

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců

Analyse of methods of obtaining and selection of stuff

DP-PE-KPE-200505

Zdeňka Čermáková

Vedoucí práce: doc.Ing Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant : Bc.Věra Čermáková, Optimum Distribution CZ&SK

Počet stranPočet příloh
Datum odevzdání

Poznámka:

V příloze č.4, Žádost o přijetí do pracovního poměru, chybí poznámka o souhlasu o zpracování a uchování uvedených údajů.

Návrh na dodatek formuláře:

Souhlasím s tím, aby osobní údaje, které jsem výše uvedl/la, sloužily jako podklad pro navázání případného smluvního vztahu s firmou Optimum Distribution CZ&SK, s.r.o., aby je firma Optimum Distribution CZ&SK, s.r.o. zpracovávala a uchovávala ve smyslu §4 zákona č. 101/2000 Sb a to do odvolání.

Poděkování

Děkuji panu do. Ing. Václavu Urbánkovi, Csc. za cenné rady a připomínky při vedení této diplomové práce. Děkuji také personální manažerce Bc. Věře Čermákové a všem zaměstnancům firmy Optimum Distribution CZ&SK za vstřícnost při poskytování potřebných podkladů a informací.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Resumé

Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku získávání a výběru pracovníků a nastínit současné možnosti personalistů v dané oblasti. První kapitola je zaměřena na obecný postup získávání pracovníků, a to přes analýzu potřeb, specifikaci obsazovaného pracovního místa až po samotný výměr metody. Ty jsou zde popisovány se všemi jejich klady i zápory. Ve druhé kapitole jsou charakterizovány jednotlivé fáze procesu výběru pracovníků a analyzovány metody výběru vhodného kandidáta. Je zde porovnávána vhodnost, spolehlivost a validita jednotlivých metod. Výsledkem je zjištění, že personalisté mají k dispozici velmi pestrá škála metod jak získávání tak výběru uchazečů. Třetí kapitola již na konkrétních ukázkách z praxe popisuje realitu v jedné pražské distribuční firmě. Je zajímavé sledovat, v čem se teorie a praxe shodují a kde naopak zcela rozcházejí. Závěrečná kapitola pak obsahuje stručné shrnutí a vyhodnocení jednotlivých metod.

The aim of this thesis is to analyze problems of recruiting and selecting workers and to outline present possibilities of personalists in given area. The first chapter is oriented on general procedure of recruiting workers; from analysis of their needs through specification of the post-to-be-assigned to the selection of the method itself. These are described with all their pros and cons. In the second chapter there are characterized single phases of the process of selection of workers and analysed methods of selection of the suitable candidate. Appropriateness, reliability and validity of single methods are also compared in this chapter. The result is that the personalists have at their disposal wide range of methods of both recruiting and selection of applicants. Third chapter describes the reality in a Prague distributive company, this time on particular examples from praxis. It is interesting to watch where the theory and praxis agree and where, on the contrary, completely disagree. The closing chapter contains brief summary and evaluation of the single methods.

Obsah

1.	Úvod	str. 8
2.	Získávání pracovníků	str. 9
2.1	Vymezení pojmů, obsahového rámce a cílů získávání pracovníků	str. 9
2.2	Proces získávání pracovníků	str. 10
2.2.1.	Stručná charakteristika personálního plánování	str. 11
2.2.2	Analýza potřeb a zvážení dostupných alternativ řešení	str. 12
2.2.3.	Specifika obsazovaného pracovního místa a požadavky na kandidáty	str. 13
2.2.4	Zdroje a metody získávání pracovníků	str. 15
3.	Výběr pracovníků	str. 26
3.1	Definice, úkoly a cíle výběru	str. 26
3.2	Fáze procesu výběru pracovníků	str. 28
3.3	Metody výběru zaměstnanců	str. 32
3.3.1	Základní metody	str. 32
3.3.2	Rozšiřující metody	str. 36
3.3.3	Doplňkové metody	str. 40
3.3.4	Ostatní metody	str. 42
4.	Praktické postupy získávání a výběru pracovníků ve firmě Optimum Distribution CZ&SK	str. 45
4.1	Vznik firmy a stručná charakteristika její činnosti	str. 45
4.2	Teorie versus praxe získávání zaměstnanců, současná situace, trendy	str. 47
4.3	Teorie versus praxe výběru zaměstnanců, současná situace, trendy	str. 62
4.4	Optimum Distribution CZ&SK bez personálního oddělení	str. 71
5.	Hodnocení jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků v praxi	str. 73
6.	Závěr	str. 75
7.	Seznam použité literatury	str. 77
8.	Seznam příloh	str. 78

Seznam zkratek

AJ	anglický jazyk
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca	přibližně
CV	curriculum vitae
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
IQ	inteligenční kvocient
Kč	Koruna česká
MF DNES	Mladá fronta Dnes
např.	například
PC	osobní počítač
popř.	popřípadě
ŘP	řidičský průkaz
SAP	modulární softwarový systém určený pro firmy
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezením
str.	strana
THZ	technicky hospodářský zaměstnanec
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ÚP	Úřad práce
ZP	Zákoník práce
ZTP	zvlášť těžké postižení

1. Úvod

Ve své diplomové práci se věnuji problematice získávání a výběru zaměstnanců. Nejprve se zaměřuji pouze na teoretickou stránku věci, uváděnou zejména literaturou, a následně i na praktickou, a to konkrétně na pražském trhu. Tento lokální trh práce je oproti zbytku České republiky specifický. Jen malá část uchazečů hledá práci z důvodu, že se ocitli (nevlastní vinou) bez zaměstnání. Většina mění práci z důvodu nespokojenosti s podmínkami ať již finančními či pracovními, nebo jednoduše z touhy po změně. Oblast získávání a výběru zaměstnanců je komplikovaná, neboť ani při svědomitém a mnohdy dlouhém výběrovém řízení není zaručena vhodnost kandidáta a práce personalisty nikdy nenahradí práci odborníka – psychologa. Mnohdy hrají významnou úlohu i jiné faktory, takže personalista musí přilákat a vybrat nejlepšího uchazeče omezen například i časem a náklady. I když se podaří vybrat vhodného kandidáta, mohou zde vyvstat další překážky jako možnost nástupu až za dva měsíce, neochota cestování v rámci celé ČR z osobních či rodinných důvodů, nechuť pracovat na otevřeném pracovišti a další.

Jistě každý z nás už reagoval na nějaký pracovní inzerát, byl zaevidován u personálních agentur, nebo jiným aktivním způsobem hledal zaměstnání, následně byl pozván na osobní setkání do nějaké firmy k pohovoru a snažil se projít výběrovými testy. Podívejme se nyní na problematiku z druhé stránky. Co všechno předchází tomu, než si takový inzerát vůbec můžeme v tisku přečíst, jak je vlastně nákladné a náročné přilákat dostatečné množství kandidátů na volné pracovní místo a jakým způsobem pak probíhá příprava na fázi výběru pracovníka.

Cílem této práce je analýza, porovnání a shrnutí současných metod získávání a výběru zaměstnanců, srovnání jejich efektivity a ceny a popsání celého procesu přijímání a výběru zaměstnanců. Cílem je také vyhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých metod a nalezení optimalizace celého procesu.

2. Získávání pracovníků

2.1 Vymezení pojmů, obsahového rámce a cílů získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa nabízené podnikem přilákala dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím časovém horizontu. Mezi hlavní činnosti personalisty patří tedy odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí, analýza a následná tvorba nabídky pracovních míst, jednání s uchazeči a získání dostatečných informací, které povedou k výběru nejvhodnějšího z nich a zároveň organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. Získávání pracovníků úzce souvisí s realizací cílů podniku, které rozhodují o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

V teorii řízení lidských zdrojů rozlišujeme termíny **získávání** a **nábor** pracovníků. Nábořem pracovníků rozumíme především získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků je poněkud širší pojem. Usiluje jednak o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale i zároveň z řad stávajících pracovníků podniku. Pojem získávání pracovníků se snaží naplnit i jeden z mnoha podnikových cílů, a to správné hospodaření s pracovní silou a úsilí zvyšovat produktivitu práce. Toho lze dosáhnout získáním kvalifikovaných, zainteresovaných a motivovaných pracovníků.

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany, nabídka a poptávka. Tržní nabídku tvoří v personálním marketingu pracovní místa nabízené podnikem. Druhou stranu, tedy poptávku, zastupují osoby hledající zaměstnání z jakéhokoliv důvodu. Trh je v rovnováze pokud je v rovnováze nabídka s poptávkou, což je ale v praxi situace nereálná. Mezi oběma stranami by měl vzniknout takový tok informací, aby eventuelní uchazeči o práci adekvátně reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. Tuto reakci mohou do jisté míry ovlivnit jednak vnitřní faktory podniku, tak i vnější faktory podniku.

Pod pojmem **vnitřní faktory** podniku chápeme podmínky podnikem částečně ovlivnitelné, které mohou souviset buď s konkrétním místem, nebo i s podnikem, které pracovní místo nabízí. Mezi ně patří například:

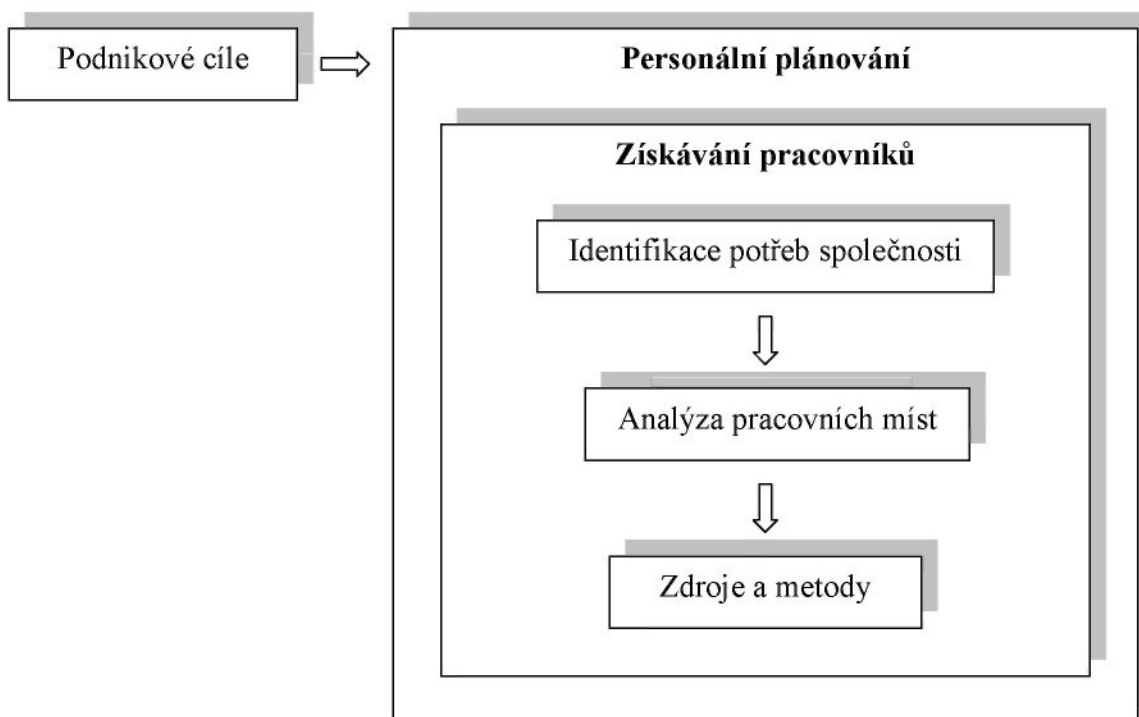
- ▶ povaha a druh práce (riziková pracoviště, práce nevhodné pro ženy, atd.),
- ▶ požadavky dané pracovním místem (kvalifikace, dovednosti, časová flexibilita, atd.),
- ▶ pracovní podmínky (pracovní doba – směnný provoz, potřeba dalšího vzdělávání, péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, atd.),
- ▶ místo vykonávané práce (dostupnost, infrastruktura, atd.), sídlo firmy, okolí,
- ▶ podniková kultura, mezilidské vztahy, pověst a význam podniku, úroveň péče o zaměstnance.

