

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Získávání a výběr TH pracovníků v a. s. Preciosa, Jablonec nad Nisou

(Recruitment and choice of technoeconomic staff in the join-stock company
Preciosa, Jablonec nad Nisou)

BP – PE – KPE – 200410

PETR LOSERT

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146072847

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Lucie Hujerová, personální oddělení Preciosy, a. s.
Počet stran: 52
Počet příloh: 4
Datum odevzdání: 21. 5. 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Petra Loserta**

program č. B 6208 Ekonomika a management
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Získávání a výběr TH zaměstnanců v Preciosa, a. s.**

Pokyny pro vypracování:

1. Formy získávání (náboru) TH zaměstnanců
2. Analýza metod výběru TH zaměstnanců
3. Postup při výběrovém řízení

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

V 56/04 HB

KPE/PE

49 s [5]k. fil.

oslo, sat,

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnance*. Praha: Computer Press, 1999

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000

ARMSTRONG, M.: *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Ltd., 1996

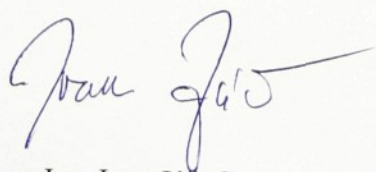
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Ing. Gabriela Patřičná

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004

L.S.



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 21. 5. 2004

Podpis.....

Resumé

Předpokladem pro dosažení úspěchů podniku je efektivní využívání všech jeho zdrojů v rámci podnikové strategie. Přestože všechny zdroje (budovy, stroje a zařízení, finanční prostředky aj.) mají svůj nezastupitelný význam, je mezi nimi jeden, který je všechny svojí důležitostí převyšuje. Jsou to lidské zdroje. Je to jediný tvůrčí a společenský prvek každé organizace. Získávání, udržování a péče o své personální zdroje má přímý vliv na úspěšné fungování podniku a jejich správné řízení bezprostředně vede k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování efektivnosti ve všech činnostech organizace. Ta nikdy nemůže dosáhnout vytýčených cílů bez efektivně pracujících zaměstnanců. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní, a proto je personální řízení považováno za nejdůležitější oblast celopodnikového řízení. Tématem této práce je nábor, čili získávání pracovníků z vnějších zdrojů, a výběr vhodných pracovníků v Preciose, a. s. Vyspělé společnosti přikládají procesu náboru a výběru velký význam a nejinak tomu je právě v akciové společnosti Preciosa se sídlem v Jablonci nad Nisou. Ta má díky modernímu přístupu k řízení lidských zdrojů dlouhodobě skvělé výsledky nejen v oblasti náboru a výběru, rozmísťování, výchovy, hodnocení pracovníků, ale také ve vytváření kultury společnosti, motivaci zaměstnanců, odborném a osobním rozvoji, vnitřní komunikaci a péči o zdraví a sociální potřeby vlastních pracovníků.

Summary

Within the bounds of the company's strategy, an effective exploitation of all its resources is the precondition to achieve success. Although all resources (buildings, machines and equipments, funds etc.) have their unsubstitutable importance, there is one among them that has surpassed all. They are human resources. They are only creative and social element in each organization. The human resources recruitment, maintaining and care have influenced the company's successful functioning directly, and right control of them leads to their maximal participation in high effectiveness of the all company's activities. Defined aims can never be achieved without effectively working staff. The human resources set other resources in motion and hence a personnel management is considered to be the most important sphere of the company-wide management. A subject of this work is a recruitment of labour from external sources as well as a choice of suitable staff members in the join-stock company Preciosa. Advanced companies have placed great importance on the recruitment and choice process. It is not any different in the join-stock company Preciosa with seat in Jablonec nad Nisou. Thanks to its advanced access to the human resources management, the company has had excellent results not only at the staff recruitment, choice, allocation, education and evaluation but also at the company's culture building, staff motivation, its professional and individual development, at communication inside the company, health and social care.

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů	8
Úvod	10
1 Popis současného stavu	11
1.1 Preciosa, a. s.	11
1.1.1 Historie společnosti	11
1.1.2 Výrobní program	12
1.1.3 Péče o zaměstnance	12
1.1.4 Vize společnosti	13
1.2 Případová studie – nábor a výběr SŠ pracovníka v Preciose, a. s.	13
1.2.1 Analýza pracovního místa a plánování	13
1.2.2 Nábor uchazečů	15
1.2.3 Výběrové řízení	17
1.3 Nábor a výběr VŠ pracovníků	22
2 Teoretický popis procesu náboru a výběru	23
2.1 Schéma vztahu některých činností personálního úseku	23
2.2 Analýza pracovních míst	24
2.3 Personální plánování	26
2.3.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování	26
2.3.2 Odhad potřeby pracovních sil v podniku	27
2.3.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků v podniku	27
2.4 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	28
2.4.1 Výhody a nevýhody získávání pracovní síly z vnějších a vnitřních zdrojů	29
2.4.2 Podpora procesu náboru pracovníků	30
2.4.3 Metody náboru pracovníků	31
2.4.4 Dokumenty požadované po uchazečích	37
2.5 Výběr pracovníků	39
2.5.1 Charakteristiky vhodných kandidátů	39
2.5.2 Třídění uchazečů	40
2.5.3 Výběrový pohovor	40
2.5.4 Výběrové testy	42
2.5.5 Kvalifikované rozhodnutí	44
2.5.6 Zásady výběru pracovníků	45
3 Vlastní návrh řešení – inzerce v MF Dnes jako metoda náboru	46
3.1 Denník MF Dnes	46
3.2 Struktura čtenářů MF Dnes	46
3.3 Návrh náborového inzerátu	47
3.4 Podmínky uveřejnění inzerátu	48
3.5 Rozpočet na inzerci	48
3.6 Zhodnocení	49
Závěr	50
Seznam literatury	51
Seznam příloh	52

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	- akciová společnost
aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
atd.	- a tak dále
BP	- bakalářská práce
CSc.	- kandidát věd
CV	- Curriculum Vitae (životopis)
doc.	- docent
DP	- diplomová práce
DPH	- daň z přidané hodnoty
č.	- číslo
ČR	- Česká republika
GŘ	- generální ředitel(ství)
IGŘ	- instrukce generálního ředitele
info.	- informace
Ing.	- inženýr(ka)
IQ	- inteligenční kvocient
IT	- informační technologie
Kč	- korun českých
KPE	- Katedra podnikové ekonomiky
Ltd.	- limited
MF	- Mladá fronta
mm	- milimetr(y)
MS	- Microsoft
n. N.	- nad Nisou
např.	- například
obr.	- obrázek
PE	- studijní obor Podniková ekonomika
PC	- osobní počítač
popř.	- popřípadě
resp.	- respektive
s. r. o.	- společnost s ručením omezeným
SŠ	- střední škola, středoškolský, středoškolsky vzdělaný
str.	- strana
tab.	- tabulka

TH	- technicko-hospodářský
tj.	- to je
TUL	- Technická univerzita v Liberci
tzv.	- takzvaný
USA	- Spojené státy americké
viz.	- odkaz na ...
VŠ	- vysoká škola, vysokoškolský, vysokoškolsky vzdělaný
VT	- výpočetní technika
vyd.	- vydání

ÚVOD

Kvalitní lidský kapitál je pro každý podnik konkurenční výhodou v daném odvětví. Procesu jeho získávání a výběru by proto měla být věnována patřičná pozornost. Jedná se totiž o jednu z počátečních fází řízení lidských zdrojů, ve které je jednoduché udělat hned několik závažných chyb a pouze dobře fungující personální úsek podniku se může těchto chyb vyvarovat a získat tak pro podnik jen kvalitní a potřebné pracovníky. Získávání a výběr správného pracovníka na správné místo a ve správnou dobu je hlavním předpokladem pro dosažení dobrých výsledků hospodaření společnosti v budoucnu. Platí: „Jmenní věci umožňuje, lidé je uskutečňují“. Jako téma mé bakalářské práce jsem proto si zvolil **získávání pracovníků z vnějších zdrojů a jejich následný výběr**.

V praktické části se zaměřím na jabloneckou akciovou společnost Preciosa, která reprezentuje typ podniku, jenž se intenzivně a s velmi dobrými výsledky zabývá problematikou v oblasti personalistiky. S prostředím Preciosy, a. s. jsem se měl možnost seznámit již v minulosti hlavně díky své matce, která je její zaměstnankyní, a také jsem v této společnosti absolvoval třítydenní praxi v průběhu studia na střední škole a měsíční praxi po pátém semestru vysoké školy. Především v praktické části bych chtěl čerpat ze zkušeností, které jsem získal během své praxe na personálním oddělení akciové společnosti Preciosa a tyto zkušenosti později uplatnit ve vlastním návrhu řešení. Prvním úkolem mé bakalářské práce je tedy průzkum současného stavu v Preciose, a. s. Samotnému průzkumu předchází krátké seznámení s historií společnosti a jejím výrobním programem. Průzkum současného stavu je v této práci pojat formou uceleného příkladu náboru a výběru středoškolsky vzdělaného pracovníka na pozici obchodního referenta včetně ukázky běžně používané dokumentace v přílohách této bakalářské práce.

Následuje teoretická analýza problematiky získávání a výběru pracovníků z vnějších zdrojů. Protože obě zmíněné činnosti personálního úseku úzce navazují na plánování a analýzu pracovního místa, považuji za důležité, aby byly alespoň stručně zmíněny v úvodu teoretické části a byly částečně brány v potaz v předcházející praktické části.

Přestože vlastní řešení dané problematiky není povinou součástí bakalářské práce, zadané téma přímo vybízí k jeho vypracování. S teoretickou znalostí dané problematiky se v závěrečné části zaměřuji na jinou možnost náborové inzerce, než tu, která je nejčastěji v Preciose, a. s. používána. Nechybí ani průzkum současného stavu, analýza nákladů a závěrečné zhodnocení vlastního návrhu řešení.



1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

1.1 Preciosa, a. s.

1.1.1 Historie společnosti

Společnost Preciosa je těsně spjata se sklářskou tradicí v severočeském regionu. Jablonecko se v minulosti stalo kolébkou sklářství v Jizerských horách, které se svými zdroji surovin pro výrobu skla a zároveň bohatými zásobami dřeva jako topiva do sklářských pecí poskytovaly ideální podmínky pro rozvoj tohoto oboru. Historie tavení skla, jedna ze základních technologií používaných v Preciose, sahá až do středověku. Už v roce 1376 byla postavena první sklárna ve Vysokém nad Jizerou, další následovala ve Sklenařicích ve 2. polovině 15. století a Mšeně nad Nisou v roce 1548. Technologie broušení skla, bižuterních kamenů i lustrových ověsů se začala rozvíjet v severních Čechách na přelomu 17. a 18. století. V souvislosti s rozvojem strojního broušení vzniká na severu Čech koncem 19. a začátkem 20. století řada firem zabývajících se broušením skleněných kamenů, perlí i lustrových ověsů. Jejich produkce se rozběhla v plné míře po roce 1918.

Na základě technologií a zkušeností výrobců byla po 2. světové válce založena Preciosa, která od té doby prošla významným technologickým vývojem, zvláště v technikách tavení a broušení skla. Během tří let, od roku 1990 do roku 1992, společnost získala další specializované továrny, které s jejími původními brusírenskými závody splynuly v jediný celek. Společnost v současné době zahrnuje rozsáhlý okruh činností. Počínaje vlastním výzkumem a vývojem, výrobou brousících a leštících strojů, přes tavení skla, jeho broušení a leštění a samozřejmě i montáž finálních výrobků. Toto široké spektrum je uzavřeno vlastním obchodním a exportním oddělením. Preciosa je hlavně díky mnohaletým zkušenostem, moderní technologii a kvalitnímu lidskému potenciálu finančně zdravou a nezávislou firmou se vzrůstajícím objemem své produkce. Kvalita jejich výrobků si získala jedno z předních míst na světových trzích. V roce 1992 byla mezi prvními privatizovanými společnostmi v České republice.

1.1.2 Výrobní program

Hlavní výrobní program Preciosy tvoří strojně broušené skleněné díly používané pro bižuterii, tj. strojně broušené a leštěné bižuterní kameny, především šatony (imitace diamantů). Právě tyto výrobky tvoří většinu produkce a exportu Preciosy. Dále se společnost zabývá výrobou tvarových kamenů, lustrových ověsů a perel. Pokud jde o hotové výrobky, Preciosa vyrábí exkluzivní skleněnou bižuterii, klasické i moderní lustry a jiné typy svítidel nejrůznějších stylů, rozmanitých tvarů a velikostí. Nabízí také bohatý sortiment broušených křišťálových figurek a předmětů, broušené dárkové hranoly vyrobené z optického skla v různých barvách a povrchových úpravách. Se vzrůstajícím objemem své produkce a kvality získala Preciosa jedno z předních míst na světových trzích. V současné době exportuje více než 80% své produkce téměř do celého světa a v zahraniční postupně zakládá své obchodní dceřinné společnosti. Nezapomíná v žádném případě ani na ochranu životního prostředí. Jedním z prioritních cílů společnosti je být ekologicky čistou firmou.



Ukázka některých výrobků Preciosy, a. s. [8]

1.1.3 Péče o zaměstnance

I přes skutečnost, že společnost vyvíjí a používá unikátní moderní stroje a zavádí nejmodernější informační technologie, zůstává pro ni jeden z nejdůležitějších aspektů moderního managementu personální politika. Vedení podniku si je vědomo skutečnosti, že Preciosu tvořili a vždy budou tvořit zejména lidé. A protože je personální politika Preciosy zaměřena na vytváření společnosti světového standardu a mezinárodní úrovně, vytvořila všeobecně přístupný systém vzdělávání a rekvalifikace svých zaměstnanců. Zajišťuje pro ně také možnosti rekreací a zdravotní péče na vysoké úrovni. Pro talentované a perspektivní mladé lidi poskytuje prospěchová i jiná stipendia pro studium na vysokých školách v ČR i v zahraničí s předností pro uchazeče z rodin zaměstnanců společnosti.

V roce 1996 Preciosa založila Nadaci Preciosa. Tato nezisková organizace, jenž je dotovaná mateřskou společností, finančně podporuje prostřednictvím svých sedmi fondů zdravotnictví, vědu, výzkum, vzdělávání a rekvalifikaci, kulturu a umění, tělovýchovu a sport, humanitární a sociální aktivity, ochranu životního prostředí (převážně v severočeském regionu).

S cílem učinit výrobu hotových produktů mnohem pružnější a efektivnější, zřídila Preciosa své specializované výrobní a obchodní dceřiné společnosti: Preciosa Lustry, a. s., Preciosa Bižuterie, s. r. o., Preciosa Figurky, s. r. o. a Pregis, a. s. odpovídající za integrovaný informační systém v celé Preciose. [8]

1.1.4 Vize společnosti Preciosa, a. s.

Preciosa navazuje na staleté sklářské tradice severních Čech a z nich čerpá inspiraci pro svůj další rozvoj. Společnost založila svou budoucnost na spojení řemeslné dovednosti starých sklářů s tím nejlepším, co přináší moderní věda a technika. V roce 1999 byla formulována **vize společnosti**:



„PRECIOSA, a. s. je úspěšná společnost na světovém trhu strojně broušených kamenů budovaná umem, znalostmi a aktivitou spokojených zaměstnanců.“

Všichni zaměstnanci Preciosy, a. s., mají potřebnou kvalifikaci pro svoji práci, jsou vysoce motivovaní, schopni týmové práce, jsou připraveni ke změnám a jsou loajální ke společnosti. Na všech rozhodujících pracovních místech ve společnosti pouze ti nejschopnější lidé. Preciosa, a. s. využívá potenciál všech zaměstnanců takovým způsobem, aby se projevil ve výsledcích společnosti, spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a regionu. [7,11]

1.2 Případová studie – nábor a výběr SŠ pracovníka v Preciose, a. s.

1.2.1 Analýza pracovního místa a plánování

Následující příklad ukazuje postup při náboru a výběru středoškolsky vzdělaného pracovníka do společnosti Preciosa, a. s. od zjištění konkrétního požadavku až po samotný výběr nejvhodnějšího z uchazečů.

