephen SWAILES and David WALSH, 2013. *Introduction to international human resource management*. Oxford: Oxford University Press, 359 s. ISBN 978-0-19-956321-0.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 8071793892.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

MATHIS, Robert and John Harold JACKSON, 2012. *Human resource management: essential perspectives*. 6th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 265 s. ISBN 0538481706.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 80-860-265x.

PRICE, Alan, 2004. *Human resource management in a business context*. 2nd ed. London: Thomson Learning, 745 s. ISBN 1-86152-966-x.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej a kol., 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: Iris, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

### **Seriálové publikace**

ČERVENKOVÁ, Alena. Propojení investic do lidského kapitálu a strategie firmy? *HR Fórum*. Praha: People Management Forum, 2013, č. 11, s. 6. ISSN 1212-690X.

MALÁ, Lenka. Kde je místo pro intuici při výběru zaměstnanců? *HRM*. Praha: Economia, 2013, č. 6, s. 28. ISSN 1801-4690.

MINTON-EVERSOLE, Theresa. Skills Gaps Often Very Basic: English, Critical Thinking, Solving problems. *HRMagazine*. Alexandria: Society for Human Resource Management. 2013, vol. 58, issue 5, s. 20. ISSN 1047-3149.

### **Právní předpis**

Zákon č. 262/ 2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

**Elektronické zdroje**

Aktuální nabídky práce – Administrativní pracovník. *Agentka*. [online]. Agentka: © 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.agentka.cz/cz/prace/administrativni-pracovnik>.

O projektu. *Stáže ve firmách: Národní katalog stáží*. [online]. Stáže ve firmách: ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/clanky/o-projektu.html>

Poskytovatel stáží. *Stáže ve firmách: Národní katalog stáží*. [online]. Stáže ve firmách: ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/clanky/poskytovatel-stazi.html>.

Vymezení odborné stáže. *Stáže ve firmách: Národní katalog stáží*. [online]. Stáže ve firmách: ©2014 [ cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [http://www.stazevefirmach.cz/component/com\\_staze/Itemid,204/controller,dokumenty\\_list/id,243552/task,dokumenty\\_list.getfile/](http://www.stazevefirmach.cz/component/com_staze/Itemid,204/controller,dokumenty_list/id,243552/task,dokumenty_list.getfile/).

**Interní zdroje**

Internetové stránky společnosti XY a. s., 2014.

Interní dokumenty společnosti XY a. s., 2014.

Interview s personalistkou společnosti XY a. s., 2014.

Interview s vedením společnosti XY a. s., 2014.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Postup obsazování volných pracovních míst.....</i>	16
<i>Obr. 2. Proces plánování lidských zdrojů.....</i>	18
<i>Obr. 3. Metoda Assessment centre.....</i>	33
<i>Obr. 4. Struktura exportu.....</i>	42
<i>Obr. 5. Postup pro zapojení do projektu Stáže ve firmách.....</i>	63



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti XY a. s. ....</i>	43
<i>Tab. 2. Vývoj zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008-2013 .....</i>	47
<i>Tab. 3. Způsoby získání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. v letech 2008-2013 .....</i>	53
<i>Tab. 4. Vyhodnocení zácviku zaměstnanců ve společnosti XY a. s. ....</i>	59
<i>Tab. 5. Informace o hrazených nákladech na stáž pro pozici Technik - mistr .....</i>	63
<i>Tab. 6. Náklady na nového zaměstnance v pozici Technik – mistr.....</i>	65
<i>Tab. 7. Vyčíslení celkových nákladů .....</i>	65

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI           Dotazník uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY a. s. na pracovní pozici  
Technik – mistr

# **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY A. S. NA PRACOVNÍ POZICI TECHNIK – MISTR**

## **Dotazník uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY a. s.**

### **Charakteristika pozice Technik - mistr**

Technik - mistr je kvalifikovaný pracovník, který řídí a organizuje práce na vymezeném technologickém úseku při zajišťování úkolů stanovených operativním plánem výroby ve společnosti XY a. s. Činnosti spadající do výkonu pozice Technik – mistr jsou následující:

- Zajišťování a organizování práce v provozech ve strojírenské výrobě.
- Rozdělení úkolů provozu na jednotlivé zaměstnance, resp. pracovní týmy.
- Kontrola dosažených výsledků a jejich porovnání se stanovenými cíli.
- Evidování technických dat o průběhu a výsledcích práce a jakosti dle příslušných záznamů.
- Evidence přítomnosti zaměstnanců na pracovišti, vyhotovení podkladů pro mzdy.
- Péče o svěřený majetek, jeho evidence a kontrola.
- Zajišťování bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
- Hodnocení zaměstnanců v rozsahu požadovaném interní dokumentací nebo stanoveném závaznými pokyny zaměstnavatele.
- Vedení a motivování zaměstnanců, zajišťování komunikace mezi zaměstnanci a vedením provozu.
- Podpora zaměstnanců při jejich personálním rozvoji a zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikaci.
- Vykonává povinnosti vedoucího zaměstnance na daném stupni řízení.
- Vedení příslušné interní dokumentace, návrhy na její aktualizaci, odpovědnost za vedení záznamů vztahujících se k řízeným činnostem.
- Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí, ochrany majetku
- Plnění požadavků systému jakosti, vztahujících se k řízeným činnostem.

---

Vážený/á uchazeči/ko, tímto bychom Vás chtěli ve jménu společnosti XY a. s. požádat o vyplnění následujícího dotazníku vztahující se k pozici Technik – mistr, o kterou se ucházíte. Prosíme Vás o otevřenost a upřímnost.

**Jméno a příjmení**

**Nejvyšší ukončené vzdělání**

**Praxe (Kde, pozice, délka)**

**Jaký je název Vaší současné/minulé funkce?**

**Jaké jsou důvody pro ukončení Vašeho současného pracovního poměru? (popřípadě jaký byl důvod k ukončení Vašeho posledního pracovního poměru?)**

**Co Vám nejvíce nevyhovovalo na Vašem současném/posledním zaměstnání?**

**Co Vám naopak nejvíce vyhovovalo/libilo se Vám?**

**Stručně charakterizujte své dovednosti v ovládání strojírenských zařízení a prostředků**

**Stručně charakterizujte své dovednosti v ovládání měřicí, diagnostické, zkušební a kontrolní techniky**

**Stručně charakterizujte své dovednosti v ovládání kancelářské a počítačové techniky**

**Jste majitelem/kou řidičského oprávnění? Pokud ano, jakých skupin?**

**Jste ochotný/á pracovat při směnném či nepřetržitém provozu?**

**Jste zvyklý/á pracovat v týmu?**

**Jaký je cíl Vaší kariéry?**

**Máte řídicí schopnosti?**

**Jak velký kolektiv zaměstnanců jste řídil/a?**

**Jaké jsou Vaše nedostatky a jak řešíte jejich odstranění?**

**Jaké jsou Vaše přednosti? Jak je zlepšujete a rozšiřujete?**

**S jakými zásadními problémy jste se setkal/a a jak jste je zvládl/a?**

**Které činnosti děláte nejjistěji?**

**Při kterých činnostech jste si naopak méně jistý/á?**

Moc Vám děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku a přejeme mnoho štěstí ve výběrových kolech.

*Společnost XY a. s.*