Naopak **vnější faktory** jsou makroekonomického charakteru, které podnik z velké části ovlivnit nemůže a musí je tedy brát jako dané. Mezi nejdůležitější patří:

- ▶ makroekonomické aspekty ovlivňující hospodářský cyklus,
- ▶ demografické podmínky (především porodnost) a mobilita obyvatelstva (ochota stěhovat se, či dojíždět za prací),
- ▶ sociální podmínky a hodnoty obyvatelstva (trendy ve výchově, vzdělání, atd.),
- ▶ technologické změny (změna nabídky pracovních míst – tvorba nových či rušení dosavadních míst, rozdílné profesně – kvalifikační nároky na zaměstnance, atd.),
- ▶ legislativa ovlivňující pracovně – právní oblast (míra zdanění, ochrana určité skupiny zaměstnanců, podpora zaměstnanosti občanů ZTP, možnost zaměstnávat cizince, atd.).

2.2 Proces získávání pracovníků

Hlavním předpokladem pro to, aby proces získávání pracovníků byl efektivním, je dobrá znalost pracovních míst a jejich povahy (analýza pracovních míst) a také předvídání vytváření či uvolňování nových pracovních míst. Tento proces je součástí personálního plánování. Celý proces bychom mohli rozdělit na několik činností na sebe navazujících.



2.2.1. Stručná charakteristika personálního plánování

Personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj pohybu pracovní síly do a z podniku, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Personální plánování je celopodniková záležitost, je pouze tzv. plánováním odvozeným. Z tohoto důvodu by měl plán potřeb pracovní síly vznikat ve spolupráci personalistů a liniových manažerů na základě podnikového plánu výroby, expanze nebo naopak útlumu výroby či redukce počtu zaměstnanců, dále na základě plánovaných investic, rozvoje určitých činností, apod..

Samotné plánování bychom mohli rozdělit do čtyř fází:

- ▶ determinace dopadů podnikových cílů na organizační jednotky podniku,
- ▶ definovat potřebu dovedností a odborných znalostí,
- ▶ na základě stávajících lidských zdrojů definovat potřebu a rezervy (popř. její zdroje),

- ▶ vypracování personálního plánu.

2.2.2 Analýza potřeb a zvážení dostupných alternativ řešení

Vývoj potřeby pracovníků by měl být definován **personálním plánem** v rámci dlouhodobého (strategického), střednědobého (taktického) a krátkodobého (operativního) plánování lidských zdrojů. Doporučeným postupem při jeho tvorbě je následujících pět kroků:

- ▶ vytvoření pracovního týmu odborníků (specialisté různých útvarů odborného zaměření),
- ▶ stanovení hlavních cílů personálního plánu, které jsou v souladu s cíly podnikovými, a to zejména v oblastech výroby, investic, organizačních změn, marketingu, atd.,
- ▶ posouzení stávajícího stavu pracovních sil, jeho mobilita a stabilita,
- ▶ posouzení externího okolí podniku (viz.dále 2.2.4 Zdroje a metody),
- ▶ posouzení interních zdrojů (viz.dále 2.2.4 Zdroje a metody).

V rámci **analýzy potřeb** je důležité si zodpovědět jaké pracovníky a s jakou kvalifikací budeme potřebovat a v jakém množství, kdy je budeme potřebovat, kolik pracovníků u nás v současné době pracuje, jak bude probíhat jejich pohyb a nábor v podniku, vnitřní či vnější pohyb (pomocí úřadu práce, inzerátů, personální agentury, atd.). V této souvislosti je nutné vést soustavnou analýzu stavu a pohybu pracovníků v podniku, která umožňuje identifikovat jejich potřebu, či realizovat úspory pracovních sil. Identifikace těchto potřeb, ať již masivnější propouštění či přijímání zaměstnanců, musí být provedena v dostatečném předstihu před samotnou realizací. Obě varianty by měly být důkladně prověřeny, aby se zjistila jejich oprávněnost. Oprávněnost nového pracovníka by měla být prověřena na několika firemních úrovních. Velké podniky mají většinou zvláštní **formuláře** (Příloha č.1) na požadavky týkající se operativní potřeby pracovníků. Ale i tyto formuláře nemusí být vždy dostačující, a pak je nezbytné doplnit tyto stručné údaje o pracovním místě detailnějšími charakteristikami a podrobnějšími specifikacemi požadavků pracovního místa na pracovníka.

Dostupnými **alternativy řešení** rozumíme především:

- ▶ zrušení pracovního místa,
- ▶ přerozdělení práce mezi stávající pracovníky a přesčasová práce,
- ▶ zajištění potřeb částečným úvazkem, pracovním poměrem na dobu určitou, nebo dohodami konanými mimo pracovní poměr,
- ▶ pokrytí potřeb externími dodavateli (firma, živnostník),
- ▶ nutnost zajistit činnosti plným pracovním úvazkem.

Je nutné předem zvážit všechny výhody a nevýhody dostupných variant řešení. Při rušení pracovního místa je potřeba porovnat náklady zachování pracovního místa na hlavní pracovní poměr s možností úspor, které by společnost mohla dosáhnout použitím některých alternativ řešení. Jednou z vhodných možností je rozdělit činnosti rušené pozice mezi nedostatečně vytižené pracovníky, popřípadě plnit tyto povinnosti formou přesčasů. Na jedné straně tím můžeme u pracovníků zvýšit pocit důležitosti a nepostradatelnosti, na straně druhé je nutné je i finančně či jinak odměnit za jejich dodatečné pracovní aktivity tak, abychom zabránili nespokojenosti z jejich strany. Pokud u nich narazíme na odpor, je možné najmout dodatečnou osobu na nutnou část úkolů na snížený úvazek ideálně v rámci dohody konané mimo pracovní poměr. Nepostradatelné činnosti podniku jako jsou např. mzdové účetnictví, školení nebo úklid firmy jsou bezpochyby levnější u externího dodavatele. Hrozí tu však riziko výběru nevhodné a nedůvěryhodné firmy, která nabízí méně kvalitní služby. Pokud vyloučíme všechny předchozí varianty a není tedy jiné možné řešení, přijmeme pracovníka do hlavního pracovního poměru na plný úvazek.

2.2.3. Specifika obsazovaného pracovního místa a požadavky na kandidáty

V případě, že v podniku vznikla potřeba určité pracovní místo obsadit a zároveň bylo přijetí nového pracovníka schváleno, je nutné nejdříve specifikovat požadavky na tuto pozici. V širším slova smyslu to znamená zjistit všechny dostupné informace o příslušné pracovním místě, pracovní náplni, pracovních podmínkách na něm a veškerých požadavcích, které budou na pracovníka kladeny. Tato část je jednou z důležitých fází procesu získávání pracovníků.

Velmi často, především ve středních a velkých podnicích, se používají tzv. **popisy práce** (Příloha č.2) či **analýzy pracovního místa**, jejichž výsledkem je popis pracovního místa z hlediska jeho základních činností, povinností, úkolů a kompetencí. Specifika pracovního místa lze členit na specifika vážící se k pracovním úkolům nebo týkající se pracovníka.

Popisy práce jsou většinou 1-2 stránkové dokumenty obsahující název pracovního místa, popis obsahu práce, požadavky na prováděnou práci, počet pracovníků na stejném pracovním místě a pod jaký útvar spadají, soupis odpovědností a činností, jméno pracovníka, který popis zpracoval a účel popisu. Tyto popisy mají smysl pouze tehdy, pokud jsou přesné a spolehlivé. Slouží k orientaci, zaškolování nových pracovníků a jejich hodnocení, či ke změně rozsahu činností. Potřebné informace můžeme čerpat z dostupné dokumentace, z rozhovorů s vedoucími pracovníky nebo s pracovníky, kteří sledované pracovní místo zastávají, či ze sledování průběhu práce (dotazníky, rozborů, pozorování).

Analýzou pracovních úkolů se rozumí získání informací o názvu pracovní pozice a jejím začlenění v organizační struktuře, o úkolech, povinnostech a způsobu, jakým je pozice napojena na ostatní spolupracovníky či oddělení. Dále bychom v ní měli najít detailní informace o tom, jak často se ty které činnosti opakují, jejich procedury, metody, pravidla, atd.. Analýza požadavků na pracovníka definuje kvalifikaci, zkušenosti, schopnosti (organizační schopnosti, komunikativnost, schopnost rozhodovat se, aj.) a osobnost (temperament, povahové rysy, odolnost vůči stresu, aj.) uchazeče o pracovní místo. Mimo jiné jsou zde uvedeny i specifika požadavků pracovního místa jako fyzická kondice, atypická pracovní doba, časté služební cesty, atd.. Celý obraz dokresluje také další pracovní podmínky jako zaměstnanecké výhody, nárok na dovolenou, výše mzdy nebo platu a pracovní doba.

Vše by mělo být definováno co nejpřesněji, jelikož několik nezbytných požadavků se stává součástí inzerce, která tvoří nabídku pracovních míst. Cílem je oslovit ty pravé kandidáty, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení. Je třeba se vyhnout

nadhodnocení, popř. podhodnocení, požadavků, které později mohou vést k pracovní nespokojenosti buď firmy či uchazeče.

2.2.4 Zdroje a metody získávání pracovníků

Zdroje, které může podnik využít při hledání vhodného kandidáta na pracovní místo, rozlišujeme na interní a externí. Rozhodnutí, který z těchto zdrojů má být využit, je prvním krokem, který je třeba učinit poté, kdy se prokáže, že funkční (pracovní) místo má dlouhodobě v organizačním systému své opodstatnění a má být obsazeno novým pracovníkem.

Mezi **interní zdroje** řadíme pracovní síly uvolněné v důsledku technického rozvoje nebo ukončení projektu a výroby na dobu určitou, uvolněné v souvislosti s organizačními změnami či úspornými opatřeními, nebo ty kteří již obsáhli svou stávající pracovní náplň a je možno je posunout na náročnější pozici. Vlastní pracovníci jsou prvním přirozeným zdrojem pro výběr kandidátů na uvolněnou funkci, který by měl být přednostně využit zejména je-li v organizaci uplatňován kariérní systém řízení lidských zdrojů, nebo lze reálně předpokládat, že v organizaci jsou další pracovníci, kteří mohou mít předpoklady k výkonu uvolněné funkce (po zaškolení).

Výhody

- ▶ pracovník zná podnik, jeho strukturu, kulturu, procesy,
- ▶ organizace zná pracovníka a může poměrně spolehlivě posoudit, nakolik kandidát splňuje předpoklady pro obsazení volné funkce,
- ▶ nízké náklady (neplatí se inzerce, provize agenturám),
- ▶ vlastní pracovník je z velké části již obeznámen s náplní a nároky uvolněné funkce, což umožňuje velmi rychle se zapracovat a v krátké době podávat očekávaný výkon,
- ▶ motivace k vyššímu výkonu, která v tomto směru působí jako významný vnitřní stabilizační faktor (vnějším stabilizačním faktorem v ČR je poměrně vysoká nezaměstnanost).