Celý proces začíná požadavkem na obsazení pracovního místa. V této případové studii vycházejme z předpokladu, že obchodní oddělení společnosti Preciosa Figurky, s. r. o. hledá nového pracovníka na právě uvolněné místo obchodního referenta pro prodej křišťálových figurek do zahraničí (se specializací na oblast USA).

Požadavek na obsazení uvolněného pracovního místa podá odborný ředitel společnosti Preciosa Figurky, s. r. o. personálnímu oddělení. Následně je vyplněn příslušný strukturovaný formulář:

Požadavek na obsazení pracovního místa č. P001-2004

- **Název** obsazované pozice a **název úseku** (útvaru), kde se uvolněné pracovní místo nachází jsou přesněji specifikovány v první části formuláře. Název pozice je „obchodní referent pro prodej křišťálových figurek do zahraničí (USA)“ a příslušným úsekem v podniku je „obchodní oddělení Preciosy Figurky, s. r. o.“
- **Místem výkonu** práce je město Jablonec nad Nisou.
- **Datum** předpokládaného nástupu je květen 2004.
- **Požadované vzdělání** je do formuláře uvedeno jako „úplné střední a odborné“. Tím se rozumí středoškolské vzdělání ukončené maturitou se specializací v oboru blízkém profilu pracovního místa obchodního referenta.
- **Odborná specializace** je upřesnění požadavku minimálního dosaženého vzdělání. Nejvhodnější je v tomto případě ukončená střední škola ekonomického směru se zaměřením na zahraniční obchod apod.
- **Minimální požadovaná praxe** činí 1 - 2 roky. Protože pozice obchodního referenta neklade na pracovníka příliš vysoké zkušenostní nároky, není ani požadovaná délka praxe tak vysoká, jako tomu obvykle bývá u požadavků na pozice specialistů a manažerů.
- **Minimální požadavek na cizí jazyky** je dobrá znalost angličtiny. Aktivní znalost anglického jazyka je v současné době v praxi zcela běžným požadavkem a především u pozice s obchodním zaměřením zcela neodmyslitelnou záležitostí. Znalost dalších světových jazyků (němčina, francouzština, ruština apod.) je v profilu požadavků uvedena jako doplňující výhoda pro uchazeče (nikoliv nutný požadavek).

- **Znalost práce na PC**, stejně jako jazykové dovednosti, jsou v současné praxi běžným požadavkem. Konkrétní nároky na úroveň dovedností práce na PC vycházejí z profilu pracovního místa. Na pozici obchodního referenta je požadována dobrá znalost programu MS Office a používání Internetu.
- **Zvláštními požadavky** na pozici obchodního referenta jsou vlastnictví řidičského průkazu kategorie B a skvělé komunikační schopnosti uchazeče.
- Mezi **osobnostní charakteristiky** požadované po uchazeči patří např. svědomitost, samostatnost, flexibilita, kreativita, reprezentativní vystupování, rozhodovací schopnosti, důslednost
- **Pracovní náplní pracovníka** je zpracování a vyřizování zakázek pro určitý obchodní referát, servis současným zákazníků, vyhledávání nových prodejních míst v databázích a aranžování prodejních prostor u zákazníků.

V závěru je uvedeno **datum zadání**: 1. 4. 2004 a **odpovědná osoba**: odborný ředitel společnosti Preciosa Figurky, s. r. o. (obchodní náměstek).

Požadavek je po vyhotovení zadán do evidence v počítači pod pořadovým číslem P001-2004. Pod tímto číslem je i nadále sledován celý průběh a vyhodnocení požadavku.

1.2.2 Nábor uchazečů

A) Náborová inzerce

Inzerce je zřejmě nepoužívanější způsob náboru středoškolsky vzdělaných uchazečů v Preciose, a. s. Nejinak tomu je také v případě náboru na pozici obchodního referenta. Běžně je využíváno služeb internetových serverů zabývajících se možnostmi inzerování pracovních příležitostí pro podniky, které hledají pracovníky na volná pracovní místa a preferují levnější a modernější způsob inzerování na úkor menšího dosahu sdělení inzerátu a dalších nevýhod spojených s inzerováním na Internetu. Preciosa, a. s. aktivně využívá služeb serveru Jobs.cz.

Inzerce na internetu - Server Jobs.cz

Službu provozuje firma, jež působí na Internetu již od počátku roku 1996. Nabídku poskytovaných služeb lze rozčlenit na seznam volných pracovních míst, které inzerují firmy či personální agentury, seznam zájemců o nové místo, kteří se registrovali a poskytli svůj profesní životopis, aktivní přístup k vyhledávání zaměstnanců (tzv. „head-hunting“ a tzv. „agent“) a

informace, které souvisí s personálním marketingem. Cena inzerce je přímo závislá na době, po níž bude inzerát na serveru zveřejněn a na počtu objednaných míst pro inzerování (tzv. počet pozic). Preciosa, a. s. využívá nabídky: 55 000 Kč / 6 měsíců na 250 pozic. Každé další přikoupení pozice nad uvedený rámec stojí navíc 250 Kč. [10]

B) Zprostředkovatelské agentury

Všeobecně se má za to, že zprostředkovatelské agentury mívají větší možnosti při náboru pracovní síly, ale praxe ve společnosti Preciosa stále více ukazuje, že tyto možnosti bývají zpravidla stejné, nebo někdy dokonce menší, než má jejich vlastní personální úsek. Služeb inzertní agentury však společnost Preciosa, a. s. doposud zatím moc nevyužívá. Hlavními důvody jsou především ekonomická nevýhodnost (nákladnost) pro podnik a dostatečná zkušenost s vlastním procesem sestavování a umísťování inzerátů v médiích.

Stejně tak podnik nevyužívá služeb komerční agentury přímo zprostředkující získávání pracovní síly přesto, že mnohé podniky v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou jejich služeb využívají. Vedení společnosti preferuje více iniciativní a aktivní personální politiku, možnost vlastního konečného rozhodnutí před zprostředkováním služeb v procesu náboru pracovníků. Výrazně se také zmenšuje pro společnost hrozba nalezení nevhodného uchazeče, nutnost aktivně spolupracovat se zprostředkovatelskou agenturou a průběžně kontrolovat veškerou činnost a vyhodnocovat výsledky její spolupráce. Vystávají zde také problémy s databází uchazečů o zaměstnání. Ukazuje se, že databáze komerčních zprostředkovatelských agentur (hlavně databáze specialistů) nebývají tak obsáhlé, jak by bylo třeba. Může se totiž stát, že zaměstnavatel se stane v takové nabídce zcela anonymní a to potencionálního uchazeče o zaměstnání odradí.

C) Úřad práce

Jako každý podnik, má Preciosa, a. s. povinnost průběžně hlásit všechna volná pracovní místa na místním úřadu práce (v Jablonci nad Nisou se úřad práce nachází v ulici Emílie Floriánové č. 1004/3). Jednou za čtvrt roku se vedoucí personálního úseku společnosti Preciosa, a. s. účastní jednání na úřadu práce. Zde se projednávají otázky spojené s nezaměstnaností v kraji a místním regionu, jaká jsou volná místa v podniku a jaká je struktura uchazečů o volná místa. Tohoto jednání se účastní především personalisté největších podniků, zástupci z cizinecké policie, zástupkyně odboru sociálních dávek a další. Schůzka personalistů je méně formální událostí. Probíhají zde především diskuse o vnitropodnikových problémech. Přes zjevné výhody spojené s využíváním služeb úřadu práce nemá společnost ve spolupráci s ním velkou důvěru. Tato nedůvěra spočívá především v nedostatečné znalosti problematiky v oblasti personalistiky Preciosy, a. s. ze strany úřadu práce a v současné době ve stále ještě nedokonalé propracovaném systému třídění dat o

uchazečích a jejich evidenci. Takto mohou vznikat situace, kdy se na volné pracovní místo v akciové společnosti Preciosa mohou hlásit i žadatelé, kteří byli úřadem práce mylně informováni. Při výběru se ukáže, že jsou buď absolutně nevhodní, nebo se hlásí na úplně jiné místo. Tím je zatěžováno personální oddělení společnosti a uchazeči vynakládají zbytečné úsilí na získání práce.

D) Uchazeči se hlásí sami

U této ryze pasivní metody personální oddělení společnosti požaduje po uchazečích průvodní dopis a strukturovaný životopis. Žadatelé se mohou hlásit telefonicky na personálním úseku podniku nebo na internetových stránkách. Způsob kontaktování Preciosy, a. s. přes Internet je preferován, protože zde uchazeči vyplní připravený formulář, který je nejen při výběrovém řízení lépe zpracovatelný a přehlednější, ale především se zde mohou přihlásit na konkrétní místo, na které sami chtějí. Nezatěžují přitom zbytečně pracovníky personálního úseku Preciosy, a. s. a projeví tak vlastní iniciativu a zájem při hledání zaměstnání.

1.2.3 Výběrové řízení

A) Administrativní kolo

V tomto prvním výběrovém kole jsou vyhodnocovány životopisy a dotazníky od všech uchazečů, kteří reagovali na nabídku obsazení uvolněného pracovního místa na pozici obchodního referenta pro prodej křišťálových figurek do zahraničí. Údaje takto získané od žadatelů jsou porovnávány s údaji ve formuláři a s požadavky na obsazované pracovní místo. Kontrolují se především nutné požadavky, bez jejichž splnění by budoucí pracovník nemohl vykonávat svojí práci s důkladnou péčí a odborností. V tomto případě se jedná hlavně o vzdělání, minimální praxi a znalost cizích jazyků.

Nesplňuje-li žadatel některý z výše uvedených nároků, je vyřazen z evidence vhodných uchazečů. Většinou se stává, že uchazeči chybí požadovaná praxe. Jedná se tedy hlavně o čerstvé absolventy středních a vysokých škol nebo o pracovníky z jiných oborů. Přestože nesplňují minimální nároky na pracovní místo, nejsou vyřazeni úplně z jakýchkoliv evidencí, ale jsou dále archivováni mezi nevyhovujícími uchazeči. Může se totiž stát, že někteří z nich budou v budoucnu vhodní pro jiné pracovní místo, jehož požadavky bez výhrad splňují. Jsou evidováni dle data a jména, což usnadní orientaci a ukáže, zda se některý z nevhodných uchazečů nehlásí již poněkoličate za sebou. Archivace nevyhovujících žadatelů není dlouhodobá (max. 1 rok), protože po této době už většina uchazečů svoji práci má. Všem odmítnutým žadatelům je zaslán tzv. odmítací dopis s uvedením důvodů jejich neúspěchu ve výběrovém řízení a vyrozuměním o zařazení do evidence podniku Preciosa, a. s. pro případ budoucí potřeby.

Splňuje-li žadatel všechny nutné předpoklady, je zařazen do evidence vhodných uchazečů o pracovní místo. Následuje domluva se zadavatelem požadavku, v našem případě je to obchodní náměstek, který si vyžádá seznam vhodných uchazečů spolu s veškerou potřebnou dokumentací. Sám posoudí všechny z dříve vybraných žadatelů a dále určí, kteří jsou vhodní pro postup do dalšího kola výběrového řízení na obsazení volného pracovního místa obchodního referenta. Ti, kteří byli zadavatelem z jakéhokoliv důvodu shledáni jako nevhodní pro další fázi výběru, jsou evidováni ve stejné kategorii jako všichni uchazeči vyřazení již v administrativním kole.

B) Osobní pohovor s uchazeči

Všichni vhodní žadatelé vybraní obchodním náměstkem postupují do druhé fáze výběrového řízení. Jejich počet je v případě výběru obchodního referenta z původních 7 až 10 uchazečů, kteří splňují všechny stanovené požadavky, dále ve spolupráci s vedoucím personálního oddělení eliminován na 3 až 5 nejvhodnějších kandidátů. Zaměstnanec personálního oddělení společnosti Preciosa, a. s. včas písemně nebo telefonicky uvědomí vybrané kandidáty o přizvání k osobnímu pohovoru a sdělí jim daný termín a veškeré podmínky (např. dokumenty, které musí mít každý z uchazečů s sebou). V předem stanoveném termínu a času proběhne samotný osobní výběrový pohovor individuálně s každým z uchazečů. Osobního pohovoru se účastní personalista, zadavatel a samozřejmě vybraný uchazeč. Pohovor se obvykle koná v zasedací místnosti nebo kanceláři obchodního náměstka pro Preciosu Figurky, s. r. o. Uchazeči jsou postupně kladeny otázky podle předem připraveného rozvrhu a příslušné odpovědi zapisovány do dříve vyhotoveného formuláře.

- Prvním okruhem jsou otázky týkající se **vzdělání**. Jaké školy uchazeč absolvoval a proč si zvolil svůj studovaný obor? Jakou má mimoškolní praxi? Má v oboru rodinnou tradici?
- Další otázky se týkají **praxe žadatele**. Kde pracoval a jakou pozici zde zastával? Co mimořádného se doposud v praxi naučil? Co uchazeči vyhovovalo nejlépe a co naopak nejméně? Jaký byl důvod jeho odchodu?
- **Odborné předpoklady** uchazeče testují např. následující otázky. Jak hodnotí své vlastní odborné schopnosti? Které znalosti si musí ještě doplnit? Jaká je jeho schopnost pracovat na PC? Jaké jazyky ovládá a jak dokonale? Jaké má znalosti o trhu s broušeným sklem a křišťálovými ozdobami v USA a do jaké míry je sám v tomto oboru dále zainteresován? V průběhu výběrového pohovoru je možné ověřit si praktické jazykové dovednosti pokládáním několika otázek v cizím (převážně anglickém) jazyce, na které může dotazovaný odpovědět ihned a bez zvláštní přípravy. Takový rozhovor tazatele

s uchazečem v angličtině se týká např. běžných modelových situací, které mohou v budoucnu na pracovišti nastat (telefonát se zákazníkem ze zahraničí apod.).

- **Osobnost žadatele** prověřují dotazy na jeho silné a naopak slabší stránky. Jaké má komunikační schopnosti? Jaké má řídicí schopnosti? Zda mu více vyhovuje týmová nebo samostatná práce? Co dokáže žadatele správně motivovat a naopak demotivovat?
- Součástí pohovoru je také zjišťování, jaké má uchazeč **znalosti o společnosti Preciosa, a. s.** a proč žádá o práci v této společnosti? Proč by zrovna on měl být přijat a zda je ochoten dodržovat pravidla ochrany know-how společnosti? Má-li jisté znalosti o výrobním programu Preciosy, a. s. a je-li seznámen se skladbou sortimentu společnosti? Především by měl mít alespoň základní informace o křišťálových figurkách, protože obchodování s nimi bude v budoucnu tvořit převážnou část jeho pracovní náplně.
- Následují otázky, které konkretizují **podmínky nástupu** do společnosti. Jaké jsou platové a další požadavky uchazeče? Jaký bude způsob dopravy do zaměstnání? Kdy je žadatel schopen nastoupit? Jaké bude mít změna zaměstnavatele dopady na rodinu?
- V závěru je každému uchazeči poskytnut prostor pro **jeho otázky** na členy výběrové komise. Pohovor tedy v žádném případě není jednostrannou záležitostí. Zde má uchazeč možnost nechat si upřesnit některé ze skutečností spojených s nástupem do pracovního poměru ve společnosti Preciosa, a. s.

Po skončení pohovorů s vybranými uchazeči se výběrová komise buď usnese na tom nejvhodnějším, který nejlépe vyhovuje požadavkům na pozici obchodního referenta, nebo se celý proces opakuje a výběrové řízení pokračuje dál. V krajním případě se rovnou přistoupí k novému náboru uchazečů. Většinou je však vypsáno nové kolo výběrových pohovorů a k nim jsou přizváni žadatelé z řad těch nejnadějnějších, kteří byli dříve v administrativním kole vyřazeni, nebo uchazeči z řad stávajících zaměstnanců.

V případě, že výběrová komise nebude schopna vybrat ze 2 nebo více žadatelů, jež mají velmi podobné předpoklady pro výkon práce obchodního referenta, je zde možnost přistoupit k třetímu výběrovému kolu – auditu osobnosti.