Nevýhody

- ▶ zhoršení vztahů v kolektivu (nerespektování, závist),
- ▶ firemní slepota, omezení přílivu nového know-how a nových flexibilních prvků do kultury organizace,
- ▶ organizace se stává méně pružnou, zpravidla jen s obtížemi reaguje na měnící se situaci a požadavky na ni kladené.

V případě obsazení místa z interního zdroje může organizace využít těchto metod:

- ▶ inzerce na podnikové nástěnce, intranet, podnikový časopis,
- ▶ přímé oslovení vhodného zaměstnance, zda má zájem o změnu pozice, je nadbytečný v jiném oddělení, byl nám někým doporučen, atd..

Externí zdroje tvoří volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní v domácnosti, uchazeči v evidenci Úřadu práce, čerství absolventi vzdělávacích institucí a zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele). V doplňkových externích zdrojích bychom dále našli ženy v domácnosti, studenty na částečný úvazek, důchodce, popř. pracovní zdroje v zahraničí. Externí zdroje bývají využity zejména v případech, kdy nám vnitřní trh práce neposkytuje dostatečný počet vhodných kandidátů na volné pracovní místo. V kariérním systému řízení lidských zdrojů se stává vnější trh práce jen doplňkovým zdrojem uchazečů, většinou na nejnižší pozice, zatímco v podstatně otevřenějším funkčním nebo smíšeném systému je vnější trh práce zdrojem uchazečů prakticky na jakémkoliv funkčním místě. Oba zdroje mají řadu výhod, ale i nevýhod.

Výhody

- ▶ výběr pracovníků mimo organizace je mnohem větší, vyšší šance nalézt vhodného pracovníka, s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi,
- ▶ přínos know-how do společnosti, nové pohledy, názory, atd.,
- ▶ zpravidla je levnější, snadnější a rychlejší získat již „hotové“ vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z venku, než je „vychovávat“ uvnitř podniku.

Nevýhody

- ▶ v mnoha ohledech náročnější (časově, finančně),
- ▶ náročné na odborné znalosti a dovednosti (volba metod, volba médií, formulace nabídky, jaké informace mají být od uchazečů požadovány),
- ▶ hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů z venku je obtížnější, protože podnik je do jisté míry závislý na tom, co uchazeči sami řeknou,
- ▶ delší doba orientace a zaučení než u pracovníka zevnitř podniku,
- ▶ případné zhoršení vztahů na pracovišti, kde se může cítit někdo ukřivděn nepovýšením na danou pozici.

Pokud není možné najít vhodného kandidáta na volné funkční místo mezi vlastními zaměstnanci, je podnik nucen získávat zájemce o volné pracovní místo na vnějším trhu práce. V takovém případě musí mít již pro trh připravenou svou nabídku, tzn. jasnou a stručnou specifikaci dané pozice, co od kandidáta požadujeme a co mu můžeme nabídnout. To by mělo vést k přilákání dostatečného počtu zájemců. Při přípravě takové nabídky se doporučuje analyzovat silné a slabé stránky organizace. Zodpovědět si, čím je a naopak čím není práce zajímavá a přitažlivá pro potenciální zájemce. Přitom je potřeba se zaměřit na skutečnosti jako je obecná pověst organizace, pracovní podmínky, úroveň výdělků v daném regionu, zaměstnanecké výhody, jistota zaměstnání, zajímavost práce, možnost vzdělávání, perspektiva kariéry, apod.. Tyto skutečnosti je třeba porovnat s tím, co nabízí „konkurence“ na trhu práce a na základě toho zvážit způsob zpracování i prezentace nabídky volného místa. Již zdaleka neplatí, že firmy jsou v pozici toho, kdo si na trhu vybírá. Čím dál tím více (v Praze obzvlášť) platí, že si kandidáty vybírají takového zaměstnavatele, který jim udělá tu nejlukrativnější nabídku.

Pokud se organizace rozhodne získávat uchazeče na trhu práce, může využít následující metody:

- ▶ inzerce,
- ▶ internet,
- ▶ personální agentury,
- ▶ vzdělávací zařízení,

- ▶ pracovní veletrhy,
- ▶ Úřady práce,
- ▶ reference, doporučení,
- ▶ uchazeči se nabízejí sami.

» Inzerce

Inzerce patří bezesporu mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků ve sdělovacích prostředcích a na reklamních plochách. Personalisté ji rádi využívají, jelikož jim umožňuje proniknout k širší veřejnosti v relativně krátkém čase. Přesto je nejdříve nutné zvážit i jiné alternativy uvedené výše, nebo zda by nebylo výhodnější delegovat inzerování na odborné zprostředkovatelské agentury a poradenské firmy. Cílem inzerce je upoutat vhodným způsobem dostatečný počet kandidátů na pracovní místo, informovat o nabízené pozici a požadavcích a přimět uchazeče k zaslání osobních materiálů. Vzniká zde potřeba zamyslet se nad atraktivností pozice a poutavým způsobem to v textu inzerátu podtrhnout. I analýza předchozí úspěšnosti či neúspěšnosti může vést k případné korekci textu.

W.Werther a K.Davis rozlišují dva typy inzerátů: pracovní a utajovací. Pracovní inzeráty jsou ty, které běžně známe z denního tisku a odborných časopisů. Popisují náplň práce a její výhody, předběžně nás informují o zaměstnavateli a snaží se upoutat naši pozornost. Na druhé straně utajovací inzeráty neuvádějí jméno zaměstnavatele a nabízenou pozici. Zájemci o práci jsou vyzváni k zaslání osobních materiálů na číslo poštovní schránky a teprve v případě zájmu ze strany firmy jsou někteří kandidáti kontaktováni. Tím se zabrání nesčetným telefonickým dotazům podniku ze strany uchazečů. V dalším textu se budeme věnovat pouze inzerci pracovní. [2]

Jak už bylo naznačeno výše, ve vlastním textu inzerátu nesmí chybět údaj o organizaci (tj. jméno a obor, ve kterém firma podniká), název pracovního místa, požadavky na kandidáty (kvalifikace, dovednosti, zkušenosti), místo výkonu práce, ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Na závěr i údaj o tom, jakým způsobem na inzerát reagovat. Velmi důležité je i grafické zpracování. Časté je použití krátkých telegrafických vět a souvětí, někdy psaných ve druhé osobě. Obsazovanou pozici je dobré napsat výrazným typem

písma, popř. tučně vytisknout. Výhodné je uvést zaměstnanecké výhody, které mohou upoutat pozornost. V případě, že by chtěla firma zůstat v anonymitě, je důvěryhodnější využít služeb zprostředkovatele, který svým jménem inzerci publikuje, než zastírat jméno či sídlo firmy.

Důležité je vyvarovat se jakékoliv formy diskriminačních požadavků směrem k uchazečům pokud jde o pohlaví, věk, rasu, vyznání a barvu pleti. Zákon povoluje výjimky a to v takových případech, kdy je např. věkové omezení nezbytně nutné (vícesměnný provoz), nebo povaha povolání vyžaduje pouze ženy nebo naopak muže. Nezbytné je i nazvat pozici neutrálně, a to tak, aby vystihovala obě pohlaví (účetní, provozní), další variantou je uvést oba výrazy (hledáme asistenta(-ku) nebo asistenta/asistentku).

Při volbě média (tisk, vývěsky, rozhlas) musí být nejdříve jasné, koho a kde chceme oslovit. Hledáme-li třeba finančního poradce, zvolíme inzerci v Hospodářských novinách, odborných časopisech typu Ekonom či Euro, naopak v takovém periodiku jako je Chip nebo Zemědělský týdeník by inzerát ztrácel smysl. Pokud si můžeme dovolit nechat si poradit od specialistů, můžeme se obrátit přímo na speciální agentury, které nám budou při celém procesu nápomocní. Ty samy nám navrhnou text inzerátu, graficky ho zpracují, navrhnou médium, termíny, četnost opakování, jsou ochotné inzerovat i pod svou hlavičkou a provést první selekci kandidátů dle zadaných požadavků.

Užitečné je také analyzovat následně míru odezvy na jednotlivé inzertní podněty a případně přehodnotit znění textu, požadavky, umístění inzerce či médium.

Výhody

- ▶ rychlá realizace,
- ▶ široký rozsah oslovených kandidátů,
- ▶ autoselekce uchazečů.

Nevýhody

- ▶ finanční náročnost,
- ▶ umístění v tisku určuje většinou vydavatel nikoli zadavatel.

» Internet

Jeho obliba v posledních letech výrazně vzrostla. Stále se rozšiřuje škála pracovně inzertních serverů, kde mohou organizace vkládat své inzerce v písemné podobě. Výhodou je paušální cena bez ohledu na délku inzerátu a delší doba prezentace, než je tomu u tiskové inzerce. Jeho součástí pak mohou být i další placené služby jako např. zvýraznění nabídky na jiných odborných serverech, tzv. reklamní banner. Dalším efektním způsobem získávání pracovníků je prezentace samotné firmy na internetu, kde se přímo informujeme o její činnosti, historii, úspěšnosti. V odkazu na volná pracovní místa se uchazeč dozví kompletní informace o nabízené pozici a způsob, jakým na nabídku zareagovat. Převážně je zde přímo uvedena emailová adresa, na kterou kandidát odpovídá a zasílá osobní materiály. Jinou možností je inzerce pod hlavičkou inzertní agentury, která založí pro klienta speciální emailové konto. Personalista si zde sám odpovědi vyzvedává a není tedy závislý na komunikaci s touto agenturou. Ve většině případů slouží tyto pracovně inzertní servery také jedincům hledající zaměstnání, kteří se zde prezentují a nabízejí vlastními nabídkami. Ti šikovnější a podnikavější přidají i vlastní životopis či odkaz na www stránky.

Předpokladem úspěchu je především výběr správné internetové adresy, popř. upozornit uchazeče, že nabídka se nachází i na vlastní webových stránkách podniku. Používá se spíše při hledání kandidátů na vyšší, kvalifikovanější pozice (manažeri, specialisté), nebo při hledání absolventů vzdělávacích zařízení, kde je vysoká pravděpodobnost úspěšnosti inzerce.

Výhody

- nejrychlejší forma inzerce, nejrychlejší odezva kandidátů,
- výrazně levnější než tisková inzerce, podstatně větší prostor pro text, detailnější informace,
- delší doba prezentace, účinnosti.

Nevýhody

- zatím nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí,
- neefektivní v případě určitých kategoriích pracovníků (manuální práce, prodejní personál),

- není možné efektivně použít pro všechny regiony v ČR.

» Personální agentury

Tato metoda patří mezi jednu z nejdražších. Největší koncentraci takto specializovaných agentur je v Praze a jejich expanze do dalších regionů svědčí o jejich úspěšnosti i přes vysokou cenu, která se běžně pohybuje ve výši trojnásobku měsíčního platu úspěšného uchazeče bez DPH.

Agentury při své práci používají metod a postupů ověřenou mnohaletou praxí a kladou důraz na objektivizaci údajů o kandidátech na jednotlivé pracovní pozice. Snaží se dosáhnout souladu očekávání obou stran – zaměstnavatele i potenciálního zaměstnance. Před podepsáním smlouvy je zapotřebí zjistit si co nejvíce dostupných informací o nabízených službách a podmínkách. Měli bychom se zaměřit na prezentaci agentury a způsob jakým uchazeče láká, ověřit si její specializaci a také reference u jiných klientů. Své požadavky včetně podrobného popisu pracovní činnosti může klient (podnik) zaslat emailem, nebo se osobně sejít s personálním konzultantem agentury, který se bude projektu věnovat od začátku do úplného vyřešení požadavku na obsazení hledané pozice. V neposlední řadě je nutné si ujasnit způsob komunikace. Garance za vyhledaného pracovníka je převážně smluvní (př. dělnické profese – 1 měsíc, THZ pracovníci – 3 měsíce, TOP management – až 6 měsíců). Pokud je v této lhůtě s doporučeným pracovníkem rozváznán pracovní poměr z důvodů nedostatečného či neodpovídajícího výkonu, pak poradenská firma zajišťuje bezplatně náhradního kandidáta, popř. vrací určité procento z přijaté ceny.

Při vyhledávání kandidátů na vyšší pozice je také možné využít specializovaných poradenských firem tzv. **head-huntingových společností** (označováno též jako Executive Search). Základní myšlenkou je výběr špičkových manažerů osobním oslovením. Autorem byl H.W.Howell, který v roce 1951 v New Yorku založil první, tímto směrem orientovanou, společnost Ward Howell. V 70. letech začala tato metoda pronikat do zemí západní Evropy a po roce 1989 dorazila i k nám. Do této kategorie poradenských služeb nepatří vyhledávání a výběr lidských zdrojů z databáze nebo pomocí inzerce. Vzhledem k tomu, že nejlepší odborníci na trhu zpravidla nemají o práci nouzi, nereagují na inzeráty

a nezasílají své životopisy do personálních databází. Hlavní úlohou Executive Search – agenta je takového člověka nalézt, důkladně přezkoumat a vyhodnotit jeho odborný i osobitý profil, diskrétně ho oslovit, vhodně motivovat a přesvědčit ho, aby byl pozitivně nakloněn ke změně. Cena za vyhledání takového kandidáta při šesti až dvanácti měsíční garanci obvykle vychází z přibližně jedné třetiny předpokládaného ročního hrubého příjmu identifikovaného kandidáta. Z tohoto důvodu je vhodné před zahájením spolupráce detailně probrat a prodiskutovat její podmínky a také si zajistit reference od společnosti, které již služeb head-huntingové firmy využili.

Výhody

- ▶ agentury mají obvykle aktuální databázi uchazečů, získání pracovníka může být poměrně rychlé,
- ▶ bohaté zkušenosti s kandidáty, výběrem, inzercí,
- ▶ vhodné při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty,
- ▶ předvýběr uchazečů.

Nevýhody

- ▶ finanční náročnost,
- ▶ kvalita služeb a serióznost většinou neodpovídají ceně,
- ▶ agentury mají příliš krátkou dobu na pochopení potřeb klienta – negativní vliv na výběr a předvýběr kandidátů,
- ▶ výhodné použít pouze v případě specializovaných pozic.

» Vzdělávací zařízení

I tato metoda si našla v Čechách své uživatele a má tak již několikaletou tradici v podobě pravidelných trhů přímo na půdě vzdělávacích institucí většinou v období kolem závěrečných zkoušek. Pro některé podniky je to hlavní zdroj pracovní síly a vynakládá tak velké úsilí o dostatečné informovanosti studentů formou brožurek, přednášek nebo vývěsek a následných výběrových postupech. Předpokladem úspěchu je mít dostatečné informace o pracovní pozici a profilu absolventa včetně obsahu jeho vzdělání. Pro firmy je to často příležitost, jak získat kvalifikované nadějně a mnohdy levné pracovníky. Nevadí-li podniku nedostatečné praktické zkušenosti kandidáta, lze ho zaměstnat již v době studia formou zkráceného úvazku s výhledem na stálý pracovní poměr po ukončení studia.

Student tak získá cenné zkušenosti, možnost vylepšit si svou finanční situaci a v případě spokojenosti na obou stranách i jistotu zaměstnání ve firmě, kterou již zná.

Výhody

- ▶ doporučení za strany školy, která své studenty zná lépe, více informací o kandidátech,
- ▶ finančně výhodné,
- ▶ bohatý výběr z řad studentů, a to i pouze na částečný úvazek, či výpomoc během prázdnin.

Nevýhody

- ▶ sezónnost (promoce, maturity),
- ▶ malá informovanost studentů,
- ▶ investice do zaučení a adaptace v podniku,
- ▶ čím dál tím vyšší fluktuace absolventů.

» Pracovní veletrhy

Kdo v posledních letech hledal zaměstnání, měl i novou možnost získat ji na pracovních veletrzích, které jsou většinou oborově zaměřené. Takovéto akce předchází různé formy inzerce vydané i týdnů před jejím konáním, které mají za úkol v daný termín a místo přilákat dostatečné množství kvalifikovaných kandidátů s cílem získat od nich prvotní informace pro další výběr. Uchazeči jsou již předem v propagačním materiálu informováni o celém průběhu akce, které mohou předcházet i odborné přednášky např. na téma: jak se připravit na pohovor, či jak správně napsat životopis. S sebou je potřeba většinou si vzít strukturovaný životopis s aktuální fotografií a doklad o ukončeném vzdělání. Na místě je poté uchazeč požádán o vyplnění dotazníku, případně následuje pohovor se specialistou.

Výhody

- ▶ v krátké době oslovení velkého počtu kandidátů,
- ▶ pohovory proveden předvýběr,
- ▶ současná prezentace firmy a produktů.

Nevýhody

- ▶ finančně náročné (pronájem stánku, náklady na propagaci a personál, organizace, atd.),
- ▶ s ohledem na náklady vhodné při masivním náboru pracovníků (otevírání nové pobočky, podniku).

» Úřady práce

Úřady práce jsou orgány státní správy zabezpečující státní politiku zaměstnanosti v České republice. Bezplatně poskytují všem uchazečům i zaměstnavatelům informační, poradenské a hlavně zprostředkovatelské služby. Častěji jsou u Úřadu práce registrováni uchazeči s nižším vzděláním, dlouhodobě nezaměstnaní. Se zprostředkovatelskými organizacemi na trhu práce, jako pracovní agentury, ÚP aktivně nespolupracuje. Vzhledem k tomu, že firmy za přijatého uchazeče mohou dostat i jisté dotace a příspěvky, existují organizace, které využívají výhradně tohoto zdroje. Existují zde dvě možnosti získávání pracovníků, a to buď zveřejnění vývěsky na nástěnce příslušného ÚP, nebo zadání požadavku přímo do databáze, se kterou pak pracují jednotliví referenti úřadu.

Výhody

- ▶ bezplatné zprostředkování,
- ▶ dotace na přijaté uchazeče,
- ▶ rychlé a snadné řešení získávání pracovníků.

Nevýhody

- ▶ méně kvalitní pracovní síla,
- ▶ omezený výběr,
- ▶ ÚP posílá všechny uchazeče, neprovádí předvýběr.

» Reference, doporučení

Současní zaměstnanci mohou dát podniku typ na vhodného pracovníka, kterého poté podnik buď sám, nebo zprostředkovaně přes daného zaměstnance, osloví. Předpokladem využití této metody je dobrá informovanost pracovníků o nabízené pozici a požadavcích na ni. Není výjimkou, že zaměstnanec kontaktuje své bývalé kolegy z předchozího zaměstnání (někdy se takto přetahují celé týmy), nebo spolužáky ze studií či

jinak známé osoby. Z tohoto důvodu je metoda vhodná pro obsazování pozic s požadavkem speciální pracovní kvalifikace a pro obsazování odpovědnějších funkcí.

Výhody

- ▶ levné a rychlé,
- ▶ většinou doporučení vhodní kandidáti, jelikož se za ně neformálně zaručují stávající zaměstnanci a dobří zaměstnanci mají většinou dobré známosti,
- ▶ kandidáti jsou již předem informováni o chodu a kultuře firmy.

Nevýhody

- ▶ výběr je omezený, nemáme srovnání, musíme se spolehnout na doporučení,
- ▶ nebezpečí vzniku osobních či rodinných „klanů“ v podniku.

» Uchazeči se nabízejí sami

Pasivní metoda, kdy se kandidáti přijdou do firmy ucházet o zaměstnání osobně, nebo zašlou poštou či mailem své osobní údaje včetně životopisu. Důvodem výběru organizace může být její dobrá pověst, stabilita na trhu, zaměstnanecké výhody, existence odborů, rozvoj oboru, v kterém podniká aj.. Osobní nabídka uchazečů přichází také firmám, které se úzce specializují na určitý segment trhu, ve kterém specialisté daného oboru působí a tyto společnosti znají.

Výhody

- ▶ finančně velmi výhodné,
- ▶ velký zájem o pracovní místo a vysoká motivovanost uchazečů v té dané firmě.

Nevýhody

- ▶ zkreslené představy kandidáta o firmě,
- ▶ nedostatečná možnost výběru,
- ▶ uchazeči žádají o práci nepravidelně a nárazově v čase,
- ▶ nespolehlivé, nelze zajistit pracovní sílu pouze tímto způsobem.

Mezi další metody získávání pracovníků bychom mohli zařadit:

- ▶ vývěsky mimo podnik,
- ▶ letáky vkládané do poštovních schránek,
- ▶ den otevřených dveří,
- ▶ zaměstnávání v zahraničí.

Tyto metody nejsou ale příliš běžné, proto se jimi nebudeme dále zabývat.

3.Výběr pracovníků

3.1 Definice, úkoly a cíle výběru

Výběr pracovníků bezprostředně navazuje na získávání pracovníků. Předpokládáme, že již máme seznam všech potenciálních pracovníků, kteří by následně měli být pozváni k výběrovým procedurám. V průběhu výběru se hodnotí uchazeči o volné pracovní místo z hlediska jejich možného pracovního a osobního přínosu pro organizaci. Cílem je určit nejvhodnější kandidáty na volné místo, kteří budou kvalitně vykonávat činnosti s touto pozicí spojené a získat maximum informací pro rozhodnutí o výběru a přijetí jednoho z nich. Avšak i pro uchazeče o volné místo je proces výběru procesem rozhodovacím. V průběhu výběrového řízení získávají další informace o organizaci, které jim umožní znovu zvážit své rozhodnutí ohledně zájmu v ní pracovat. Dalším cílem výběrového řízení by proto mělo být i poskytnout uchazečům více informací o organizaci a o nabízené pracovní pozici. Chybná nebo příliš vysoká očekávání totiž vedou následně k frustraci a k předčasným rezignacím.

Při rozhodování o přijetí nového pracovníka je důležité zvážit zdali splňuje nároky kladené na konkrétní pracovní pozici, jeho schopnosti pracovat v týmu, akceptovat hodnoty a cíle týmu (jako celé organizace), nakolik je flexibilní a ochotný se přizpůsobit změnám nároků pracovního místa nebo týmu. Jak již bylo naznačeno, má i potenciální přínos nového zaměstnance pro výkonnost stávajících pracovníků velký význam. Jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti mohou inspirovat a motivovat dosavadní pracovníky k vyššímu výkonu. Již v průběhu či závěru výběrového řízení bude velká část kandidátů odmítnuta. Toto odmítnutí nemusí znamenat, že kandidát nesplňuje nároky daného funkčního místa, ale že se našel vhodnější či lepší kandidát nebo kandidáti. Důležité je, aby odmítnutí uchazeči měli přinejmenším pocit spravedlivého a slušného jednání a neztratili tak zájem ve firmě pracovat. Je totiž možné, že se v budoucnu v podniku uvolní jiná pracovní pozice, na kterou by byli přímo ideální.