C) Audit osobnosti

Všichni vhodní uchazeči s vysokoškolským vzděláním a uchazeči na významné a důležité funkce musí ve fázi výběru pracovníků v Preciose, a. s. projít určitým typem auditu osobnosti. Tento proces se týká také případu, jde-li o změnu pracovního zařazení (povýšení pracovníka) a již zmíněné možnosti testování 2 popř. více uchazečů středoškolského vzdělání, kteří prošli administrativním kolem výběru i osobním pohovorem a vykazali přibližně stejné předpoklady pro budoucí vykonávání práce. Audit osobnosti probíhá výhradně písemně a s několika uchazeči najednou v jedné místnosti. Skládá se z několika samostatných částí a celý proces testování uchazečů je poměrně časově náročný. Test můžeme rozdělit na tzv. psychologický audit a na test Tomas international.

C.1 Psychologický audit

Psychologický audit zkoumá uchazečův intelekt, schopnosti a talent. Tato problematika bude důkladněji popsána v teoretické části (výběrové testy – testy inteligence, schopností a osobnosti).

C.2 Tomasův test

Součástí auditu osobnosti je **Tomasův test** (Tomas International Test), který je zaměřen na zkoumání pracovního chování, které automaticky naskakuje v sociální roli „já zaměstnanec“. Dokáže zmapovat, jak člověk vidí sám sebe, jak ho vnímá okolí, jeho chování pod tlakem, dominanci či naopak podřízenost pracovníka, ochotu přizpůsobit se, stálost apod. Tento test nefunguje sám od sebe a je vhodné ho kombinovat s ostatními testy, protože např. neposuzuje intelekt a jiné lidské vlastnosti. Naopak tento test výborně ukazuje silné stránky a nedostatky uchazeče v roli pracovníka. Každá z vlastností je v Tomasově testu ukázána ve dvou polohách (př. dominance - despotismus aj.). Testování uchazeče v roli zaměstnance je velice důležité, protože obecně platí, že každý člověk se chová jinak v soukromí, mezi nejbližšími přáteli a rodinou a jinak v zaměstnání na pracovišti. Osobnostní předpoklady tudíž nemusí být stejné jako předpoklady pracovní.

C.3 Baumův test

Dalšími doplňkovými částmi testu osobnosti uchazeče jsou tzv. Baumův test, test grafologický, barvový a tvarový test Fischerův. **Baumův test** je z hlediska psychologie velice zajímavý a vypovídací schopnost je i přes jeho jednoduchost poměrně vysoká. Principem je jediný požadavek na testovaného člověka, a to nakreslit strom (ne jehličnatý). Vše je ponecháno na uchazečově fantazii. Z nakresleného obrázku stromu totiž snadno pozná povahu testovaného i

člověk, který ani nemusí být zkušeným odborníkem a nemusí mít při ruce rozsáhlou příručku Baumova testu. Podzimní a usychající strom bez listů na větvích prozradí uchazečovu chmurnější povahu, nedostatek smyslu pro tvůrčí řešení aj. Naopak košatý strom s ptačím hnízdem ve větvích a spoustou jablíček ukazuje spíše na člověka se smyslem pro detail, rodinný charakter, nápaditost a člověka hledajícího jistotu a zázemí.

C.4 Grafologický test

Součástí auditu uchazečovy osobnosti je také **grafologický test**. I přes zamítavý postoj odborníků na grafologické testování, je zkoumání písma uchazeče o práci ve společnosti Preciosa, a. s. běžnou součástí jeho komplexního testování. Na základě testu podnikový psycholog a grafologický specialista může určit některé rysy testovaného jedince. Uchazeči vlastnoručně na samém počátku celého procesu testování, když jsou ještě dostatečně odpočatí a jejich rukopis tak nebude zkreslen únavou po několikahodinovém psaní, napíše několik osobních údajů a ty odevzdají psychologovi společně s Baumovým testem. Důležité je, aby nikdo z uchazečů neodhalil, že jde o grafologický test a záměrně tak neupravil vzhled svého rukopisu. Mohlo by tak dojít k ještě většímu zkreslení výsledků testování. Avšak po odevzdání vlastnoručně psaného textu by každý uchazeč měl být obeznámen se skutečností, že rukopis bude zkoumán podnikovým grafologem.

Vypovídací schopnost různých testů je odlišná, a proto je vhodné je kombinovat, aby se vzájemně doplňovaly. Tak se mohou některé skutečnosti prokázané v jednom testu potvrdit, nebo vyvrátit a důvěryhodnost výsledků se tak zvyšuje. Vypovídací schopnost testů, kterým se musí podrobit uchazeči o zaměstnání ve společnosti Preciosa, a. s. je uváděna okolo 80%. Takto vysoká důvěryhodnost je zaručena především díky částem testů zabývajících se tzv. sebevypovědí samotného uchazeče (dotazníky apod.).

D) Výběr vhodného pracovníka

Tímto procesem prakticky končí výběrové řízení. Výběr toho nejvhodnějšího z uchazečů je záležitostí odborného posouzení všech zjištěných a ověřených skutečností, vyvození správných závěrů a výběru jednoho (popř. více) uchazečů, kteří budou přijati do pracovního poměru v Preciose, a. s. Během této fáze jsou více než kdy jindy uplatňovány manažerské schopnosti v procesu rozhodování. Zbytečné uspěchání nebo nedostatečné věnování pozornosti závěrečné a nejdůležitější fázi výběru by mělo pro Preciosu, a. s. vždy nepříjemné následky. Ty by postupem času vyplynuly ze zbytečného promrhání veškerého úsilí vynaloženého ve všech fázích, jež předcházely samotnému výběru. Výběr nejvhodnějšího pracovníka je v kompetenci odborného ředitele společnosti Preciosa Figurky, s. r. o., který ve spolupráci se zaměstnancem personálního úseku vybere nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo. Všem ostatním uchazečům bude

vhodnou formou oznámen jejich neúspěch ve výběrovém řízení. S vybraným žadatelem bude po vzájemné dohodě s vedením společnosti uzavřen pracovní poměr v souladu s vnitřními předpisy Preciosy, a. s. a právními předpisy ČR.

1.3 Nábor a výběr VŠ pracovníků

Nábor a výběr kvalitních pracovníků je pro personální úsek Preciosy, a. s. prioritou. Vysoká pozornost je věnována osobnostním vlastnostem kandidátů, k jejichž posouzení je často využíván psychodiagnostický audit. Nástupní podmínky do společnosti jsou natolik konkurenční, že motivují absolventy vysokých škol pro práci v Preciose, a. s. Rozvinuté a zaběhnuté jsou programy spolupráce s vysokými školami se společností. Průběžně a systematicky probíhá spolupráce s některými katedrami vysokých škol (převážně technického směru). Využívá se podpory Nadace Preciosa při udělování stipendií některým studentům vybraných studijních oborů. Proces náboru probíhá téměř shodně, jako je tomu při získávání SŠ uchazečů. Výjimkou může být volba média pro inzerování. Využívají se kromě Internetu především noviny a odborné časopisy. Výběr nejvhodnějšího z kandidátů se liší hlavně v důkladnějším pohovoru, který proběhne nejdříve s personálním ředitelem společnosti. Tomu personální oddělení zasílá životopisy uchazečů, jež prošli administrativním kolem výběru. Teprve potom následuje pohovor s odborným ředitelem příslušného úseku Preciosy, a. s. Zbylé fáze výběru se prakticky shodují s výběrem SŠ pracovníka.

2 TEORETICKÝ POPIS PROCESU NÁBORU A VÝBĚRU

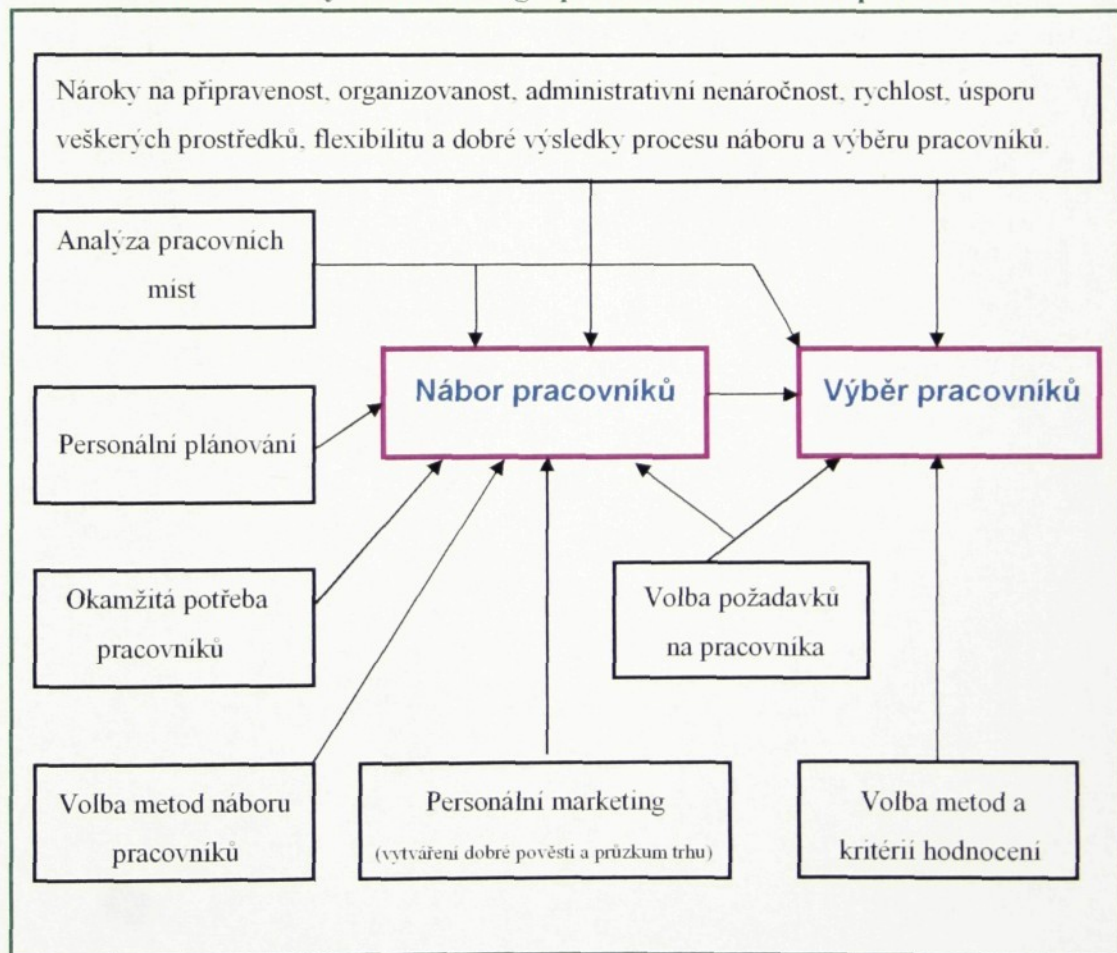
2.1 Schéma vztahu některých činností personálního oddělení

Předpokladem pro efektivní proces získávání a výběr pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Následující schéma ukazuje vzájemný vztah některých činností personálního úseku podniku k procesu náboru a výběru pracovníků:

Vnější prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku

Náborová a výběrová strategie personálního oddělení podniku



2.2 Analýza pracovních míst

Pracovní místo je místem jedince v organizaci. Jedná se tedy o jeho zařazení do organizační struktury a zároveň mu přisuzuje okruh úkolů a odpovědností, které jsou s tímto pracovním místem svázány. Skupina pracovních míst dále tvoří zaměstnání, která jsou identická z hlediska těchto úkolů a odpovědností. Jejich podobnost umožňuje podniku specifikovat pracovní místa na základě analýzy jediného z celé této skupiny.

Před samotným vyhledáváním a výběrem je třeba provést specifikaci pracovních míst, abychom věděli, koho oslovíme nabídkou práce, jaký postup zvolíme při získávání, jaká budou požadovaná kritéria při výběru, které dokumenty od uchazečů budeme požadovat apod. Podnik také musí znát vše důležité o pracovních místech, podmínkách a práci, kterou nabízí. Na základě takto získaných informací odvodí požadavky, jež pracovní místo klade na uchazeče. Tyto požadavky budou v budoucnu obsaženy přímo v nabídce práce. Dají tak možnost volby přímo samotnému uchazeči, aby se rozhodnul, jestli na naši nabídku bude či nebude reagovat. Analýza práce a pracovních míst by měla být provedena před ostatními personálními činnostmi. Východiskem pro tuto analýzu je zpracování všech potřebných informací, které se k příslušným pracovním místům a podmínkám vážou s cílem dosažení tzv. popisu pracovního místa. Tento popis se dále pro podnik stává podkladem pro seznam požadavků na pracovníka. Proces analýzy pomáhá podniku nalézt optimální strukturu úkolů pracovního místa, postupů jejich plnění a podmínek, za nichž jsou dané úkoly plněny. Účelem analýzy pracovních míst se pro podnik stává uspokojení potřeb organizačních, technologických, personálních, sociálních aj. pro tzv. držitele pracovního místa. Analýzu pracovního místa může podnik rozložit na dvě oblasti.

První jsou otázky, které se týkají pracovních úkolů a podmínek. Mezi nimi mohou být např. otázky: jaký je název práce a kdo ji vykonává? Jaké jsou pracovní postupy a metody? Jaká je náplň práce a jaké jsou pracovní povinnosti? Jaký je časový rozsah vykonávaných úkolů? Jaké jsou vzájemné odpovědnosti mezi pracovníky? Jak jsou jednotlivé výkony normovány a jaký je standardní výkon? Jaké jsou obvyklé podmínky na pracovním místě? apod.

Druhé jsou otázky ohledně samotného pracovníka a jeho charakteristik, které jsou pro práci žádoucí. Mezi ně patří druhy otázek týkající se např. fyzických požadavků na pracovníka, požadavky duševní způsobilosti (intelektuální předpoklady, schopnost správné orientace v problémech, rozhodovací dovednosti, organizační schopnosti aj.), dovednost a zručnost, stupeň dosaženého vzdělání a kvalifikace, dosavadní zkušenosti, osobnostní charakteristiky a postoje (např. schopnost vést lidi a formovat pracovní tým, iniciativa aj.).

Analýza pracovních míst je především založena na dostupnosti a kvalitě všech potřebných informací. Proto výběr zdroje informací je klíčový pro celý další proces analýzy. Nejčastěji je pro podnik zdrojem informací současný držitel pracovního místa, který má většinou ty nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Nevýhodou se zde může stát nebezpečí subjektivního zabarvení informací a případná neochota spolupracovat. Zdrojem informací se může stát také školený pozorovatel. Ten však může svojí přítomností způsobit zkreslení získávaných informací. Bezprostřední nadřízený sice může mít důležité informace o pracovním místě, ale i zde je značné riziko zkreslení v důsledku jisté povrchnosti a nedostatečného zájmu o danou problematiku. Dalšími zdroji se mohou stát např. spolupracovníci, specialisté vykonávající práci pro účely analýzy, odborníci znající dobře pracovní místo, podřízení pracovníci popř. podnik může použít již existující materiály a dokumentaci (plány pracovišť, popisy technologických postupů, informace o organizaci výroby, výsledky ostatních analýz atd.).

Existuje několik metod, jak údaje o daném pracovním místě získat. Pozorováním lze jednoduše a rychle dostat potřebné množství informací, ale je možné jej aplikovat pouze na jednoduché typy prací. Při těch složitějších je vhodné pozorování kombinovat s ostatními metodami. Mezi ně patří mimo jiné i pohovor, který může být strukturovaný (dodržuje předem danou osnovu) nebo nestrukturovaný. Jeho zásadní nevýhodou je časová náročnost a nebezpečí špatně zvolené struktury. Další z metod je vyplňování dotazníků. Hlavní výhoda dotazníků spočívá v jejich variabilitě podle druhu práce a zdroje informací a v možnosti získat informace od více zdrojů během krátké doby. Zpravidla je vyplňuje držitel pracovního místa, který je revidován jeho nadřízeným.

Získané informace se následně analyzují za účelem specifikovat určitý typ pracovního místa. V praxi se používá několik druhů analýz informací. Mezi nejznámější patří např. funkční analýza, metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire), metoda MPDQ (Management Position Description) a některé další.