V procesu výběru zaměstnanců se tedy hodnotí způsobilost uchazečů k výkonu nabízené pozice. Pro toto hodnocení je nutné stanovit si použitelná adekvátní **kritéria**,

která budou současně i validní a spolehlivá pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče. Současná praxe je člení do tří kategorií:

- ▶ **Celopodniková kritéria** se týkají podniku jako celku. Kandidát musí splňovat podnikem preferované vlastnosti a dovednosti, jako jsou např. práce v týmu, flexibilita, jednání s lidmi aj.. Tato kritéria jsou většinou nepsaná a pouze subjektivně až intuitivně zhodnocena.
- ▶ **Útvarová kritéria** jsou definována již na konkrétní pracovní útvar, do kterého by měl být uchazeč začleněn. Ten by měl v co nejkratším čase doplnit stávající pracovní tým a být pro něj přínosem.
- ▶ **Kritéria pracovního místa** se vztahují ke specifikaci požadavků na něj, jako např. vzdělání, praxe, dovednosti, znalosti, aj.. [3]

V neposlední řadě je důležité stanovit **metodu**, kterou získáme potřebné informace k rozhodování o kandidátech, a která nám zaručí nejvyšší možnou míru pravděpodobnosti správného výběru zaměstnance na požadovanou pozici. V této a dalších fázích třídění a výběru uchazečů se rozhoduje o tom, kdo bude ve firmě pracovně k dispozici, což do velké míry ovlivňuje její konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu, proto je důležité stanovení metody věnovat zvláštní pozornost. Při celém výběrovém řízení je důležitý organizační plán, který zajišťuje plynulost celého řízení (plynulý sled schůzek a pohovorů bez časových prodlev, vhodné jednání s uchazeči, zaslání vyrozumění neúspěšným uchazečům, atd.) a zároveň reprezentuje samotnou firmu. Jelikož proces výběru pracovníka je oboustranný, měli bychom mít stále na paměti, že úspěšný, námi vybraný, kandidát se může nakonec rozhodnout i opačně, a naopak nabízenou pozici odmítnout. V takovém případě, bychom měli být připraveni okamžitě oslovit náhradního uchazeče. Pokud ho nemáme může to znamenat opakování celého výběrového řízení, počínaje inzercí, popř. jinou metodou získávání pracovníků. To znamená dodatečné náklady a zdržení celého procesu obsazení volného místa.

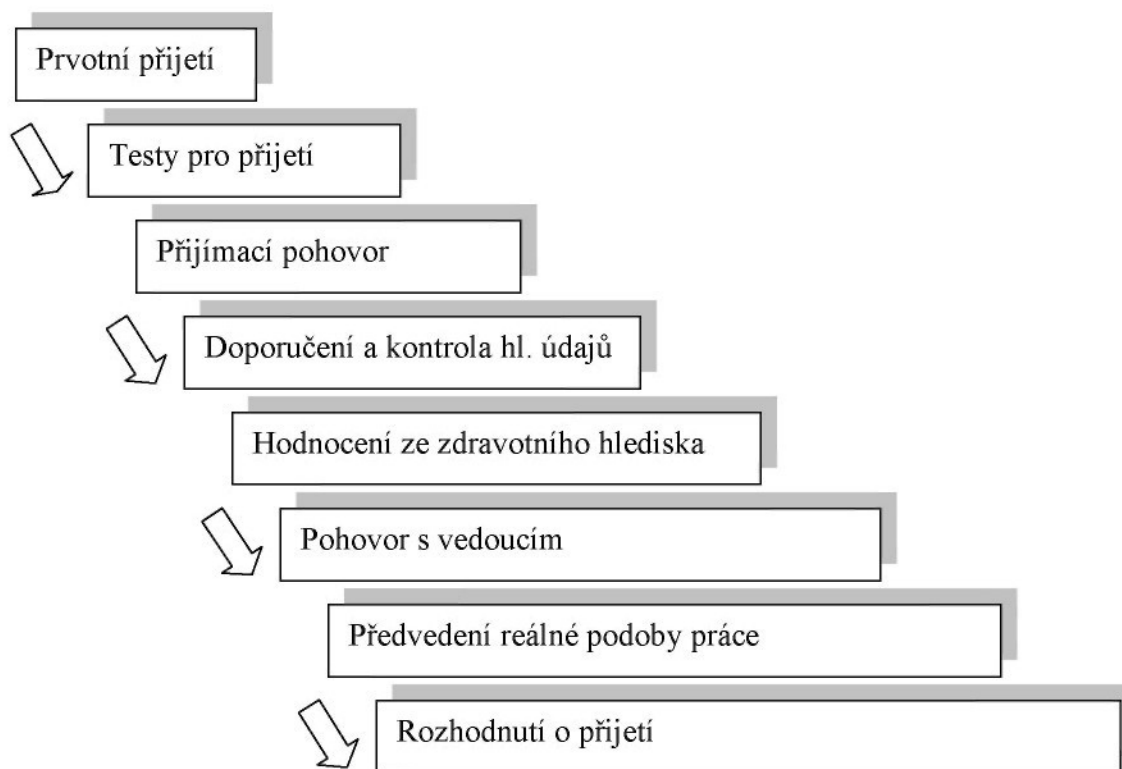
3.2 Fáze procesu výběru pracovníků

Proces výběru nabírá různých podob, které záleží na mnoha faktorech jako povaze obsazované pozice, předmětu činnosti organizace, zvyklostech personálního útvaru v oblasti strategií výběru uchazečů, ale také na finančních prostředcích firmy, které má vyčleněny na proces výběru nových zaměstnanců.

Celý proces výběru můžeme rozčlenit na dvě fáze: **přípravnou** a **realizační**. Jelikož procesy získávání a výběr pracovníků spolu úzce souvisí a navazují na sebe, je sporné, kam zařadit tzv. předvýběr a záleží na samotném personalistovi, kam ho zařadí. Před samotnou fází třídění a výběru uchazečů musíme definovat potřeby obsazení volné pracovní pozice. To znamená v první řadě charakterizovat pracovní místo a stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazené pracovní pozici (normy, kvality, plnění úkolů, pracovní doba, absence na pracovišti aj.) a způsob, kterým budeme zkoumat, zda daný uchazeč bude podávat dobrý pracovní výkon. Dále je nutné specifikovat tzv. prediktory, které chápeme jako faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce. Jsou to např. požadavky na odbornou způsobilost kandidáta (vzdělání, délka praxe a v jakém oboru, jiné odborné znalosti, absolvovaná školení aj.) a zároveň způsob jakým se bude tato způsobilost ověřovat (doklad o ukončeném vzdělání, řidičský průkaz, svářečský průkaz, jazykové zkoušky, listiny potvrzující účasti na školení a odborných praxích, aj.). Můžeme sem řadit i fyzické dispozice, zdravotní stav a pohlaví kandidáta (v případech, kde je to legální), které jsou popsány lékařskou zprávou. V neposlední řadě je dobré zmínit požadované vlastnosti kandidáta jako jsou spolehlivost, dochvilnost, pracovitost, svědomitost či ochota a vstřícnost. Sebelepší stanovení kritérií práce a prediktorů nám nezaručuje úspěšný výběr, jelikož se personalisté v mnoha případech opírají o málo spolehlivé indikátory, které vedou ke zkreslení celkového hodnocení. Není výjimkou, že sami uchazeči udávají nesprávné či falešné informace, což se týká převážně uchazečů z vnějších zdrojů.

Existuje mnoho kroků a metod, kterými můžeme uchazeče testovat a získávat od nich informace potřebné k posouzení a rozhodnutí. Vždy je ale dobré získané informace alespoň částečně ověřovat (pomocí testů, pohovorů v cizím jazyce, referencí, aj.), porovnávat uchazeče i mezi sebou, zjišťovat jejich motivovanost a schopnost začlenit se do

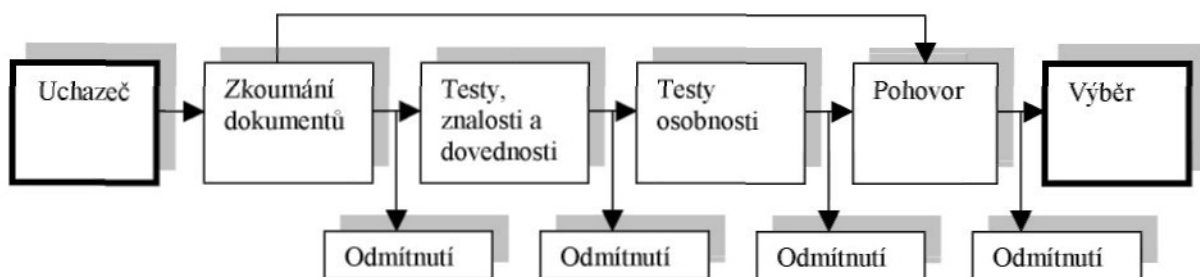
pracovního týmu a zkoumat jejich zájem v té dané firmě pracovat. Jeden z jednodušších postupů výběru pracovníků popisují ve své knize „Lidský faktor“ W.B.Werther a K.Davis:



Obr.3.2.1 Jednotlivé kroky výběrového procesu
Zdroj: Wether, B. a Davis, K., Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992

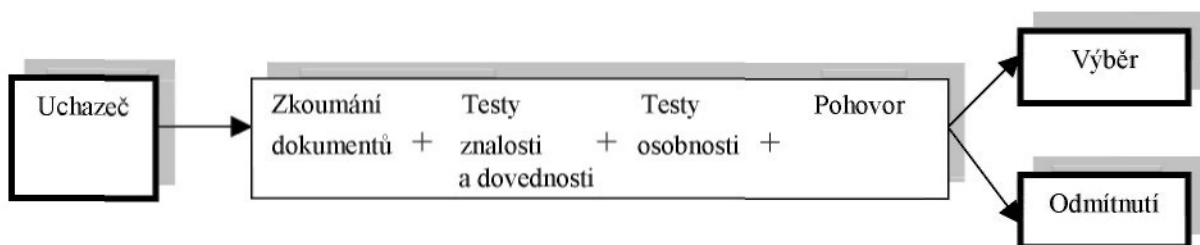
Jiné, též zjednodušené, ale praktické postupy při výběru pracovníků popisuje J.Koubek:

Vyřazovací postup je rychlou variantou výběru vhodnou zejména tehdy, uchází-li se o volné místo velký počet uchazečů. Ti jsou pak v jednotlivých kolech postupně vyřazováni na základě předem jasně stanovených kritérií a tím se tento způsob stává méně náročný na čas a náklady. V závěru se rozhoduje jen mezi několika málo uchazeči, kterým je pak možno věnovat více času. Nebezpečím tohoto postupu je již v prvním kole vyřazení vhodných uchazečů na základě předložení jejich osobních dokumentů, kteří nedostanou možnost projevit se v testech či u pohovoru, což může vést i k nedostatečnému množství kandidátů v závěrečném kole výběru. [5]



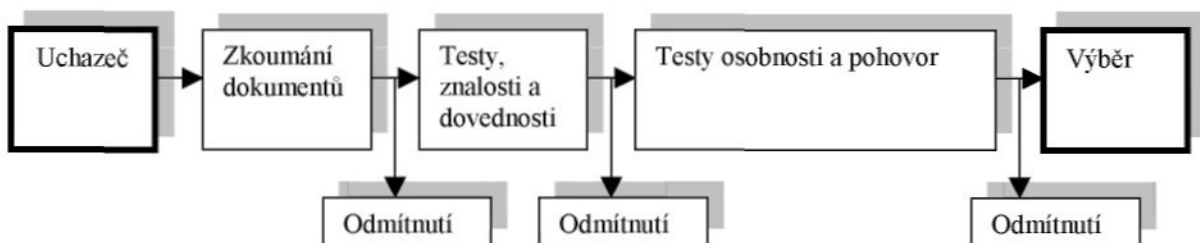
Obr. 3.2.2: Kompenzační postup výběru pracovníků
Zdroj: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Linde Praha, 2000

Naopak **komplexní posouzení** umožňuje spravedlivé hodnocení všech uchazečů. Komplexní výběr umožňuje porovnat výsledky více metod, kdy nedostatky uchazečů v jednom oboru mohou kompenzovat přednosti v jiném. Jelikož je tento proces náročný na čas a organizaci, je použitelný v případě malého počtu uchazečů a při vysoké obtížnosti stanovení jednoznačných kritérií. [5]



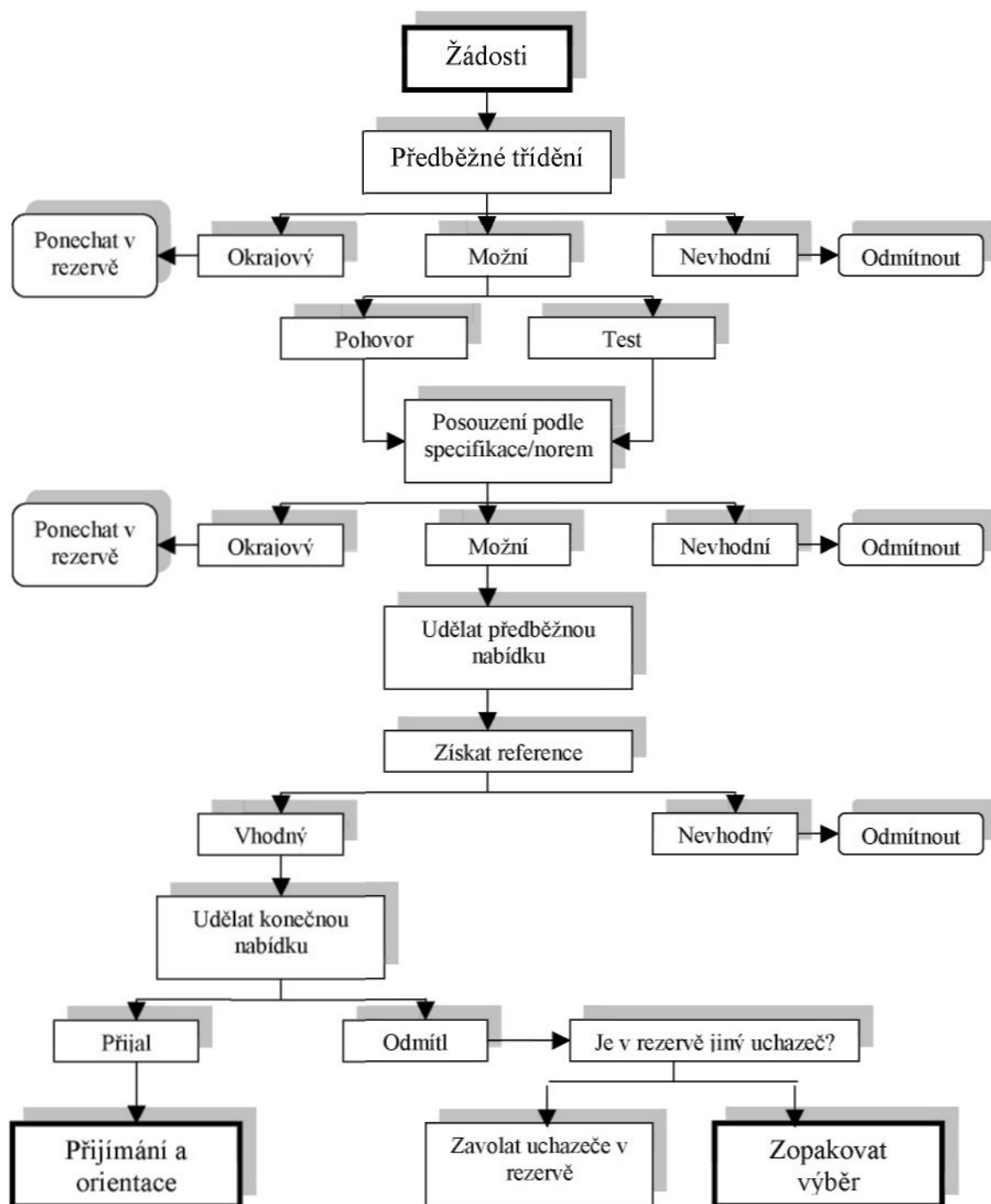
Obr. 3.2.3: Kompenzační postup výběru pracovníků
Zdroj: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Linde Praha, 2000

Kombinací výše uvedených dvou způsobů může vzniknout i postup **smíšený (hybridní)**, který se snaží zkrátit celý proces sloučením několika fází a zároveň během celého procesu vyřizuje nevhodné uchazeče. [5]



Obr. 3.2.4: Kompenzační postup výběru pracovníků
Zdroj: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Linde Praha, 2000

Jako nejvíce propracovaný, systematicky a účelně popsáný postup výběru vhodného uchazeče se jeví model od M. Armstronga:



Obr.3.2.3: Postup výběru vhodného pracovníka
Zdroj: Armstrong, M., Personální management, Grada, Praha, 1999

3.3 Metody výběru zaměstnanců

Záleží pouze na personálních zvyklostech kdy a jaké metody budou použity. Uvedené postupy se budou jistě lišit i s odlišností charakteru obsazované pozice. Na dělnická místa by mohlo stačit i jedno kolo výběrového řízení na základě vyplněného dotazníku, životopisu, lékařského vyšetření a krátkého pohovoru. Naopak manažerské posty vyžadují rozsáhlejší dotazníky, jazykové a osobnostní testy, několik kol pohovorů a to jak s personalistou, tak i ředitelem divize či společnosti. Je tedy možné některé metody výběru pracovníků vypustit, jiné navíc zahrnout, ale v žádném případě by neměl chybět pohovor, který může do jisté míry plnit veškeré funkce výběru.

3.3.1 Základní metody

Základními jsou nazývány proto, že jejich využití je téměř nezbytné v jakémkoliv případě přijímání pracovníka, a to od ředitele až po posledního skladníka v podniku. Řadíme sem životopis, dotazník a pohovor, který by měly sloužit jako základní pomůcka ve zkoumání předpokladů přijetí uchazečů.

» Zkoumání životopisů

Je to jedna z nejběžnějších a univerzálních metod výběru uchazečů, používaná většinou v kombinaci s jinou metodou. Z životopisu bychom se měli dovědět základní informace o kandidátovi týkající se jeho dosaženého vzdělání, pracovních zkušeností, jazykových a jiných znalostech, popřípadě i slabých stránek. V praxi rozlišujeme dva základní typy životopisů: strukturovaný a nestrukturovaný. **Strukturovaný** (viz str.66) životopis může mít mnoho forem a záleží na uchazeči samotném, kterou zvolí. Měl by být zhruba jedno až dvojstránkový, psán na psacím stroji nebo PC a bodově rozčleněn do oblastí, které jsou pro danou pozici relevantní. Jeho součástí je dnes již většinou i fotografie v pravém, popřípadě levém, horním rohu. Žadatel o zaměstnání by se měl vyvarovat soukromým fotografiím z dovolený či z rodinných oslav a měl by zvolit stejný formát jako je například na občanském průkazu. Výhodou je jeho přehlednost a možnost rychlého srovnání údajů s ostatními kandidáty. **Nestrukturovaný** (viz str. 67) životopis je souvisle psaný text o kandidátově dosavadním profesním často i soukromém životě. Forma

a styl jsou ponechány na rozhodnutí samotného uchazeče, čímž zde prezentuje svou stylistickou obratnost a mnohdy napoví více o jeho osobnosti. Nevýhodou je jeho nepřehlednost, často i neúplnost potřebných informací. Některé podniky mají k dispozici vlastní formuláře s životopisem, kde jedna část je strukturovaná a ve druhé zadáno téma, ke kterému se má uchazeč krátce vyjádřit. Často se stává, že údaje jsou neúplné, nepřesné někdy dokonce i nepravdivé, což je potřeba prověřit a doplnit při osobním setkání.

» Dotazníky

Dotazník bývá většinou předkládán uchazeči ještě před vlastním pohovorem a plní tak významnou pomocnou funkci při výběru vhodného pracovníka. Je to velmi levná metoda sběru informací. Aby byl dotazník účinný, musí být správně koncipovaný. Mnoho kandidátů se snaží zapůsobit na personalistu tím nejlepším dojmem a vzbudit tak u nich dojem, že oni jsou ti praví a to i za cenu uvedení falešných informací. Této skutečnosti nelze zabránit, jde ji pouze minimalizovat právě přesnou koncepcí dotazníku, kterou si firma stanoví sama. Záleží pak pouze na dalších metodách výběru, zda dojde k odhalení nepravdivě zadaných údajů. "Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, například specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kursy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod."¹ V posledních letech se dotazníky objevují i v internetové verzi a prezentaci firem. Další možností je osobní vyplnění dotazníku uchazečem ve firmě, nebo jeho zaslání personalistou buď poštou nebo emailem ihned po obdržení jeho životopisu a osobních materiálů. V současné době se preferuje elektronická forma komunikace a to zejména pro svou rychlost. Spolu s životopisem se tak stává dotazník podkladem pro osobní jednání, ve kterém má podnik prostor pro ověření zadaných dat, popřípadě doplnění nevyplněných údajů, nebo pro odmítnutí uchazeče.

» Pohovor

Pohovor je nejběžnější a nejvýznamnější částí výběrového řízení. Probíhá zde osobní setkání uchazeče s personalistou, který by v tomto okamžiku měl rozpoznat

¹ STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*, 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. s.52. ISBN 80-85780-06-2.

vlastnosti a schopnosti daného kandidáta a objektivně zhodnotit do jaké míry je pro organizaci a na danou pozici vhodný. Vzniká zde prostor na kladení otázek obou stran, a to jak na doplnění a ověření informací z životopisu a dotazníku, tak na bližší specifikaci pracovního místa a požadavků na něj.

Důležitou fází je fáze přípravy. Osoba, provádějící celý pohovor, by si měla důkladně prostudovat osobní dokumentaci uchazeče doplněnou případně o vyplněný dotazník firmy, a být tak stoprocentně připravena na osobní kontakt s uchazečem. Čím bude pracovní pozice kvalifikovanější a odpovědnější, tím bude pravděpodobně náročnější a delší i celá příprava a následně samotný pohovor. V případě nižších pracovních funkcí nemusí být pohovor tak detailní a může být i kratší. Minimální doporučená délka je alespoň 15 minut, které jsou potřeba k zjištění minulých pracovních zkušeností a motivace k nové práci. Pohovor na manažerské posty může trvat dokonce i hodinu. „Výběrové řízení nemá být monologem, ale dialogem s mírnou převahou komunikace uchazeče.“² Důležitým faktorem je i prostředí, ve kterém se obě strany setkají. Doporučuje se příjemně zařízená místnost, nejlépe bez rušivých elementů jako jsou zvonící telefony či hluk z chodby a ostatních kanceláří. Je vhodnější sednout si k uchazeči přes roh stolu nebo přímo ke kulatému stolu, ne tedy přímo proti němu, což by u něj mohlo vzbudit pocit výslechu.