Důležité je, aby podniková analýza pracovních míst zobrazovala práci tak, jaká je ve skutečnosti v současné době. Neměla by tedy vypovídat o stavu, který je pro podnik jakousi ideálnější vizí, nebo o stavu, ve kterém se pracovní místa nacházela v minulosti. Při změně podmínek je pro podnik nezbytností průběžná aktualizace popisu a specifikace pracovních míst. Periodické prověřování popisu pracovního místa zajistí přesnější výsledek analýzy. Je důležité si totiž uvědomit, že se v průběhu času mění nejen práce, způsoby provádění a technologie, ale i dovednosti, zkušenosti a postoje pracovníků. Také držitelé stejného druhu pracovního místa jsou navzájem často diferencováni.

Analýza pracovních míst je úzce spojena s dalšími činnostmi personálního úseku. Pro proces plánování je důležité, aby bylo jasné, kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat. Pro získávání pracovníků má význam přesné stanovení požadavků pracovního místa. Z analýzy může podnik vycházet při řešení otázky, zda vybírat mezi vlastními pracovníky, nebo bude čerpat z vnějších zdrojů. O analýzu se opírá také formulování nabídky práce. Přesná specifikace pracovního místa dále umožňuje lepší volbu kritérií při výběru pracovníka. [3]

2.3 Personální plánování

2.3.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování

Dostatečná informační základna je jádrem každého personálního managementu. Slouží mu k efektivnímu vypořádání se se všemi úkoly, jež pod tento útvar v podniku spadají. Personální útvar v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky zpracovává personální plány, zabezpečuje jejich kontrolu, mění je a v neposlední řadě i ruší. Personální plánování musí vždy vycházet z dlouhodobých plánů podniku. Důležité je, aby se stalo jejich nedílnou a integrální součástí a ne pouze oddělenou složkou. Aby mohl podnik vždy reagovat na stále se měnící požadavky trhu, musí být připraven na změny a pružnou úpravu plánů. Neodmyslitelnou součástí plánování potřeb pracovníků je kontrola plánů a jejich průběžné a objektivní hodnocení. Pro každý druh podnikového plánování je rozhodující prognóza (předvídání). V případě personálního plánu vychází podnik především z prognózy potřeby pracovních sil a jejich zdrojů, které umožní tuto potřebu plně pokrýt.

Plánování v oblasti personalistiky je vlastně předpovídání budoucích potřeb a rezerv. Správný odhad množství a struktury pracovníků, jež bude podnik v budoucnu potřebovat, je výchozím bodem pro lepší naplánování jejich získávání, výběru, odborné přípravy, postupu práce a dalších činností. Z cílů podniku se odvíjí nejen potřeba počtu a struktury pracovníků, ale i určení správného místa a času. Právě z hlediska času můžeme plány ohledně počtu a struktury pracovníků v organizaci členit na **plány krátkodobé (operativní)**, které řeší problematiku pracovních míst v rámci půl až jednoho roku. Vychází se tedy především z plánů podniku, které odpovídají tomuto časovému horizontu. Obvykle pokrývají potřebu dělníků a nekvalifikovaných či málo kvalifikovaných pracovníků na dobu asi tří měsíců. **Plány střednědobé (taktické)** jsou na pomezí plánů dlouhodobých a krátkodobých. Plánovací horizont je udáván okolo 1 – 3 roků pro potřebu nedělnických pracovníků bez řídicí funkce a 3 – 5 let pro nedělnické pracovníky s řídicí funkcí. **Plány dlouhodobé (strategické)** mají plánovací období 5 a více let. Dlouhodobými plány se většinou zabývají potřebou vedoucích pracovníků a kvalifikovaných specialistů. [3]

2.3.2 Odhad potřeby pracovních sil v podniku

Proces předpovídání budoucích potřeb v personální oblasti zahrnuje metody přibližné i metody podrobně vypracované. Předpokladem pro metody založené na intuitivním základu je nejen důkladná znalost jednotlivých vazeb mezi výrobou, používanou technikou a pracovní silou, ale všech vazeb v organizaci, které mohou ovlivnit personální plánování. Proto i intuitivní metody vyžadují dostatek informací ze všech oborů podniku a jejich vzájemné provázanosti s personálním úsekem a především s lidskými zdroji. Některá literatura označuje tyto metody také jako odborné. Ve větších a složitějších organizacích se obvykle potřebné informace získávají průzkumem mezi vedoucími, kteří nejlépe vědí o potřebách pracovní síly na jejich úseku. Odborná literatura také uvádí, že průzkum může být proveden tzv. metodou Delfy. Tato metoda je využívána zejména při plánování pracovníků výrobní (produktivní) kategorie. Dalšími metodami jsou ty, které řadíme do předpovědí pomocí minulých tendencí. Patří mezi ně procesy extrapolace a indexování. Extrapolace využívá při předpovědi tzv. analýzu vývojových trendů. Při indexování se potřeby pracovníků v budoucnosti odhadují porovnáním tempa růstu počtu pracovníků s určitým ukazatelem (indexem). Žádná z metod však nevykazuje přesné a dlouhodobé odhady, protože obě vycházejí z předpokladu, že dané podmínky zůstanou i nadále nezměněny.

Všechny předchozí metody jsou více použitelné pro prognózu počtu pracovníků dělnické kategorie. Odhady počtu a struktury pracovníků nedělnické kategorie jsou složitější a postrádají výhodu určité metodičnosti předchozích způsobů. Obecně lze konstatovat, že plánování personálu nedělnické kategorie závisí nejvíce na získaných zkušenostech, znalostech a podmínkách v podniku i mimo něj. Méně už na procesu normování, výpočtu apod. Při odhadech budoucí potřeby personálu v podniku obvykle platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metodu k odhadu použijeme, tím reálnější bývají výsledky. Složitější matematické a statistické metody plánování nemusí přinést tak přesné výsledky jako ty, které jsou do značné míry založeny na dosavadních zkušenostech a znalostech, protože do svých výpočtů nemohou zahrnout ukazatele a specifické vlastnosti, jejichž význam může být v procesu plánování rozhodující. [3,5]

2.3.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků v podniku

Podniky pokrývají potřeby pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou v podnikových plánech rozhodující a k vnějším se podnik obrací až v případě, že z vnitřních zdrojů nelze potřebu pracovních sil pokrýt. Při odhadování je neodmyslitelná perfektní znalost současného stavu vnitřních i vnějších pracovních zdrojů a jejich proměnlivosti. Obvykle platí, že z vnitřních zdrojů pokrývá podnik své potřeby pracovníků do vyšších funkcí. Zohledňuje tak tedy jejich nedostatek v plánech personálního rozvoje, vzdělávání a povyšování pracovníků v rámci podniku, zatímco z vnějších zdrojů získává pracovníky spíše do funkcí nižších. [3]

A) Odhad vnitřních zdrojů pracovních sil

V metodě bilancování pohybu pracovníků podnik využívá poznatků získaných v předcházejícím období a na základě nich odhaduje budoucí vývoj. Prvním krokem je **analýza současného stavu pracovních sil**. Základním třídícím znakem zde je především struktura pracovníků podle jejich funkcí. Ve druhém kroku odhadujeme **zisky pracovníků** (profesní pohyby uvnitř podniku) a **jejich ztráty** (propuštění, odchody do důchodu, převedení do jiných funkcí aj.). Některé podniky používají k odhadu metodu tzv. Markovovu analýzu založenou na poznání zákonitostí pohybu zaměstnanců uvnitř a vně podniku. Na závěr podnik porovná získané údaje s odhady budoucí potřeby pracovních sil a zjistí tak nedostatek či přebytek pracovních sil v rámci dané funkce (popř. skupině funkcí). Výsledky se dále promítnou do plánů získávání pracovníků z vnějších zdrojů a v případě přebytků do plánů, které vedou ke snížení stavu personálu. [1,3]

B) Odhad vnějších zdrojů pracovních sil

Personální oddělení podniku může vycházet z již známých statistických údajů a populačních prognóz, které zpracovávají orgány státní statistiky. Podnik tak získává informace o počtu obyvatelstva v produktivním věku rozčleněných dle pohlaví a věkových skupin. To vše na úrovni regionu. Takto získané údaje jsou velmi spolehlivé v perspektivě 5 až 10 let. Informace o vzdělanosti, profesní kvalitě a struktuře obyvatelstva poskytují pravidelná sčítání lidu. Údaje o počtech a struktuře nově vstupujících na trh práce poskytuje školská statistika. Podniky též využívají ke svým odhadům vnějších pracovních zdrojů údaje poskytované úřady práce a jejich perspektivních odhadů zaměstnanosti v regionu. Jedná se o data, která se týkají především uchazečů o zaměstnání a jejich kvalifikace. [3]

Podnik může na základě plánu počtu a struktury budoucích pracovníků v podniku přistoupit k fázi jejich získávání a výběru.

2.4 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě na jedné straně podnik hledající potřebnou pracovní sílu a potencionální uchazeči o volná místa na straně druhé. Činnost získávání pracovníků slouží k účelnému, včasnému a efektivnímu pokrytí volných pracovních míst s přiměřenými náklady. Tento proces je založen na vyhledávání pracovních zdrojů; podávání informací o pracovních místech, která mají být v budoucnu pokryta; jejich nabízení na trhu práce; jednání s uchazeči o tato volná místa a následné získávání potřebných informací, které budou později použity při výběru těch nejvhodnějších uchazečů; zabezpečení všech organizačních a administrativních činností souvisejících se získáváním pracovníků. Proces získávání pracovníků

spolu s jejich výběrem je klíčovým při zodpovězení otázky, jaké pracovníky bude mít podnik při realizaci svých cílů.

Teorie řízení lidských zdrojů vzájemně odlišuje termín získávání a nábor pracovníků. Pod pojmem nábor se obvykle rozumí získávání pracovní síly pouze z vnějších (externích) zdrojů, zatímco získávání je činnost, která zabezpečuje přísun pracovní síly nejen z vnějšku, ale i z řad stávajících pracovníků. Termín získávání je tedy širším pojmem, který více vystihuje a zapadá do moderní filozofie řízení lidských zdrojů. Usiluje totiž nejen o získávání potřebného počtu pracovní síly, ale hlavně o pracovníky se zaujetím pro práci v podniku, správně motivované, znající a ztotožňující se s cíli a zájmy organizace, respektující podnikové strategie, obeznámené s aktuální problematikou apod. Dříve se při získávání pracovníků obracela pozornost více k externím zdrojům, ale v současné době by měla být součástí správné podnikové personální strategie myšlenka, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli být upřednostňováni zájemci z řad stávajícího personálu.

2.4.1 Výhody a nevýhody získávání pracovní síly z vnějších a vnitřních zdrojů

Každá z forem získávání pracovníků má své výhody a nevýhody. K již uvedeným výhodám procesu získávání pracovní síly z vnitřních zdrojů můžeme dále přiřadit zvyšující se morálku a motivaci zaměstnanců (otevření možnosti postupu), nižší náklady na získávání a vyšší návratnost investic vložených do interních lidských zdrojů, průhlednost personální strategie, nové možnosti pro mladé zájemce aj. Nelze ovšem tvrdit, že nábor z externích zdrojů přináší podniku pouze problémy. Pracovníci, kteří tzv. „přicházejí zvenku“, s sebou přinášejí nové impulsy pro podnik, nové pohledy, názory a poznatky na nedostatky a problémy podniku, jsou zdrojem externí know-how (v některých případech i zdrojem informací o konkurenci), přichází je rychleji uznán, podnik má širší a pestřejší možnost výběru, dochází k výraznému omezení tzv. „podnikové slepoty“ apod. Nevýhody jedné formy se stávají výhodami té druhé a naopak. Při využívání vlastních zdrojů zaměstnanců odpadají vyšší náklady na získávání pracovníků, riziko zkušební lhůty, neznalost podniku, jeho potřeb, cílů a strategií, časová prodleva, omezení šancí postupu vlastních zaměstnanců aj. Na druhé straně externí zdroje odbourávají problémy spojené s rivalitou na pracovištích, stresem a frustrací z procesu osobního a profesního rozvoje v rámci jedné organizace, omezeností výběru apod.

Aby mohl podnik správně identifikovat potřebu pracovníků, musí vycházet z podnikových plánů a z momentální (operativní) potřeby. Samozřejmostí zde je nutný předstih identifikace potřeby před samotným procesem získávání pracovníků a před okamžikem skutečné potřeby pracovní síly. Tento předstih podniku do jisté míry zaručí periodické prognózy potřeb nových

pracovníků, důkladná analýza pohybu pracovní síly v rámci podniku a sledování faktorů, které významně ovlivňují úspory v pracovní síle. I výpovědní lhůty a dohodnuté termíny odchodů pracovníků umožňují tohoto předstihu dosáhnout. [3]

2.4.2 Podpora procesu náboru pracovníků

Většina podniků zvyšuje atraktivitu svého nabízeného pracovního místa především dobrými platovými podmínkami. Nabízí tedy budoucím pracovníkům především materiální zajištění. V rámci moderní teorie řízení lidských zdrojů podniky používají také další metody, jak zaujmout potencionální uchazeče o volná pracovní místa. Mezi tyto metody patří nadstandardní péče o pracovníky a jejich podmínky na pracovištích, zlepšování a udržování dobrých mezilidských vztahů v organizaci, zvyšování bezpečnosti práce, vysoká úroveň public relations – systematické a cílené vytváření dobrých vztahů s veřejností podniku (zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, konkurence, bankovní instituce, sdělovací prostředky, bezprostřední veřejnost z okolí společnosti, státní instituce apod.), zajištění personálního rozvoje a možnosti vzdělávání vlastních pracovníků, čitelnost podnikové vize a jeho cílů, zabezpečení všech potřebných sociálních, hygienických, kulturních aj. podmínek. Podnik by měl za každou cenu svým pracovníkům nabídnout něco víc, než mohou nabídnout jiné konkurenční podniky na trhu práce. Všechny tyto faktory napomáhají utvářet dobré vztahy se zaměstnanci, napomáhají etice podnikání a společnost se tak stává pro uchazeče o volná pracovní místa mnohem atraktivnější. Zvyšuje se možnost, že nábor přiláká větší množství kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou na trhu práce stále více žádáni.

2.4.3 Metody náboru pracovníků

Volba metody získávání pracovní síly se odvíjí od potřeby dát správným lidem včas na vědomí, že v podniku jsou volná místa a přesvědčit je, aby se o tato místa ucházeli. V praxi existuje několik metod získávání pracovníků a podniky je většinou kombinují navzájem a neomezují se tak pouze na jediný způsob. Některé metody mají spíše pasivnější povahu a naopak jiné jsou více aktivnější. Pokud se jedná o nábor pracovníků (získávání z vnějších zdrojů), má podnik daleko větší možnost zvolit správné metody a vhodně je navzájem kombinovat, než je tomu u získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Volba metody závisí pochopitelně i na požadavku na kvalifikovanost pracovníka, kterého podnik potřebuje, a na požadované velikosti výběrového souboru. Tři základní kritéria, o která se opíráme při volbě metody náboru pracovníků jsou: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů. [1,2,3,5]

Metody náboru nejčastěji používané v praxi jsou:

- A) Uchazeči sami nabízejí práci**
- B) Spolupráce s úřady práce**
- C) Náborová inzerce ve sdělovacích prostředcích**
- D) Agentury zprostředkující zaměstnání**
- E) Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi**
- F) Veřejná oznámení uvnitř a vně organizace**
- G) Konkurzní řízení**

A) Uchazeči sami nabízejí práci

Jedná se o metodu, při které zaměstnavatelé preferují pasivní způsob personální politiky získávání pracovní síly. Nutným předpokladem je dobrá pověst podniku, jeho všeobecná známost nejen v blízkém regionu, zajímavá a dobře placená práce a další výhody pro budoucí zaměstnance. Nespornou výhodou je úplná eliminace nákladů na inzerci, ale na druhé straně spíše převažují nevýhody. Uchazeči totiž většinou nejsou informováni o přesných potřebách organizace. Ti, kteří jsou pro podnik nepotřební, zatěžují personální úsek svými nabídkami a zvyšují tak celkové náklady na nábor pracovních sil. Tato metoda dále zaručuje nepřetržitost toku stále nových nabídek práce, což se na první pohled jeví jako jistý klad, ale ve skutečnosti jediným efektem je opětovné zatěžování pracovníků personálního úseku. Personalisté a další management podniku musí totiž neustále přijímat nové nabídky pracovních sil, vyhodnocovat je, vybírat z nich ty nejvhodnější, reagovat na ně a většinou je odmítat. To vše bez ohledu na skutečnost, zda podnik pracovní sílu potřebuje či nikoliv. Oproti hromadnému a kampaňovitému náboru zde chybí možnost srovnání uchazečů navzájem a vybrání tak opravdu těch nejvhodnějších pracovníků na volná místa v podniku.

B) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce jsou profesionální státní instituce registrující aktuální situaci na trhu práce. Jedná se však o nepříliš efektivní způsob vyhledávání kandidátů. Je vhodnější spíše pro získávání uchazečů na méně kvalifikované pozice. Nicméně je to metoda velmi ekonomická, protože úřady práce zprostředkují zaměstnání bezplatně pro obě strany (uchazeče o zaměstnání a podniky hledající vhodné pracovníky). Stát totiž uhrazením veškerých nákladů realizuje svojí politiku zaměstnanosti. Podnik by měl mít dobré spojení s pracovníky místního úřadu práce a zajistit, aby byli dobře obeznámeni nejen s obecnou problematikou v personální oblasti podniku, ale také znali jeho specifické potřeby v oblasti pracovní síly. Pro personální úsek podniku odpadají také některé úkoly spojené především se zjišťováním potřebných informací o uchazeči, je zajištěn předběžný výběr apod. Naopak nevýhodou se u této metody stává omezenost výběru z uchazečů

registrovaných na úřadu práce. Jde hlavně o osoby s nižší kvalifikací. Vysoce kvalifikovaní pracovníci zřídka hledají práci přes tuto instituci. Mnozí se ani na úřadu práce neregistrují. [3,5,6]

C) Náborová inzerce ve sdělovacích prostředcích

Nejprve ze všeho je třeba si položit otázku, zda je inzerce opravdu nezbytná a není vhodnější použít některou z dalších metod náboru. Cílem metody inzerce je především upoutání pozornosti (inzerát musí být mezi ostatními konkurenceschopný a nezaniknout jako „jeden z mnoha“) a musí udržet zájem potencionálního uchazeče o místo (atraktivnost, zajímavost, originalita apod.). [1,2]

C.1 Výhody a nevýhody inzerce

Inzerce je zřejmě nejrozšířenější a nejčastěji využívaná z metod vyhledávání pracovní síly. Může být zaměřena na úzký okruh lidí, region, území celého státu a dokonce může mít i charakter mezinárodní. Volba segmentace a zacílení inzerátu z velké části záleží na obtížnosti nalézt potřebné pracovníky. Výhodou metody získávání pracovníků pomocí inzerce je, že se sdělení relativně rychle a snadno dostane k cílovému příjemci; množství lidí, kteří se dozví o volných pracovních místech, je většinou nesrovnatelně větší než u ostatních metod. Pokud tedy uvážíme fakt, že se náklady rozloží mezi počet příjemců „zasazených“ obsahem sdělení inzerátu, jedná se potom relativně o jednu z nejlevnějších metod. Další výhodou inzerátu je, že se k potencionálnímu uchazeči dostane až do jeho soukromí, tedy v době, kdy by měl být dobře naladěný a má dostatek času na zvážení všech možností a okolností inzerátu. Nevýhodnou se stává možnost špatného sestavení inzerátu (neúplný obsah, zbytečné informace, nevhodná grafická podoba aj.) a volba nevhodného sdělovacího prostředku. Absolutní cena inzerce je také obvykle vyšší než u jiných metod. Již zmíněnému sestavení inzerátu je třeba věnovat obzvláště velkou pozornost, protože by mohlo dojít k několika krajním situacím. A sice to, že na inzerát bude reagovat příliš málo uchazečů a podnik nebude mít možnost výběru kvalifikované pracovní síly. Naopak ve druhém případě se může ucházet až neúměrně mnoho zájemců, což bude zbytečně zatěžovat personální úsek podniku a zvyšovat náklady na nábor a výběr pracovní síly. Dobře sestavený inzerát se sám o sobě stává nástrojem první selekce. Nevhodní uchazeči by měli být požadavky a popisem pracovního místa odrazeni a naopak ti vhodní povzbuzeni ke kontaktování podniku s nabídkou práce. V procesu sestavování náborového inzerátu je důležité mít na paměti, že osloví širokou a většinou nehomogenní veřejnost. Nehomogenost spočívá především v diferenciaci sociálních skupin, jenž se skládají z jednotlivých lidí, kteří se vzájemně liší svými předpoklady pro danou práci a odlišným souborem očekávání a představ o vhodném budoucím zaměstnání. [1,3]

C.2 Struktura inzerátu

Náborová inzerce by měla obsahovat název práce se stručným popisem pracovní činnosti (zařazení pracovníka) a místem, kde je práce vykonávána (název a adresa podniku). Samozřejmostí je seznam požadavků na nového pracovníka (kvalifikace, vzdělání, praktické zkušenosti apod.). Další nezbytnou součástí jsou údaje o pracovních podmínkách (plat a jiné odměny a výhody, pracovní doba aj.), možnosti zvyšování kvalifikace v podniku a jakým způsobem se o dané pracovní místo ucházet (zda písemně, osobně apod.). Je potřeba zvolit vhodné prostředky, jak inzerát zveřejnit. V praxi se běžně uplatňuje zásada, že do lokálních sdělovacích prostředků se uveřejňují inzeráty v případě obsazování manuálních a běžných administrativních pracovních míst. Celostátní sdělovací prostředky slouží k náboru vedoucích pracovníků a odborné časopisy k obsazování míst specialisty, vědecko-výzkumnými pracovníky apod. Další důležitou otázkou, kterou si podnik musí položit, je forma inzerátu. Jedná se o určení velikosti, grafické zpracování, kvalitu tisku, členění, typ písma, barevnost, umístění na stránce aj. Významnou roli při umístění inzerce hraje také rozhodnutí, který den v týdnu bude inzerát zveřejněn (popřípadě v kolik hodin, když se jedná o rozhlasovou popř. televizní inzerci) a kolikrát se bude opakovat. Od všech těchto faktorů se také dále odvíjejí náklady na inzerci.

Pro další činnost personálního úseku je nutné provádět analýzu již provedené inzerce. Podnik si tak vede záznamy o inzerátech z dřívějších a vytváří si registr jmen uchazečů reagujících na inzerát, uchazečů vybraných k pohovoru (popř. další formě výběru) a jmen uchazečů, kteří byli vybráni na pracovní místa. Z této evidence lze v budoucnu snadno vysledovat efektivnost inzerování v různých sdělovacích prostředcích, odlišné formě a závislost jednotlivých typů inzerce na určité druhy pracovních míst. [3]

V poslední době se v ČR i zahraničí stále častěji ukazuje fakt, že hledání pracovníků pomocí inzerce není vhodné k obsazování vyšších míst, pozic top-managerů, ředitelů, špičkových odborníků apod. V praxi totiž nelze očekávat, že by se na náborový inzerát hlásili nejlepší a nejvíce kvalifikovaní pracovníci. Daleko větší efekt naopak inzerce přináší v případě hledání mladých a iniciativních pracovníků, specialistů nebo manažerských záloh apod. [6]

C.3 Specializovaná inzertní agentura

Pro podniky, které nemají takovou zkušenost s větší kampaní nebo získáváním důležitých pracovníků, je vhodné použít agenturu specializovanou na inzerování. Ta podniku nabízí poskytnutí svých zkušeností a specializaci při sestavování inzerátu (od vhodné úpravy textu, atraktivnosti, grafického zpracování, velikosti inzerátu aj. až po samotné znění obvyklých formulací). Dalšími službami, jež poskytuje inzertní agentura, jsou poradenství ohledně volby

vhodného média, informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích, umístování inzerátu do zvoleného média, pomoc při analýze odpovědí na inzerci aj.

C.4 Volba média

Při volbě média může významně pomoci již zmíněná inzertní agentura. V praxi platí, že pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají nejvhodnější prestižní noviny. Lokální noviny se obvykle používají k získávání pracovníků dělnických profesí a řadových úředníků. Inzerce v odborných časopisech se zaměřuje na určité skupiny povolání přímo. Odborné časopisy se ve velké míře používají jako podpůrný prostředek celostátní kampaně získávání pracovní síly.

C.5 Internet a inzerování

V současnosti se nejen ve světě, ale i v ČR objevuje na Internetu stále více webových stránek zprostředkovávajících podnikům umístění jejich nabídky práce. Slouží však také uchazečům o zaměstnání k uveřejnění jejich individuální nabídky. Podniky mohou i na vlastních stánkách umístit nabídku práce bez jakýchkoliv omezení (co se týká velikosti, grafické úpravy, struktury apod.) a bez větších nákladů na inzerci. Internetu využívá v současné době řada podniků a jeho potenciál se bude v budoucnu ještě více zvyšovat. Mezi výhody patří především nízké náklady, možnost pro tvůrčí a kreativní řešení, vysoká pravděpodobnost správného zacílení sdělení, moderní způsob inzerování. Naopak ne každý má přístup k Internetu a orientuje se správně v systému vyhledávání. Práce s počítačem často vyžaduje vynaložení nákladů pro potencionálního uchazeče a hrozí mu dezorientování, přehlcení informacemi aj. Inzerování na Internetu je metoda, jež vyžaduje kombinaci s dalšími metodami inzerce. Výjimku tvoří získávání pracovníků v oblasti VT a IT, pro které je práce s Internetem běžnou záležitostí. Prostřednictvím inzerce na Internetu je dále možné získat pracovní sílu do oblasti marketingu, obchodu, administrativy, nižšího a středního managementu apod. [1,3,6]

C.6 Diskriminace v náborové inzerci

Diskriminační formy inzerce jsou zákony České republiky a všech vyspělých zemí zakázány. Diskriminací se obecně rozumí upřednostňování některých uchazečů před jinými z hlediska pohlaví, věku, rasy, náboženství apod. Výjimku tvoří pouze některá pracovní místa, která mohou být vykonávána pouze muži resp. ženami. Podnik by si měl při sestavování inzerátu dát vždy pozor na diskriminující označení zaměstnání, jako například „překladatel“ nebo „prodavačka“ apod. Daleko vhodnější je použití neutrálního názvu, nebo zveřejnit formulaci, že žádné pohlaví podnik při výběru neupřednostňuje. Některé názvy zaměstnání jsou však obecně pokládány za neutrální a není tedy považováno za diskriminující použití mužského tvaru názvu. Jde především o názvy přejaté z cizích jazyků a názvy, které nelze rozlišit zvlášť pro mužské a ženské

ohlaví (např. manažer, vedoucí, účetní aj.). Zákony samozřejmě zakazují diskriminaci rasovou, náboženskou, kulturní apod. a v běžné praxi se takové diskriminující formulace nevyskytují. Maleko větším problémem se stává diskriminace věková (resp. uvádění věkové hranice či rozpětí). Nam, kde to není zcela odůvodnitelné, by věk neměl být kritériem získávání a výběru pracovníků. Uvádění věkové hranice je nejen nezákonné, ale také výrazně snižuje efektivnost inzerátu, protože odradí vhodné uchazeče kvůli věkové hranici, kterou mohl překročit pouze o málo. [1,2]

9) Agentury zprostředkující zaměstnání

Tyto agentury většinou zprostředkují získávání, provádějí pohovory a dělají předvýběr pracovníků. Na podniku by však mělo zůstat konečné rozhodnutí. Agentury nabízejí především odborný přístup a využívání jejich služeb odbourává pracnost při náboru pracovní síly. Zprostředkování není pro podniky levnou záležitostí a vyžaduje intenzivní spolupráci mezi agenturou a podnikem, vyměňování informací a další činnosti, aby nedocházelo k neúmyslnému výběru nevhodného pracovníka na místo v podniku. Obecně platí, že podniky využívají služeb komerčního zprostředkovatele, když potřebují pracovní sílu, které je na trhu práce nedostatek (spíčkoví specialisté, manažeri, apod.). V zahraničí se vžil termín pro agentury hledající především vedoucí pracovníky tzv. „lovci hlav“ (head-hunters). Ty nejlepší z nich mají rozsáhlou databázi a rozsáhlý okruh kontaktů. Důležitá je vhodná volba seriózní agentury, která dostatečně dobře porozumí požadavkům podniku. Stejně jako specializovaná inzertní agentura, může zprostředkovatel při procesu náboru pracovní síly lépe formulovat a sestavit vhodnou nabídku práce a dobře ji umístit. Vše záleží na úrovni spolupráce podniku s agenturou. [1,3]

9) Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi

Přímé spojení podniku se vzdělávacími institucemi je široce používanou metodou náboru. Je běžné, že mnohé podniky provozují instituce, které připravují studenty na pozdější praxi v daném oboru (v ČR je to např. Škoda Mladá Boleslav, a. s. aj.) a zajišťují si tak přísun mladých manuálních pracovníků. V tomto případě jsou to hlavně dělnické profese. Není výjimkou ani spolupráce se středními a vysokými školami např. ekonomického, technického, právnického aj. zaměřením, což usnadňuje přísun kvalifikovaných pracovníků příslušného vzdělání. Podniky využívají i možnosti „zavázat“ si určitého studenta nebo studenty smluvně formou různých stipendií, podpor ve studiu, praxi, volbou vhodného tématu diplomové práce, požadavku na budoucí specializaci apod. Výhodou této metody je hlavně aktivní spolupráce školy s organizací. Škola doporučuje podniku vhodného studenta či absolventa a provádí jakýsi předvýběr uchazečů. Podnik touto cestou dostává informace o uchazeči a má tak ucelený přehled o jeho znalostech, dovednostech a případných praktických zkušenostech. Při některých formách spolupráce (např. řízené praxe studentů v podniku, vypracování diplomových prací zabývajících se některou

z problematik podniku atd.) podnik získává podrobnější informace o studentovi a potenciálním uchazeči než o jiném běžném uchazeči. Na druhé straně je nevýhodou nízká operativnost pokrývání potřeb pracovní síly podniku. Nástup čerstvých absolventů škol a učilišť je totiž do značné míry sezónní záležitostí.

F) Veřejná oznámení uvnitř a vně organizace

Poměrně levnou formou náboru pracovních sil jsou vývěsky uvnitř nebo mimo budovu podniku. Bývají zpravidla umístěny na místech k tomuto účelu přímo určených (podnikové nástěnky informující o volných pracovních místech apod.) nebo na místech, kudy procházejí všichni zaměstnanci. Ti mohou o volném pracovním místě informovat své známe, nebo sami využít příležitosti ucházet se o něj. V případě náboru pracovníků volí podnik alternativu umístění vývěsek mimo budovu. Informace uvedené na vývěsce bývají podobné, jako jsou v náborovém inzerátu. Měla by tedy potenciálnímu uchazeči nabídnout všechny potřebné informace o volném pracovním místě. Výhodou tedy je již zmíněná finanční nenáročnost a možnost poskytnutí většího množství informací než u náborového inzerátu. Ten totiž může být omezen rozpočtem na inzerci nebo maximální plochou (noviny, časopisy, internet) či časem vysílání (televize, rozhlas). Nevýhodou této metody je, že sdělení se dostává obvykle jen k těm, kteří si vývěsky všimnou. Dosah a časová působnost vývěsek bývají často poměrně malé. Vhodné je použít tuto formu náboru pracovníků v místech, na které se podnik při získávání zdrojů pracovní síly zaměřil (školy, učiliště, úřady práce apod.). [3]

G) Konkurzní řízení

Modernějším prvkem metod náboru pracovní síly je konkurzní řízení. V procesu získávání pracovníků z vnějších zdrojů se užívá názvu veřejný konkurz. Neznamená to však, že stávajícím zaměstnancům není umožněno se do konkurzu přihlásit, ale zahrnuje také možnost přihlášení pro uchazeče mimo podnik. Konkurz je využíván především při náboru kvalifikovaných pracovníků na místa ředitelů, členů vrcholového vedení (např. náměstků apod.), specialistů a odborných pracovníků. Konkurz klade na jeho zadavatele hlavně nároky na odbornost jeho přípravy, znalost právní problematiky a etiku. V počátku samotného konkurzního řízení je třeba stanovit podmínky jeho vyhlášení, průběhu a uzavření a dále jmenovat konkurzní komisi. Hlavním úkolem této metody je shromáždění dostatečného množství údajů o účastnících řízení (uchazečích). Dokumenty vyžadované od účastníků jsou hlavně strukturovaný životopis, doklady o dosaženém vzdělání či praxi, dosavadních pracovních zkušenostech aj. Stěžejní částí konkurzního řízení je pohovor uchazeče s konkurzní komisí. Účastník konkurzu odpovídá na otázky, jejichž obsah závisí zejména na druhu pracovní činnosti. Na základě vyžádaných dokumentů a výsledků konkurzního pohovoru

je komisí sestaveno pořadí uchazečů podle jejich vhodnosti na obsazení volného pracovního místa, na které bylo konkurzní řízení vypsáno. Všichni nevhodní uchazeči by měli být včas vyrozuměni.