Rozeznáváme řadu typů pohovorů. Patří mezi ně především individuální, panelový a postupný. **Individuální pohovor**, tedy pouze mezi čtyřma očima, vede většinou personalista nebo přímý nadřízený obsazovaného místa. Vzniká zde prostor pro navázání bližšího kontaktu s uchazečem, který se může cítit uvolněněji a tak i prozradit některé, i negativní, skutečnosti o své pracovní minulosti. Vzniká zde ale nebezpečí ovlivnitelnosti posuzovatele, který v případě nedostatečných zkušeností nebude schopen jednoznačně rozhodnout o vhodnosti kandidáta. Je i poměrně těžké zároveň klást otázky, vnímat odpovědi a dělat si poznámky, tak aby nebyla narušena plynulost pohovoru. I přes tyto nevýhody je individuální pohovor jak u nás tak v Evropě nejčastěji používán a to zejména při výběru zaměstnanců na střední a nižší pozice. **Panelový pohovor** (výběrová komise) je nejvíce doporučovaným typem pohovoru. Panel je zde představován dvěma a

² STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*, 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. s.64. ISBN 80-85780-06-2.

více pracovníky podniku. Jsou to zejména zástupci personálního oddělení a oddělení, ve kterém se pracovní pozice nachází (bezprostřední nadřízený, stávající zaměstnanec). Rozhodování o přijetí kandidáta je více spravedlivé a objektivní. Uchazeč zde má možnost seznámit se s některými budoucími spolupracovníky, což může způsobit i změnu jeho zájmu o práci ve firmě. Průběh pohovoru je plynulejší, mezitím co se jeden posuzovatel táže, může si druhý zapsat poznámky či si připravit nebo specifikovat další otázku. Na druhou stranu čím širší panel, tím obtížnější naplánování a následné vyhodnocení pohovoru. Uchazeč může být i velmi stresován přítomností více lidí. **Postupný pohovor** je kombinací obou předcházejících. Jedná se o několik individuálních pohovorů po sobě jdoucích s různými představiteli podniku a dává následně posuzovatelům možnost společně prodiskutovat vhodnost jednotlivých uchazečů. Nevýhodou je vysoká časová náročnost a to hlavně pro dotazovaného kandidáta, který projde několika pohovory po sobě a může se i stát, že je tázan na stejné nebo obdobné dotazy.

Cílem pohovoru je od kandidáta získat takové informace, na základě kterých by bylo možné s největší pravděpodobností určit na kolik jeho schopností a dovedností odpovídají požadavkům poptávané pozice. Osobní pohovor klade zvýšené nároky hlavně na samotné dotazovatele, kteří by měli být natolik vyškoleni, aby byli schopni úspěšně naplánovat a následně řídit pohovor a současně se vyvarovat řadě chyb. Dle způsobu přípravy a průběhu pohovoru rozlišujeme pohovor nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný.

Nestrukturovaný pohovor, jehož forma, obsah i postup jsou utvářeny až v průběhu samotného pohovoru, je málo validní a spolehlivý. Jelikož kladené otázky jsou u každého kandidáta jiné, mají tudíž kandidáti rozdílnou šanci na přijetí, což může být následně i právně napadnutelné. Hrozí tu také velké nebezpečí subjektivity a sklouznutí k osobním dotazům netýkajících se požadavků obsazovaného pracovního místa. I přes to, že jsou informace získané tímto způsobem těžko srovnatelné s jinými a celý proces rozhodování se tává složitější, je nestrukturovaný pohovor velmi často používán. **Strukturovaný pohovor** je v každém případě složitější na přípravu, zato jeho výsledky jsou považovány za spolehlivější a efektivnější a snižují se tak rozdíly v hodnocení uchazečů. Všem uchazečům jsou položeny stejné otázky ve stejném pořadí, které jsou poté

analyzovány a vyhodnoceny. Nejmodernější pojetí strukturovaného pohovoru počítá i s několika typy odpovědí a třídí je od nejvíce po nejméně vyhovující. Odpovědi jednotlivých uchazečů je následně možné ohodnotit dle stupnice vhodnosti odpovědi a vybrat kandidáta s nejlepším skóre. Modelové otázky i jejich vyhodnocení by mělo být sestaveno odborníky, kteří přesně znají povahu a náplň práce a je vhodné, aby se sami osobně zúčastnili pohovorů a byli zároveň hodnotiteli. Jak již nám říká sám název, **polostrukturovaný pohovor** je kombinací volného a strukturovaného pohovoru. Jednu jeho část tvoří předem připravené otázky, ve druhé pak vzniká prostor pro volně plynoucí rozhovor.

3.3.2 Rozšiřující metody

Mezi rozšiřující metody řadíme testování pracovní způsobilosti. Testy napomáhají objektivnímu srovnání vlastností, duševních a fyzických schopností, dovedností, zájmů, temperamentu, pracovního postoje, chování a osobností uchazečů na danou obsazovanou pozici. Existuje jich celá škála s nejrůznějším zaměřením, vhodností, validitou a spolehlivostí. Mohou mít jak písemnou podobu, tak i formu cvičení, která simulují reálné pracovní úkoly. Aby byly výsledky použitelné a celý test tedy účinný, musejí kladené otázky či úkoly úzce souviset s pracovním výkonem. Test je dobře použitelný pro větší počet kandidátů, kde je potřeba seřadit výkony od nejslabšího k nejlepšímu a porovnat. Nejčastěji používanými typy testů jsou:

- ▶ testy znalostí a dovedností,
- ▶ testy získaných schopností,
- ▶ testy potenciálních schopností,
- ▶ testy osobnosti,
- ▶ testy inteligence.

» Testy znalostí a dovedností

Testy znalostí a dovedností mají prověřit rozsah a hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Jejich úkolem je zjistit do jaké míry má uchazeč znalosti v určité oblasti potřebné

pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě (zákony, předpisy, jazykové znalosti, aj) nebo jak je zručný v praktických dovednostech (práce s určitým přístrojem či zařízením, programem, aj). Testy znalostí zpravidla obsahují otázky, k nimž je přiřazeno několik variant odpovědí. Uchazeč by měl označit tu odpověď, která je správná. Naopak v testech dovedností by měl kandidát předvést určitý pracovní postup či ukázkou práce.

Je to poměrně levná metoda výběru pracovníků a bývá zpravidla validní a spolehlivá, zejména existují-li nějaká měřítka přijatelnosti míry znalostí nebo rychlosti a kvality předvedené ukázkou práce. Výhodou je, že si tyto testy může připravit organizace sama dle požadavků konkrétní pozice. Nevýhodou je naopak časová náročnost na přípravu a volbu vhodných otázek a úkolů. Jejich výsledky mohou být ovlivněny situací a prostředím, jaké k jejich absolvování organizace vytvoří, i momentální situací, v níž se nachází testovaná osoba, pro kterou to může představovat stresující zážitek. V řadě případů lze znalosti uchazeče testovat, aniž by mu byly zadány jakékoliv písemné testy s otázkami, nebo aniž by si uvědomil, že je testován (např. v průběhu pohovoru).

» Testy získaných schopností

Testy získaných schopností se snaží měřit schopnosti, které již člověk získal vzděláním a praxí a které v současné době využívá nebo může využívat. Typickým příkladem může být známý test psaní na stroji či na počítači. Výkon je přitom možné obvykle dosti spolehlivě měřit. Testy jsou tedy zaměřeny nejen na mechanické a psychomotorické schopnosti, schopnosti něco se naučit, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností. Často se překrývají s testy dovedností a do jisté míry i s testy znalostí a inteligence. Pokud jsou testy připraveny s odbornou způsobilostí mohou přinášet spolehlivé výsledky. Otázkou ale zůstává cena za přípravu takovýchto testů. Občas vzniká i nebezpečí nedodržení stejného postupu a stejných podmínek pro všechny uchazeče.

» Testy potenciálních schopností

Testy potenciálních schopností se snaží předvídat potenciál, předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání práce na pracovním místě a jejich jednotlivých úkolů a jaký má rozvojový potenciál pro vykonávání náročnější práce či osvojení si nových pracovních

postupů a jím odpovídajících znalostí. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělavatelnosti, používané k právě posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám. Pokud jsou testy potenciálních schopností důkladně prověřeny praxí, bývají relativně vhodným, spolehlivým, ale opět spíše rozšiřujícím nástrojem výběru pracovníků, zejména, jestliže jsou sestaveny do vhodných baterií. Nevýhodou zůstává složitost jejich konstrukce a někdy i problematičnost vyhodnocování, což znamená obrátit se na specializované odborníky a tudíž vyšší cenu.

» Testy osobnosti

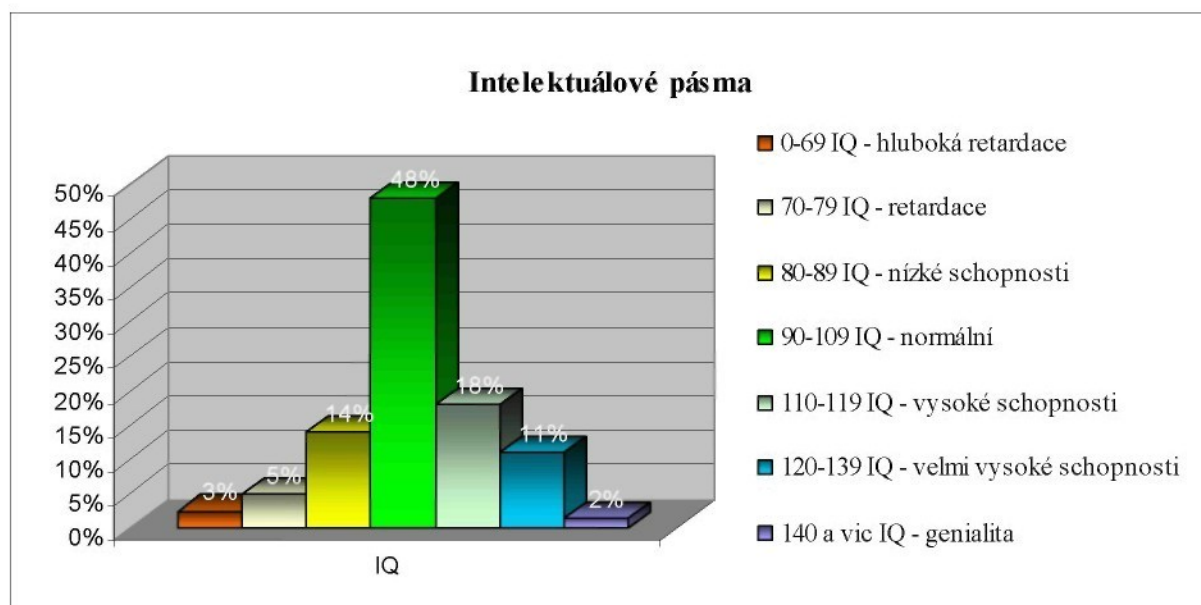
Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Pod pojmem osobnost vnímáme rozsáhlý soubor způsobů chování, přístupů, reakcí, které jedince charakterizují. Nejčastěji se používají pouze dva typy testů osobnosti. Jednak jsou to testy, kdy testovaná osoba má interpretovat nějaký obrazec a říci, co jí obrazec připomíná. Vyhodnocovat výsledky by měl zkušený psycholog, což klade opět zvýšené nároky na cenu. Pro účely výběru pracovníků se tyto testy občas používají, ale jsou všeobecně považovány za málo validní a málo spolehlivé. Testy druhého typu zkoumají především zájmy testovaného a ty se pak porovnávají se zájmy osob, které byly nebo jsou v daném oboru úspěšné. Mají ukazovat povolání nebo oblasti práce, které ladí se zájmy dané osoby a pro něž je tato osoba nejvhodnější. Obecně mohou být výsledky obou typů testů ovlivněny situací i zkušenostmi z předchozích testování a samozřejmě i tím, zda je testovaná osoba informována o principech konstrukce a vyhodnocování testů. Řada odborníků tvrdí, že testy osobnosti jsou užitečnější pro účely sebepoznání člověka a pro jeho rozhodování o své kariéře než pro výběr pracovníků.