Z uvedených metod náboru pracovníků je patrné, že získávání pracovní síly z vnějších zdrojů je proces často nákladný a náročný. Volba konkrétní metody nebo kombinace několika metod závisí především na tom, jak kvalifikované pracovníky podniky vyhledává, jejich četnosti na trhu práce a velikosti požadovaného výběrového souboru. [3,5]

2.4.4 Dokumenty požadované po uchazečích

Volba dokumentů požadovaných po uchazečích závisí na tom, jak podrobné informace podnik potřebuje při dalším výběru. V praxi se běžně vyžadují následující dokumenty:

- A) Dotazník**
- B) Životopis**
- C) Pracovní hodnocení (reference)**
- D) Doklady o dosavadním vzdělání popř. praxi**
- E) Průvodní dopis**

A) Dotazník

Dotazníky si podniky většinou navrhnou sami, nebo je pro ně navrhnou specializované agentury. Pro různé druhy pracovních míst podniky mohou volit různé druhy dotazníků. Liší se i množství informací, které podnik požaduje po uchazečích v dotazníku, v závislosti na funkci, o níž se ucházejí (manažerské a specializované funkce kladou na uchazeče v dotazníku větší nároky než na uchazeče na pracovní místa administrativního, manuálního aj. charakteru). Používají se jako prostředek k získání standardizovaných informací o uchazeči. Jsou vhodným nástrojem pro jejich třídění podle vhodnosti a vytvoření seznamu nebo pořadí uchazečů, kteří budou pozváni k dalším výběrovým procedurám. V případech, kdy špatně napsaný životopis může ztížit a zbytečně prodlužovat proceduru třídění a výběru z uchazečů, je vhodné použít dotazník. [1,3]

B) Životopis

Životopisem (CV - Curriculum Vitae) se rozumí věcné a stručné vystižení základních faktů průběhu dosavadního života. Adresáta (personální oddělení podniku, management apod.) tedy seznamuje se všemi podstatnými činnostmi, znalostmi, zkušenostmi autora životopisu a podává tak jeho nepřímou charakteristiku. Adresát by měl na základě údajů, které jsou v životopisu uvedeny, vytvořit obraz o autorově (uchazečově) životě. V praxi existují různé formy zpracování životopisu podle jeho účelu. Většinou se používá tzv. strukturovaná forma, kdy se údaje zaznamenávají

heslovitě do dotazníků s předem předtištěnými rubrikami. Další formou je slohově ucelený útvar, v němž je více kladen důraz na větší objektivitu a slohovou stránku životopisu. Výjimkou nejsou ani životopisy umělecké a publicistické, které jsou psané např. formou vzpomínek, ve 3. osobě apod. Životopis, který je dobře sestaven, informuje potenciálního zaměstnavatele o kvalitách uchazeče a jeho vhodnosti pro obsazované pracovní místo. Správnému napsání životopisu by měl každý žadatel o zaměstnání vždy věnovat náležitou péči. [13]

C) Pracovní hodnocení (reference)

Získávání referencí je jednou z několika důležitých činností při výběru pracovníka. Reference jsou v praxi zejména preferovány v anglosaských zemích. Na rozdíl od psychologických a odborných testů, kde zjistíme, jaké má uchazeč předpoklady a potenciál, reference spíše předpovídá, co bude dělat podle toho, co už udělal. Doporučuje se systém 2 nezávislých a strukturovaných referencí. Nezávislost podniku zaručí poskytnutí od 2 lidí z téže společnosti, kteří se však vzájemně neznají. Strukturovaná forma znamená vnitřní členitost pracovního hodnocení se slovním a číselným ohodnocením. Získání referencí představuje pro podnik poměrně náročný proces, pokud ovšem uchazeč nemá povinnost si hodnocení obstarat sám, a proto je vhodné s nimi pracovat až v samotném závěru výběrového řízení u menšího počtu kandidátů. Reference nemusejí být vždy písemné od zaměstnavatele nebo spolupracovníků, ale také slovní. V tomto případě se doporučuje obstarat si takové hodnocení osobně, nikoliv telefonicky. [4]

D) Doklady o dosavadním vzdělání popř. praxi

Doklady, které prokazují uchazečovo vzdělání a absolvovanou praxi, nejsou v této fázi tak často vyžadovány, jako tomu bývá při výběrovém pohovoru. Personální oddělení podniku se většinou opírá o skutečnosti, které jsou popsány v životopisu nebo dotazníku a nepožaduje jejich faktické doložení dokumentací. Mezi tuto dokumentaci se obvykle řadí kopie nebo originál výučního listu, maturitního vysvědčení, vysokoškolského diplomu, osvědčení o absolvovaných speciálních kurzech, doklady o praxi uchazeče apod. [3,4]

E) Průvodní dopis

Průvodním dopisem se uchazeč o zaměstnání snaží písemnou formou vzbudit zájem adresáta (zaměstnavatele), aby si přečetl jeho životopis popř. další přiloženou dokumentaci. Průvodní dopis by měl být především stručný, věcný a obsahovat vhodné zdvořilostní fráze. Měl by obsahovat přesný název pracovního místa, o které se žadatel uchází, vyjadřovat zájem o toto místo, uvést zdroj informací, osobnostní a profesní priority. Je vhodný především v případech, kdy uchazeč zasílá pouze strukturovaný životopis nebo dotazník, protože tak může prokázat své slohové, jazykové a stylistické dovednosti. [12]

2.5 Výběr pracovníků

Úkolem výběru je rozpoznat uchazeče (popř. více uchazečů), který bude nejlépe vyhovovat všem požadavkům obsazovaného pracovního místa (pracovních míst) a svojí prací přispěje k rozvoji podniku a dosažení jeho cílů. Hodnotí se tedy jeho celková způsobilost vykonávat v budoucnu danou práci lépe než ostatní uchazeči, kteří budou v procesu výběru vyřazeni jako nevhodní. Výběr z řad uchazečů je nutné dobře organizačně naplánovat. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod má rozhodující význam pro to, jak vhodné pracovníky bude mít podnik k dispozici. Je (se získáváním pracovníků) hlavní fází formování podnikové pracovní síly (staffinu). Výběr je oboustranná záležitost. To znamená, že si nejen podnik vybírá své budoucí pracovníky, ale také, že si uchazeč vybírá podnik, ve kterém bude chtít v pracovat.

Samotnému výběru pracovníků předchází zvolení vhodných kritérií, jak bude uchazeč hodnocen, a výběr konkrétních metod posuzování jeho vhodnosti. Tato kritéria vždy musí odpovídat povaze obsazovaného pracovního místa a požadavkům na pracovníky, kteří tuto práci vykonávají (popř. v budoucnu vykonávat budou). Proces rozhodování a volba kritérií je ve fázi výběru závažnějším problémem, než tomu bylo ve fázi náboru pracovní síly. Při samotném výběru porovnává personální úsek podniku popis a specifikaci požadavků na pracovní místo se zjištěnými údaji o uchazeči. Soubor vlastností a dovedností člověka lze jen velmi obtížně měřit, kvantifikovat a porovnávat navzájem, a proto jsou uchazeči posuzováni podle předem daných kritérií výběru. Je nezbytné věnovat výběru kritérií značnou pozornost a čím jasnější představu o nejvhodnějším uchazeči na obsazované pracovní místo bude podnik mít, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stane. Vhodnost zvolených kritérií však ještě zdaleka nezaručuje úspěšně provedený výběr. Úspěšnost výběru závisí na dalších faktorech, jako je získání dostatečného množství informací o uchazečích, stanovení správných metod výběru apod. Získání potřebných informací se prolíná již s fází náboru při volbě požadovaných dokumentů, sestavování dotazníků pro uchazeče apod. [3] -

2.5.1 Charakteristiky vhodných kandidátů

Osobní předpoklady a vlastnosti uchazečů jsou hodnoceny v závislosti na analýze požadavků pracovního místa. Při jejich vymezení je vhodné určit, které a jakou budou mít v samotném procesu hodnocení váhu. To znamená, že některé budou preferovány před těmi druhými. Ty ostatní tedy nebudou při výběru nejvhodnějšího uchazeče hrát tak významnou roli. Patří mezi ně takové předpoklady, které mohou být získány v průběhu pracovního zácviku nebo kompenzovány jinými. Základem pro stanovení požadovaných charakteristik mohou být vlastnosti stávajících pracovníků vykonávajících danou práci nadprůměrně dobře a porovnání těchto vlastností s pracovníky, kteří jsou spíše podprůměrní. Takto se eliminuje možnost stanovení požadované vlastnosti, kterou může mít i neuspokojivě pracující zaměstnanec. Stanovení

požadavků, které se týkají odborných, jazykových, technických aj. znalostí není takovým problémem, jako stanovení osobnostních charakteristik vhodného uchazeče. Ty mohou být leckdy rozhodující a bude na nich záviset značná část předpokladů pro úspěšné zvládnutí všech budoucích pracovních úkolů v podniku. [6]

2.5.2 Třídění uchazečů

Proces třídění uchazečů následuje po uveřejnění nabídky zaměstnání a shromáždění dostatečného množství odpovědí na naši nabídku. Má-li personální oddělení podniku k dispozici požadovanou dokumentaci od uchazečů (vyplněný dotazník, životopis aj.), může přistoupit k jejich třídění do různých kategorií. Porovnávají se s jednotlivými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděny nejčastěji do tří následujících kategorií:

- **Velmi vhodní uchazeči**
- **Uspokojiví uchazeči (nebo uchazeči na hranici přijatelnosti)**
- **Zcela nevyhovující uchazeči**

Velmi vhodní uchazeči mohou být ještě dále tříděni a podrobněji hodnoceni za účelem sestavení přiměřeně velkého souboru těch, kteří budou přizváni k přijímacímu pohovoru. Ideální počet těch nejvhodnějších uchazečů, kteří postoupí do dalšího kola výběrového procesu závisí opět na analýze obsazovaného pracovního místa a výběrové strategii personálního oddělení podniku. V praxi je běžné, že v případě výběru pracovníků na dělnická a administrativní místa se ideální počet velmi vhodných kandidátů eliminuje na 4 – 8. Větší počet by byl v tomto případě spíše nežádoucí. Naopak výběrový soubor manažerů a specialistů běžně čítá 10 a více vhodných uchazečů. Uchazeči zařazení do druhé kategorie a uchazeči, kteří popř. byli dále eliminováni z první kategorie, mohou být dále evidováni v databázi podniku jako rezervní. Těm se poté zasílá obvykle tzv. rezervační dopis, ve kterém podnik žádá uchazeče o souhlas, že se na něj může v budoucnu v případě potřeby kdykoliv obrátit. Nevyhovujícím uchazečům o pracovní místo podnik zasílá odmítavý dopis. Ten informuje o jejich neúspěchu ve výběrovém řízení a vyjadřuje poděkování za projevený zájem. Měl by být formulován především stručně a tak, aby neurazil odmítnutého uchazeče. [1]

2.5.3 Výběrový pohovor

Informace o uchazeči, které má podnik k dispozici z dotazníků, životopisů, referencí a dalších zdrojů, jsou během pohovoru prohlubovány a konkretizovány. Výběrový pohovor je proto v praxi považován za nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Prvním předpokladem, je především jeho dobrá připravenost a organizovanost. Mezi hlavní cíle pohovoru

patří získání dostatečného množství požadovaných informací o uchazeči, poskytnutí informací o obsazovaném pracovním místě a podniku samotném a hlavně posouzení pracovní způsobilosti uchazeče. [1,3]

Pohovory s žadateli mohou být **individuální** (pohovory typu 1+1), kdy diskuse probíhá mezi čtyřma očima a poskytuje tak příležitost k navázání úzkého kontaktu s uchazečem a vedoucím pohovoru. V tomto typu pohovoru však častěji hrozí nebezpečí chybného rozhodnutí, protože odpovědnost spočívá pouze na jediném člověku, který není kontrolován nikým dalším. Zejména ve větších podnicích se proto používá **pohovor před panelem tazatelů**. Pohovor s žadatelem o pracovní místo provádí skupina dvou nebo více lidí. Složení takové skupiny tazatelů je individuální záležitostí, ale obvykle ji tvoří personalista a linioví manažeři. Eliminuje se zde možnost špatného rozhodnutí a otevírá se větší prostor pro diskusi. V některých případech se používá i **skupinový (hromadný) pohovor**, kdy jeden nebo více tazatelů posuzuje skupinu uchazečů v průběhu jednoho pohovoru. Není sice tak náročný na čas a prostředky podniku, ale vyžaduje mnohem větší připravenost, pečlivost a pozornost tazatelů.

Všem uchazečům, kteří byli vybráni k pohovoru, musí být včas a srozumitelně sděleno, kdy a kde se bude pohovor konat. Doba konání by v každém případě měla zohlednit potřeby uchazečů, pro které by např. pohovor v ranních hodinách mohl znamenat obtíže v jejich zaměstnání (jsou-li stále ještě v pracovním poměru k jinému zaměstnavateli). Všichni přizvaní uchazeči by měli být v klidném prostředí a mít dostatek času na přípravu před samotným pohovorem (úprava zevnějšku, uklidnění a soustředění, zajištění všech hygienických potřeb aj.). Místnost, ve které probíhá pohovor, by měla být pro uchazeče i tazatele dostatečně soukromá a poskytovat pohodlí. Jakékoliv rušivé elementy (telefonáty, návštěvy atd.) v průběhu pohovoru jsou pro uchazeče i tazatele nevýhodou a mělo by být zajištěno jejich úplné odstranění. Všichni tazatelé by měli být před samotným pohovorem informováni o povaze práce na obsazovaném pracovním místě, protože z ní budou vycházet konkrétní postupy, které použijí v pohovoru s uchazeči. [1]

Druhy otázek lze rozdělit takto:

- **Direktivní otázky** jsou přímé a směřují přímo k řešené problematice. Např.: „Jak hodnotíte vaše kreativní schopnosti?“ „Jakého úspěchu jste ve svém dosavadním zaměstnání dosáhnul?“
- **Indirektivní otázky** jsou naopak nepřímé a k věci směřují opisem. Např.: „Jaké vlastnosti svých spolupracovníků preferujete?“
- **Projektivní otázky** hodnotí spíše míru sebevýpovědi uchazeče. Např.: „Jaké schopnosti jsou podle vás nezbytné k výkonu funkce, o kterou se ucházíte?“

- **Otevřené otázky** vybízejí uchazeče k široké odpovědi a dávají mu tak větší možnost prokázat své komunikační schopnosti.
- **Uzavřené otázky** nepodníí rozhovor uchazeče s tazatelem. Lze na ně odpovědět pouze ano nebo ne. Vhodné jsou k upřesnění některých skutečností nebo zjišťování faktů.

Stanovení souslednosti jednotlivých otázek během pohovoru záleží pouze na samotném tazateli, který samozřejmě zohledňuje specifikaci požadavků pracovního místa a v průběhu pohovoru se drží předem sestavené osnovy, kterou v pohovorech s dalšími uchazeči dále nemění.

Vyhodnocení výběrového pohovoru

Při analýze výsledků pohovoru by se výběrová komise měla zabývat všemi nezbytnými požadavky plynoucí ze specifikace pracovního místa a porovnávat je se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Konečný výběr nejvhodnějšího z žadatelů záleží na celkovém výsledku, jak splňuje nejen nezbytné, ale také žádoucí a doplňující požadavky. Po ukončení všech pohovorů a jejich vyhodnocení je dobré nechat finální rozhodnutí o dalším postupu ve výběrovém řízení (popř. výběru nejvhodnějšího kandidáta) až na další den. Každý z členů výběrové komise má k dispozici veškeré materiály o uchazečích a dostatek času k jejich vyhodnocení a porovnání všech ostatních souvislostí. Na druhou stranu delší časový odstup působí spíše negativně na objektivnost rozhodnutí výběrové komise a je stresující i pro samotné uchazeče. [1,4]

2.5.4 Výběrové testy

Hlavním účelem výběrových testů je poskytnout ucelený obraz o individuálních schopnostech a charakteristikách testovaného jedince. Aplikace standardních postupů kvantifikuje uchazečovy schopnosti a umožňuje stanovit numerický rozdíl mezi jednotlivými uchazeči navzájem, přičemž tento rozdíl je roven rozdílu ve schopnostech nebo chování. Nároky na testy se v posledních letech zvyšují, a proto je důležité, aby dobrý test obsahoval čtyři následující charakteristiky:

- **Standardizace** – test je vytvořen na dostatečně reprezentativním vzorku populace, pro níž je test konstruován
- **Spolehlivost** – test je schopen měřit stejnou charakteristiku nezávisle na okolnostech, čase a počtu testovaných lidí.
- **Validita (platnost)** – test měří charakteristiky, pro které byl sestaven.
- **Citlivost** – test má dobré rozlišovací schopnosti mezi testovanými jedinci. [1]

A) Testy inteligence

Jedná se o jedny z nejstarších testů vůbec. Testované výsledky mohou být vyjádřeny v podobě inteligenčního kvocientu, neboli IQ. IQ představuje poměr mentálního věku a věku skutečného (chronologického). Když mentální věk odpovídá věku chronologickému, IQ činí 100. Předpokládá se, že inteligence má v populaci podobu normálního rozdělení, tj. že rozložení četností odpovídá křivce normálního rozdělení. Z této skutečnosti vyplývá, že počet lidí s IQ vyšším, než je hodnota 100 je roven počtu lidí s hodnotou IQ méně než 100. Inteligence je však pojem značně rozsáhlý a nelze jej přesně definovat. Se vzrůstajícím množstvím teorií na inteligenci vzrůstá i počet testů, které by tuto inteligenci mohly určitým způsobem kvantifikovat a převést ji na veličinu vzájemně porovnatelnou. V praxi lze inteligenci kvantifikovat hlavně díky posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, vlastního úsudku, rychlost vnímání, apod.). [1,3]

B) Testy schopností

Tyto testy hodnotí nejen existující schopnosti, ale také schopnosti latentní (skryté a potencionální) a předpoklady jejich dalšího rozvoje. V některých oblastech testování se shodují s testy inteligence a testy znalostí a dovedností. Testují především manuální zručnost, mechanické a motorické schopnosti, některé duševní schopnosti aj. Testování potencionálních schopností předpovídá potenciál testovaného jedince k výkonu určitého druhu práce nebo určitých úkolů. Vycházejí z analýzy pracovního místa, která stanoví požadované schopnosti. Výsledky testů uchazečů je možné porovnat s výsledky stejného testu pracovníků, kteří již na daném pracovním místě pracují nebo s výsledky, jenž podnik získá jejich testováním v době, kdy již danou práci sami vykonávají. Testy existujících schopností měří schopnosti, které již testovaný člověk získal během svého dosavadního vzdělávání či praxe. Takto získané výsledky je možné porovnat s normou požadovanou na určité pracovní místo. [3]

C) Testy osobnosti

Pojem osobnost je stejně jako pojem inteligence značně relativní a pro psychology těžko „uchopitelný“. Proto i testování osobnosti je proces značně složitý a ne vždy přinese ten správný a požadovaný efekt. Validita a spolehlivost těchto testů je obvykle nižší, jak již ukázaly mnohé studie (např. Schmitt vyjádřil míru validity testů osobnosti koeficientem 0,15), a v moderním řízení lidských zdrojů by neměly tyto testy hrát rozhodující úlohu v procesu výběru pracovníků. Většinou jde o kombinaci více testů a dotazníků dohromady. Účelem je zjistit různé rysy uchazečovy povahy, zda je více introvertní či extrovertní, společenský nebo uzavřený, emotivní apod. Doplňkem testů osobnosti jsou i dotazníky orientované na zájmy uchazeče. Ty hodnotí preference respondentů a jsou dobrým vodítkem při přípravě na budoucí povolání a zaměření. [1,3]

D) Grafologie

Grafologický test se zabývá zkoumáním rukopisu uchazeče. Věda zkoumající písmo je velice propracovaná a vyhodnocování výsledků je výhradně na odborném grafologovi. Analyzuje se především sklon písma, velikosti jednotlivých písmen ve slově, tlak, který je vyvíjen při psaní, úhlednost a čitelnost rukopisu, vzájemné odchylky mezi stejnými slovy a písmeny aj. Z těchto analyzovaných skutečností lze jistě odvodit mnohé psychologické vlastnosti osobnosti, ale odborná literatura uvádí míru validity grafologických testů okolo 0,1 – 0,3 (čili pro potřeby procesu výběru pracovníků víceméně nevyhovující). [3]

Výběr testů

Prvním předpokladem pro výběr dobrého testu je, že bude splňovat všechna výše uvedená čtyři kritéria (citlivost, standardizaci, spolehlivost a validitu). Pro podnik je důležité, aby se vyhnul při výběru testů agenturám a zadavatelům, kteří nemají potřebnou kvalifikaci pro jejich sestavování popř. také vyhodnocování. Výběr nesprávného testu bez odborné pomoci psychologa by podniku mohl přinést velké problémy, zvláště pokud mají výsledky testování při výběru pracovníků velkou váhu. Dokonce i volba dobrého testu ještě nemusí znamenat kvalitní prostředek výběru z uchazečů, je-li test nesprávně aplikován nebo testuje-li pro podnik irelevantní skutečnosti.

Použití testů při výběru pracovníků

Použití testů je vhodné v případě, že budou sloužit jako jedna z několika výběrových metod, které vyžadují získání velkého množství informací o uchazečích. V žádném případě by neměly sloužit jako jediná metoda výběru pracovníka, ale spíše jako podpůrný prostředek ostatních výběrových metod personálního oddělení. Testy inteligence by měly tvořit jednu z metod výběru, pokud i povaha obsazovaného pracovního místa spočívá v duševní a inteligenční náročnosti na pracovníka. Rovněž testy zabývající se schopnostmi a osobností uchazeče by měly být použity pouze při výběru pracovníka, který žádá o volné místo v podniku vyžadující předpoklady, na jejichž zkoumání je tento test zaměřen. Nejen pro statistické účely podniku je důležité porovnávat výsledky, které byly u uchazeče v testech zjištěny se skutečnými výsledky vykazovanými pracovníkem v budoucnu. [1]

2.5.5 Kvalifikované rozhodnutí

V této fázi již má personální oddělení podniku k dispozici velké množství požadovaných informací o posledních 2 – 3 nejvhodnějších kandidátech a stojí před konečným rozhodnutím. Systematicky utříděné informace má podnik v různých vyhodnocovacích dokumentech nebo v počítačovém programu. Údaje o uchazečích jsou vyhodnocovány a leckdy také bodovány.

Následuje proces, kdy výběrová komise dá všechny získané informace do vzájemných souvislostí a interpretuje je. Zabývá se také otázkami, zda je možné ze stávajících uchazečů na volné pracovní místo nikoho nepřijmout. Jaké by to mělo dopady pro podnik a jaký by byl další postup při náboru a výběru z nových uchazečů? Porovnávají se rozdíly mezi jednotlivými uchazeči. Projednává se, jakou kombinaci vlastností všech zbývajících kandidátů by rozhodně měl mít ideální typ pracovníka na obsazovaném místě. Který z posledních uchazečů by nejlépe zapadl do prostředí podniku? Který z kandidátů bude pro podnik nejmenším rizikem a přinese mu největší užitek a jistotu? V této části výběru některé podniky vytvářejí tzv. scénáře budoucnosti. Jsou to jakési předpovědi situací, které by pravděpodobně nastaly v případě přijetí uchazeče, na nějž je scénář vytvářen. [4]

2.5.6 Zásady výběru pracovníků

Obecně by mělo platit, že proces výběru pracovníka je založen výhradně na posouzení jeho schopností vykonávat práci na obsazovaném místě. Osobní sympatie, příbuzenský vztah a protekce by v procesu výběru pracovníků neměly v žádném případě přicházet v úvahu. Samozřejmostí je také zákaz diskriminace uchazeče z důvodů jeho příslušnosti k náboženství, politické straně, pohlaví, věkové kategorii nebo dokonce rase. Problémem se v praxi může stát zákonnost celého procesu výběru pracovníka. Je tudíž nezbytné, aby pracovníci personálního oddělení dokonale znali právu všech pracovně-právních vztahů. Etická stránka a důvěrnost při náboru a výběru přispívá podniku vytvářet si dobré jméno u veřejnosti, a proto by nejen se svými zaměstnanci, ale také se všemi uchazeči o pracovní místo mělo být jednáno jako s rovnocennými partnery. Důležitá je také ekonomická stránka celého procesu. To znamená zbytečně neprodlužovat výběrové řízení a nezatěžovat zbytečně personální a administrativní úsek podniku.

Proces výběru končí po kvalifikovaném posouzení všech předpokladů pro práci v podniku, zvážení veškerých alternativ a finálním rozhodnutím výběrové komise o nejvhodnějším uchazeči. Jen je o výsledku rozhodnutí včas a řádně vyrozuměn a pokud bez výhrad souhlasí, následuje proces jeho přijímání a orientace. [3]

3 Vlastní návrh řešení - Inzerce v MF Dnes (příloha Zaměstnání) jako metoda náboru

3.1 Denník MF Dnes

Noviny MF Dnes patří k největším seriózním novinám v ČR. Přinášejí svým čtenářům a inzerentům nejširší nabídku rubrik a příloh. Jejich cílem je podávat pravdivý a plnohodnotný obraz o světě, ve kterém žijí. Samozřejmostí je rychlé a kvalitní zpravodajství z domova a ze světa, užitečné servisní informace, oddechové čtení ve specializovaných přílohách, názory a komentáře. Každodenní příloha Ekonomika se věnuje aktuální ekonomické problematice, burze a prestižní publicistické rubrice Společnost DNES. Další příloha obsahuje zpravodajství z regionu a rubriku Kultura. Posledním příloha se věnuje aktuálním sportovním událostem. Kromě těchto každodenních příloh vychází v průběhu týdne i několik specializovaných příloh. K nim patří úterní a čtvrteční rubrika Zaměstnání, která obsahuje praktické rady pro zaměstnance a zaměstnavatele, poskytuje rozsáhlou nabídku volných pracovních míst (formou inzerce) a nabízí mladým čtenářům informace a studentům několik informací z oblastí vzdělávání. Vydavatelem denníku MF Dnes je MAFRA, a. s.

3.2 Struktura čtenářů MF Dnes

Průměrný počet čtenářů MF Dnes je podle údaje Media Projektu za 1. pololetí roku 2003 ověřen 1 193 000 na jedno vydání, což je 13,7% obyvatel ČR. Průzkum byl prováděn v několika věkových skupinách v rozmezí věku čtenáře 12 - 79 let. Z toho četnost čtenářů, kteří nesplňují podmínky obsazovaného pracovního místa v Preciose, a. s. z důvodů neukončeného středoškolského vzdělání (věkové rozpětí 12 - 19 let), tvoří pouhých 7% a četnost čtenářů důchodového věku (věkové rozpětí 60 - 79 let) tvoří jen 9%. Z celkového počtu čtenářů MF Dnes jsou v 56% zastoupeni muži a ve 44% ženy. Středoškolsky vzdělaní se podílejí na celkovém počtu 8% a vysokoškoláci 22%. Co se týká struktury čtenářů podle ekonomické aktivity, tak řadoví pracovníci tvoří 42% čtenářů, vedoucí pracovníci 18%, soukromí podnikatelé 12% a ekonomicky aktivní 17%. Zbytek jsou studenti, učni a žáci. Průměrný denní regionální náklad je 92 664 ks.

9]

Přehled výsledků průzkumu Media Projektu za 1. pololetí roku 2003

Pohlaví	% čtenářů
Muži	56
Ženy	44

Vzdělání	% čtenářů
Středoškolské	39
Vysokoškolské	22
Základní *	11
Vyučen bez maturity *	28

Ekonomická aktivita	% čtenářů
Řadoví pracovníci	42
Vedoucí pracovníci	18
Soukromí podnikatelé	12
Ekonomicky neaktivní	17

Věkové skupiny	% čtenářů
12 - 19 let *	7
20 - 29 let	24
30 - 39 let	21
40 - 49 let	21
50 - 59 let	17
60 - 69 let **	6
70 - 79 let **	3

*) Nesplňují podmínky vhodného uchazeče o pracovní místo obchodního referenta v Preciose, a. s.

**) Kategorie čtenářů MF Dnes důchodového věku [9]

3.3 Návrh náborového inzerátu v MF Dnes

PRECIOSA FIGURKY, s. r. o.
Průmyslová 18, 466 67 Jablonec nad Nisou



PRECIOSA

Hledá: **Obchodního referenta**

Požadujeme:
obchodní schopnosti, VŠ, SŠ ekonomického směru se zaměřením na zahraniční obchod, aktivní znalost AJ, 1-2 roky praxe v obchodní činnosti, komunikativnost, schopnost, svědomitost, aktivní přístup k lidem, vysoké pracovní nasazení, kreativita, flexibilita, znalost práce na PC

Pracovní náplň:
zpracování a vyřizování zakázek, servis současným zákazníkům, spolupráce s obchodním týmem, rozvíjení obchodních aktivit, jednání se zákazníky, klientský servis, vyřizování obchodních případů od objednávky až po expedici, apod.

Nabízíme:
práci v perspektivní společnosti působící na celosvětovém trhu v oblasti skla a bižuterie, zajímavou a různorodou práci v obchodě, dobré platové podmínky, výhody bohaté sociální politiky, závodní stravování, rekreace, 5 týdnů dovolené, schopným a ambiciózním lidem umožňujeme rychlý profesní rozvoj

Písemné nabídky včetně strukturovaného CV zasílejte na adresu:

PRECIOSA, a. s.
Personální oddělení - Ing. Lucie Hujerová
Opletalova 3197, 466 67 Jablonec nad Nisou
Tel: +420 488 111 065
E-mail: lucie.hujerova@preciosa.com

Skutečný rozměr navrhnutého inzerátu je 93mm (2 sl. - šířka) x 80mm (výška).

3.4 Podmínky uveřejnění inzerátu

Zájemci o uveřejnění inzerátu ve specializované části Zaměstnání mají buď možnost sestavit si vlastní náborový inzerát a podle ceníku, který je veřejně dostupný na internetových stránkách MAFRA, a. s., spočítat náklady na inzerci, nebo si zcela zdarma nechat inzerát sestavit pracovníkem společnosti na základě vlastních instrukcí. Pracovník také vypočítá konečnou cenu inzerce. Uzávěrka objednávky inzerce jsou 3 pracovní dny před termínem uveřejnění. Celý proces inzerování v MF Dnes se vždy odehrává v souladu s obchodními podmínkami a všeobecnými obchodními podmínkami pro inzeráty a prospektové přílohy v MAFRA, a. s.

3.5 Rozpočet na inzerci

Cena inzerce v MF Dnes závisí především na rozměrech inzerátu, jeho umístění, počtu opakování a případných poskytnutých slevách. Kompletní a přehledný ceník inzerování v denníku MF Dnes je možné nalézt na internetových stránkách MAFRA, a. s. Personální inzerce vychází v deníku pravidelně v úterý a ve čtvrtek s tím, že ve čtvrtek je cena za inzerci vyšší, protože vychází Magazín, je nejvyšší náklad a nejvyšší četnost.

Cena za **1mm** sloupce je v **úterý 14 Kč + 22% DPH**

Cena za **1 mm** sloupce ve **čtvrtek 17 Kč + 22% DPH**

Výpočet ceny se provádí vynásobením výšky zveřejněného inzerátu v mm cenou za 1mm a počtem sloupců. Cena za jedno zveřejnění v příloze Zaměstnání pro Liberecký kraj (černobílé provedení) inzerátu o velikosti **2 sl. (93 mm) x 80 mm (výška)**:

úterý: 2 240 Kč + 22% DPH

čtvrtek: 2 720 Kč + 22% DPH

Personální inzerce v deníku Mladá fronta Dnes je dále zvýhodněna za těchto podmínek:

- Při **2 zveřejnění** inzerátu v rámci jednoho týdne (resp. 8 dnů) je na oba dva poskytnuta **sleva 25%** tzn.

úterý - čtvrtek: 3 720 Kč + 22% DPH

úterý - úterý: 3 360 Kč + 22% DPH

čtvrtek - čtvrtek: 4 080 Kč + 22% DPH

- Při **3 zveřejnění** inzerátu v rámci dvou týdnů (resp. 15 dnů) je na všechny tři poskytnuta **sleva 30%** tzn.

úterý - čtvrtek - úterý: 5 040 Kč + 22% DPH

čtvrtek - čtvrtek - čtvrtek: 5 712 Kč + 22% DPH

úterý - úterý - úterý: 4 704 Kč + 22% DPH

V případě náboru pracovníka na místo obchodního referenta, za daných cenových podmínek a systému slev při opakované inzerci se zdá neoptimálnější variantou umístit inzerát do MF Dnes v rámci jednoho týdne v úterním a čtvrtečním vydání přílohy Zaměstnání pro Liberecký kraj. [9]

Konečná cena inzerce v regionální příloze MF Dnes

3 720Kč + 22% DPH = 4 538,5 Kč

Inzerát bude uveřejněn následující týden po objednání v úterý a ve čtvrtek. Bude též zdarma umístěn na internetu v inzertní databázi na adrese www.idnes.cz/inzerce. Pokud se strany nedohodnou jinak, zašle vydavatelství zadavateli fakturu ihned po uveřejnění inzerátu, zpravidla do 7 dnů od uveřejnění.

3.6 Zhodnocení

Při procesu náboru pracovníka na pozici obchodního referenta je metoda novinové inzerce v denníku MF Dnes dobře použitelná i přes poměrně vysokou cenu. Ze struktury čtenářů podle výzkumu Media Projektu je patrné, že středoškoláci a vysokoškoláci se podílejí na celkovém počtu čtenářů MF Dnes 60%. Mezi pravidelnými čtenáři MF Dnes jsou tedy oproti celé populaci ČR zastoupeni lidé s vyšším vzděláním. Podíl absolventů středních škol je mezi čtenáři 1,4x vyšší než v celé populaci ČR a podíl absolventů vysokých škol je 2,5x vyšší. Také jsou mezi čtenáři MF Dnes ve srovnání s populací ČR více zastoupeni lidé ve věkových skupinách 20 až 59 let. Obě tyto výhody jsou silnými stránkami, které opodstatňují inzerování v MF Dnes při procesu náboru pracovníků, jejichž hlavním požadovaným kritériem je nejen ukončené středoškolské vzdělání, ale také věková způsobilost se o dané pracovní místo ucházet. Celkovým počtem čtenářů se MF Dnes řadí na významné místo mezi deníky v České republice. Kvalitou čtenářů v kombinaci s jejich množstvím, tj. kvalitou inzertního zásahu, je však převyšuje.

Závěr

Účelem této práce bylo teoreticky analyzovat problematiku procesu náboru a výběru pracovníků, získané poznatky aplikovat do praxe, porovnat je tak s postupy, které jsou běžné v řízení lidských zdrojů v Preciose, a. s., a navrhnout vlastní řešení některého z úkolů, jež jsou spojeny s nábořem a výběřem vhodného pracovníka. Všechny vytyčené úkoly jsem splnil nejen díky zájmu o teorii řízení lidských zdrojů, ale také díky dostatečnému množství informací o Preciose, a. s., pochopení a proniknutí do současného systému náboru a výběru pracovníků v této společnosti.

Pro zpracování teoretické části jsem měl k dispozici dostatečné množství odborné literatury. Využití většího počtu zdrojů mi umožnilo nahlédnout na danou problematiku z více pohledů a vytvořit si v závěru vlastní ucelený názor na proces náboru a výběru pracovníků. Pro zpracování praktické části práce mi pomohly především získané poznatky z mé několikátýdenní praxe na personálním oddělení v akciové společnosti Preciosa. Během praxe v této společnosti jsem měl možnost sledovat složitou proceduru náboru a následného výběru pracovníků, z níž mě nejvíce zaujala problematika náborové inzerce ve sdělovacích prostředcích. V nedávné době jsem měl také možnost absolvovat psychodiagnostický audit osobnosti ve společnosti Preciosa za účelem zařazení do programu stipendistů Nadace Preciosa. Tento proces testování uchazečů ve fázi výběru pracovníka na volné místo nebo zájemců o finanční podporu ve studiu mně inspiroval k obohacení praktické části této práce právě o psychodiagnostický audit osobnosti. Praktická část bakalářské práce je sestavena jako jeden ucelený příklad procesu náboru a výběru pracovníka na volné místo v Preciose, a. s. se zaměřením na vlastní řešení problematiky v oblasti inzerce v regionální příloze celostátních novin (MF Dnes – příloha Zaměstnání). Mnou navrhované řešení je výsledkem propojení vlastních teoretických znalostí a praktických zkušeností. Věřím, že vlastní řešení náborové inzerce v MF Dnes, sestavení celkového rozpočtu, uvedení výhod inzerování v tomto denníku a analýza struktury čtenářů (příjemců sdělení inzerátu) bude přínosem pro personální úsek společnosti v budoucnu při volbě nejvhodnějšího média pro náborovou inzerci.

Tímto bych rád poděkoval Ing. Lucii Hujerové, vedoucí personálního oddělení Preciosy, a. s., a Ing. Gabriele Patřičné za poskytnutí všech potřebných informací při zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dále děkuji doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. z katedry Podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty TUL za odbornou pomoc při vedení této práce, která pro mě byla velkým přínosem pro obohacení dosavadních teoretických znalostí a praktických zkušeností z oblasti řízení lidských zdrojů. Do budoucna počítám s rozšířením a prohloubením dané problematiky v diplomové práci.

Seznam literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999
2. ARMSTRONG, M.: *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Ltd., 1996
3. KOUBEK, F.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000
4. HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnance*. Brno: Computer Press, 1999
5. STACHOVÁ, A.: *Personální management*. 1. vyd. Ostrava: Slezská univerzita, 1997
6. URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003
7. Preciosa, a. s., Jablonec nad Nisou. *IGŘ 1105 / 0599 – Strategie rozvoje lidských zdrojů*, 1999
8. Dostupný z Internetu: <http://www.info.preciosa.cz>
9. Dostupný z Internetu: <http://www.mfdnes.cz>
10. Dostupný z Internetu: <http://www.jobs.cz>
11. HUJEROVÁ, L.: *Vytypování základních motivačních faktorů podmiňujících růst produktivity práce v a. s. Preciosa, Jablonec nad Nisou* [DP], Liberec 2003, TUL, Hospodářská fakulta
12. ŽUKOVÁ, H.: *Personální management*. Dostupný z: <http://www.multiedu.vslib.cz>, TUL 2004
13. HLAVSA, Z.: *Český jazyk pro střední školy*. 2. vyd. Praha: SPN, a. s. – Pedagogické nakladatelství, 1996

Seznam příloh

Název	Počet stran
1. Organizační struktura Preciosy, a. s.	2
2. Požadavek na obsazení pracovního místa č. P001-2004	1
3. Vyhodnocení požadavku na obsazení pracovního místa č. P001-2004	1
4. Vzor odmítacího dopisu personálního oddělení Preciosy, a. s.	1

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRECIOSY, a. s.

(s uvedením hlavního výrobního programu dle stavu k 1.1.2002)

PRECIOSA, a.s., Opletalova 17, 466 67 Jablonec nad Nisou

- sídlo akciové společnosti

Ředitelství, Opletalova 17, 466 67 Jablonec n.N.

- centralizované činnosti správní, obchodní, ekonomické, technické, marketingové a personální

OPIS, Generála Mrázka 8, 466 67 Jablonec n.N.

- projektová a stavební činnost v investiční výstavbě
- propagace, redakce Novin Preciosy
- Institut personálního rozvoje

Úsek rozvoje Podhorská 35, 466 67 Jablonec n.N.

- výzkum a vývoj sklářské a bižuterní výroby

TECHNICKÝ ÚSEK

Závod 02, Brodek u Konice č. 13, 798 46 okr. Prostějov

- výroba přípravků pro brusírenskou výrobu (aparáty)

Závod 15, Drážní stezka, 460 00 Liberec - Rochlice

- výroba sklářských strojů a přípravků

VÝROBNÍ ÚSEK

Závod 03, Sklářská ul.1, 463 12 Liberec - Pilínkov

- strojně broušené kameny a ověsy, díly pro figurky
- povrchové úpravy kamenů simulizací, třídění

Provoz , Františkovská 12, 460 01 Liberec 3

- výroba strojně broušených kamenů a třídění

Provoz , Švermova 419, Jablonné v Podještědí

- výroba strojně broušených kamenů na TAV

Závod 04, Přepeřská 1447, 511 11 Turnov, okr. Semily

- výroba strojně broušených kamenů (SBK) vč. tvarových kamenů, výroba strojně mačkaných kamenů, třídění
- brousicí a leštící nástroje, povrchové úpravy

Provoz , Koškova 742, 511 11 Turnov

- výroba strojně broušených kamenů a perlí (SBKP)

Provoz , Sobotecká 761, 511 11 Turnov

- povrchové zušlechtění (vakuové pokovování) výrobků

Závod 05, Mostecká 333, 431 11 Jirkov, okr. Chomutov

- výroba strojně broušených kamenů

Závod 06 (09), Na hutích 19, 466 01 Jablonec n. N.

- hutní sklářská výroba, strojně mačkané výlisky
- výroba forem pro mačkání

Závod 06 (13), Prysk č. 99, 471 15 okr. Česká Lípa

- hutní výroba skleněných polotovarů vč. tyčí

VÝROBA ZÁVODU 17

Závod 17, Švermova 419, 471 25 Jablonné v Podještědí

- výroba syntetických strojně broušených kamenů

Společnosti skupiny Preciosa

Preciosa International, s.r.o., 935 21 Tlmače, okr. Levice, SR

- výroba strojně broušených skleněných ověsů

Preciosa Figurky, s.r.o., 466 69 Jablonec n.N., Průmyslová 18

- výroba a prodej skleněných figurek a dárkových předmětů, skleněných polotovarů a bižuterních aplikací

Preciosa - Lustry, a.s., 471 14 Kamenický Šenov, Nový Svět

- konstrukce, výroba, montáž a prodej svítidel
- zušlechtění kovových montur

Útvary prodeje, vývoje a sklad výrobků v Jablonci n.N.

- prodej svítidel a broušených křišťál. ověsů
- vývoj svítidel, sklad svítidel Kokonín

PREGIS, a.s., 466 21 Jablonec n.N., Smetanova 45

- výpočetní technika vč. programového vybavení počítačů
- informační systémy a datové sítě, provozování SAP

P001-2004



Požadavek na obsazení pracovního místa

Pozice:

**OBCHODNÍ REFERENT PRO PRODEJ
KŘIŠŤÁLOVÝCH FIGUREK DO ZAHRANIČÍ (USA)**

V úseku (útvary):

Preciosa Figurky, s. r. o., obchodní oddělení

Místo výkonu práce:

Jablonec nad Nisou

Datum předpokl. nástupu:

květen 2004

Profil požadavků PM:

Požadované vzdělání:	<i>úplné SŠ odborné, ekonomického směru</i>
Odborná specializace:	<i>obchodní akademie, zahraniční obchod</i>
Praxe:	<i>1-2 roky praxe v aktivní obchodní činnosti</i>
Požadovaná znalost cizích jazyků:	<i>aktivní znalost AJ + dalšího svět. jazyka (NJ, RJ, ŠJ,...) výhodou</i>
Znalost práce na PC:	<i>MS Office, Internet</i>
Zvláštní požadavky:	<i>ŘP sk.B, komunikační schopnosti</i>
Osobnostní charakteristiky:	<i>odpovědnost, schopnost variabilní činnosti, aktivní přístup k lidem, svědomitost, schopnost vysokého pracovního nasazení vnitřní motivace, kreativita, flexibilita</i>

Pracovní náplň:

zpracování a vyřizování zakázek, servis současným zákazníkům, vyhledávání nových prodejních míst v databázích, aranžování prodejních prostor u zákazníků, spolupráce s obchodním týmem a rozvojem produktu na nových projektech, rozvíjení obchodních aktivit, jednání se zákazníky, klientský servis, vyřizování obchodních případů od objednávky až po expedici, apod.

Datum zadání :

1. duben 2004

Odpovědná osoba :

odborný ředitel Preciosy Figurky, s. r. o.

Vyhodnocení požadavku na obsazení PM

Požadavek: 001-2004

Pozice: Obchodní referent pro prodej křišťálových figurek do zahraničí (USA)

Úsek: Preciosa Figurky, s. r. o.

Počet volných míst: 1

Průběh jednání: inzerováno na jobs.cz od 5.4. 2004 - 19.4. 2004

Datum podání požadavku: 1.4.2004

Datum splnění požadavku: 28.4.2004

Datum nástupu: 3.5.2004

Uchazeči:

Jméno	Vzdělání	Telefon:	E-mail	Adresa	Vyřazen po administrativním kole (ano/ne) + datum
Alena Mrázková	Gymnázium U Balvanu	483 234 098	amrazkova@centrum.cz	Jeronýmova 2, JBC	ano 8.4.2004
David Horák	OA, Jablonec n. N.	602 209 210		Pražská 34, JBC	ne 9.4.2004
Milan Ferko	OA, Jablonec n. N.	485 530 987	ferkomilan@seznam.cz	Královská 37, LBC	ne 11.4.2004
Pavlina Vojáčková	VOŠMO, Jablonec n. N.	723 608 671	pavlina.vojackova@email.cz	Pražská 6, JBC	ne 11.4.2004
Lenka Nováková	Gymnázium U Balvanu	776 609 099	novakova@tiscali.cz	Josefa Hory 11, JBC	ano 13.4.2004
Marek Orlovský	VOŠMO, Jablonec n. N.	485 766 660		Ještědská 45, LBC	ne 15.4.2004
Petr Karásek	Gymnázium FX Šaldy	777 540 098	karasek.petr@centrum.cz	Revoluční 33, JBC	ano 18.4.2004
Martina Novotná	OA, Jablonec n. N.	776 899 995	novotna.mar@tiscali.cz	Saskova 54, JBC	ne 23.4.2004

Jméno	Důvod odmítnutí	Hodnotitel (obchodní náměstek Preciosy Figurky, s. r. o.) + datum konání pohovoru:	Výsledek pohovoru (vhodný/nevhodný)	Datum nástupu
Alena Mrázková	chybí praxe v oboru	-	-	
David Horák	-	26.4.2004	nevhodný	
Milan Ferko	-	26.4.2004	nevhodný	
Pavlina Vojáčková	-	26.4.2004	vhodný	3.5.2004
Lenka Nováková	chybí praxe v oboru	-	-	
Marek Orlovský	-	27.4.2004	nevhodný	
Petr Karásek	chybí praxe v oboru	-	-	
Martina Novotná	-	27.4.2004	nevhodný	



PRECIOSA , a.s., 466 67 Jablonec nad Nisou, Opletalova 17

V Jablonci nad Nisou dne 8. 4. 2004

Vážená paní
Alena Mrázková
Jeronýmova 2
466 01 Jablonec nad Nisou

Vážená paní,

děkuji Vám za Váš zájem o zaměstnání na ředitelství naší společnosti. V současné době realizujeme rozsáhlé organizační změny, které se týkají celé společnosti PRECIOSA. Proto Vám nyní nemohu nabídnout žádné pracovní místo odpovídající Vaší kvalifikaci. S Vaším souhlasem Vás dále budeme vést v naší evidenci a v případě uvolnění nějakého vhodného místa Vás budeme kontaktovat.

Přeji Vám mnoho úspěchů v dalším profesním životě, kde budete moci uplatnit svůj osobní i profesionální potenciál.

S pozdravem

Ing. Lucie Hujerová
Personální útvar

Tel.: 488 111 025
e-mail: lucie.hujerova@preciosa.com