Použití testů osobnosti pro účely výběru pracovníků je třeba vždy důkladně zvážit a jejich výsledky přijímat se značnou dávkou opatrnosti. V žádném případě by neměly být rozhodující metodou výběru pracovníků. Ve vyspělých zemích je jejich používání při výběru pracovníků dosti málo časté a podle některých výzkumů se zdá, že dokonce klesá a omezuje se jen na případy, kdy se obsazují pracovní místa, v jejichž pracovní náplni je prodej, vyjednávání s lidmi či styk s veřejností.

» Testy inteligence

Testy inteligence mají velice dlouhou historii. Inteligenční kvocient, označován písmeny IQ, se začal měřit už v 19. století. Věřilo se, že lidská inteligence souvisí s velikostí mozku, proto se prováděla různá měření velikosti lebek nebo mozků už zemřelých velikanů. Zjistilo se například, že mozek Alberta Einsteina byl sice větší než mozek průměrného člověka, ale zase ne tolik, jak se očekávalo. První testy inteligence ale přišly na řadu až začátkem 20. století. Podle Václava Fořtíka, člena představenstva Mensy, je ale nezbytné rozlišovat pojmy IQ a inteligence. IQ vypovídá o rychlosti mozku. Je to statistické zhodnocení schopností člověka vůči schopnostem okolí. Inteligence je už zapojení znalostí do systému testování. Definice inteligence je samozřejmě víc, psychologové ji definovali například jako všeobecnou schopnost člověka vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, schopnost přizpůsobit se novým podmínkám nebo schopnost jednat, rozumně myslet a efektivně se vyrovnávat se svým okolím. Dříve se předpokládalo, že člověk s vysokým IQ bude úspěšný i v životě. Zjistilo se ale, že to tak být nemusí. [12]

Výběr vhodného testu pro konkrétní účel je velice složitou záležitostí, která by jistě měla být vložena na bedra odborných společností, které se zabývají psychologicko-diagnostickými programy a které se již na trhu vyskytují. V testech IQ a inteligence by měli kandidáti dosáhnout podobného počtu bodů, i kdyby absolvovali různé testy vícekrát. Záleží samozřejmě i na tom, v jakém rozpoložení přijdou na testování. Test inteligence může poskytnout zajímavé doplňující informace o uchazečích, ale zároveň může být velice drahý. Uplatnit lze pouze v omezené míře (duševně náročné pozici).



Graf.3.3.2.1 Intelektuálové pásma
Zdroj: <http://ostrava.mensa.cz/intelligence.htm>

3.3.3 Doplnkové metody

Mezi hlavní doplňkové metody bychom mohli zařadit reference z předchozího zaměstnání uchazeče, pracovní posudek, zdravotní posouzení a u středních a vyšších manažerských postech i grafologický rozbor a manažerskou vizi. Tyto metody by nám měly doplnit celkový a ucelený pohled na uchazeče, na základě kterého se dále rozhodneme o jeho přijetí či odmítnutí.

» Reference z předchozího zaměstnání a pracovní posudek

Obě metody spolu úzce souvisí a prolínají se. Reference mohou sloužit k doplnění informací o kandidátech, kteří jsou již v užším kole výběrového řízení. To, zda se můžeme na dané údaje spolehnout, je věc druhá. Smyslem by mělo být získání důvěrných informací a názorů o budoucím zaměstnanci ohledně jeho charakteru a vhodnosti na pracovní pozici. Je však nutné počítat s tím, že názory na kandidátův pracovní výkon se budou různit, dotázání mohou tíhnout k jednostrannému názoru nebo budou mít tendenci vyzdvihovat určitou část kandidátova profilu ať již negativní či pozitivní. Nejméně spolehlivé jsou pak osobní reference. Obecně se sice jedná o metodu

levnou, která může v mnoha případech přinést dodatečné informace, ale jinak málo spolehlivou a validní.

I zákoník práce počítá s jakýmsi druhem referencí. Jedná se o pracovní posudek o pracovní činnosti (§60 ZP), který vydává zaměstnavatel na žádost zaměstnance do 15 dnů od požádání. Zaměstnavatel však není povinen vydat mu jej dříve, než v době dvou měsíců před skončením jeho pracovního poměru. Zpravidla se pracovní posudek vydává při ukončení pracovního poměru, ale u firem s rozvinutým systémem hodnocení pracovníka může být sestavován i v souvislosti s pracovním postupem. Pracovní posudek je oficiální dokument zaměstnavatele týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Otázkou zůstává opět důvěryhodnost podaných informací, které mohou být do značné míry ovlivněny morálkou firmy, subjektivitou hodnotitele či osobními vztahy a okolnostmi, za kterých došlo k ukončení pracovního poměru. V případě, že zaměstnanec s obsahem pracovního posudku nebo potvrzení o zaměstnání nesouhlasí, může se domáhat ve lhůtě tří měsíců ode dne, kdy se o jejich obsahu dověděl, u soudu, aby zaměstnavateli bylo uloženo přiměřeně je upravit. To znamená, že zaměstnavatel, který si je této možnosti vědom, napíše raději posudek více diplomaticky a neutrálně tak, aby nemohl být napadnutelný. Profesionální personalista je ale schopen i z takového posudku vyčíst potřebné informace.

» Vstupní lékařská prohlídka

Vstupní lékařská prohlídka je dnes již zákonnou procedurou. V určitých profesích bývá téměř nezbytnou součástí výběrového řízení. Jedná se především o výrobní organizace s náročnou pracovní náplní nebo extrémním pracovním prostředím, jako jsou doly, chemické závody, lakovny, aj.. Zaměstnavatel by měl zajistit, a tedy i předem prošetřit, zda je uchazeč po zdravotní stránce schopen vykonávat danou práci. Může tím předejít nepříjemnostem ohledně častých absencí svých zaměstnanců, popřípadě dokonce i nemoci z povolání a invalidity. Metoda bývá za předpokladu odbornosti a podrobnosti vyšetření (zpráva o prodělaných nemocích, zdravotních omezeních, alergií, ekzémech, dědičných dispozicích, aj.) velmi spolehlivá. Informuje nás ale pouze o zdravotním stavu kandidáta, a nikoliv o jeho odborné a jiné způsobilosti, proto se využívá pouze okrajově jako doplněk.

» Grafologický rozbor

Grafologický rozbor patří mezi méně obvyklé metody selekce kandidátů. Grafologie se zabývá zkoumáním rukopisu. Na základě přesně definovaných znaků může odhalit vlastnosti jeho autora. Z rukopisu lze zjistit například vitalitu, temperament, přátelskost, přizpůsobivost, sebeovládání, jistotu míru pracovních postojů, morální a volní vlastnosti, ale i mnoho jiných. Velmi dobře se z něho také dají určit negativní vlastnosti. Na straně druhé z něj ale nemůžeme vyčíst fyzické předpoklady k výkonu práce, kvalitu a kvantitu znalostí, talent a nadání člověka. Stejně jako se nevyskytují dvojice stejné otisky prstů, nenajdeme ani dvě shodná písmena. Písmo je tedy obrazem mozkových funkcí a proto z něho spolehlivě můžeme odhalit některé vlastnosti pisatele. Metoda je však náročná na odborné znalosti ze strany personalisty, popřípadě finančně náročná zadáme-li ji externí firmě, proto je používána jen doplňkově k jiným metodám výběru.

» Manažerská vize

„Manažerská vize je schopností odhadnout vývoj jevu (podniku, jeho činnosti) vzhledem k ostatním okolnostem, které ho ovlivňují, ať již je to v konkrétním případě podniku trh, konkurence, státní politika nebo další faktory.“³ Předpokladem pro sestavení manažerské vize uchazečem je jeho intuice, to znamená do jaké míry je schopen předvídat budoucí stavy. Samotná intuice samozřejmě nestačí. Dále je k tomu potřeba mít dostatečné informace o firmě, její ekonomické situaci, postavení na trhu a mít určité zkušenosti v daném oboru, které uchazeči umožní využít tím nejlepším způsobem intuici a informace. V praxi to znamená, že kandidát má většinou za úkol při přijímacím řízení napsat krátký sloh na zadané téma jako například: jak zajistit růst firmy, jak proniknout na nové trhy, jak se prosadit v konkurenci, aj..

3.3.4 Ostatní metody

» Assessment centre

Assessment centre je moderní metoda k hodnocení schopností pracovníků, která se používá také k výběru nových zaměstnanců na nižší a střední manažerské pozice a pro oblast prodeje. Skupina uchazečů řeší řadu případových studií a modelových situací, a to v

³ STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*, 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. s.99. ISBN 80-85780-06-2.

podmínkách, které se co nejvíce blíží skutečnosti odpovídající pracovnímu místu. Posuzují a zhodnocují se zde silné a slabé stránky pracovníků. Jde o sloučení řady dílčích metod, jakými jsou zkoušky odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostické, jazykové a další testy a také rozhovor. Výkony a chování účastníků jsou pečlivě sledovány týmem odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů a blízkých budoucích spolupracovníků, většinou nadřízených. Obvyklá délka trvání assesment centra je jeden den.

Při tvorbě assesment centre se uplatňují 3 základní principy:

- ▶ princip vícero očí – více pozorovatelů-hodnotitelů,
- ▶ princip různého úhlu pohledu – větší počet modelových a testových situací,
- ▶ princip sledování změn v čase – delší doba trvání.

Assesment centre jako metoda výběrového řízení je tedy celodenní program. Účastníci během dne procházejí třemi typy situací. Skupinovými modelovými situacemi, kdy jde o to, jak člověk pracuje ve skupině a jak přistupuje k druhým v malé pracovní skupině či týmu, a jak v takovémto prostředí zvládá náročné momenty. Individuální modelové situace se snaží vypracovat takové situace, které co nejlépe vystihují povahu práce na obsazované pozici v organizaci. Do psychodiagnostických metod zařazujeme jednak projektivní testy, jejichž výsledky uchazeč nedokáže svou vůlí ovlivnit, a subjektivní testy (dotazníky), jelikož je důležité i to, jak člověk vnímá sám sebe, či jak by se chtěl vnímat. Důležitou součástí psychodiagnostiky jsou i výkonové testy, tedy testy těch schopností, které jsou nezbytné pro kvalitní výkon na obsazované pozici. Výsledkem assesment centra je tzv. zpráva z výběru. Je to asi pětistránkový dokument, který poskytuje přehled použitých metod a podrobný komentář o tom, jak se uchazeč v té které situaci choval a jak jednal. U každého z tří typů situací je dílčí shrnutí a závěry s vyzdvihnutím silných a slabých stránek uchazeče. V celkovém hodnocení je pak interpretace jeho projevů ve všech dílčích situacích a doporučení, na jejichž základě se pak podnik rozhoduje o přijetí či nepřijetí daného uchazeče.

Assesment centre lze pojmout i jako Development Centre, což je celodenní program pro pracovníky firmy, s cílem identifikovat silné stránky i rezervy každého z nich, na základě kterých lze zjistit vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků, jako i uvažovat o jejich dalším vývoji a směřování v rámci firmy. Pro účastníky slouží tato zkušenost

především jako možnost bližšího sebezpoznání, hledání vlastní cesty v té které profesi a efektivnějšího využití vlastních schopností v práci. Assessment centre může být také součástí programu budování týmu. Tento program bývá většinou dvoudenní a přispívá k sehrání společné práce při řešení problémů.

Jedná se ale o velmi odbornou metodu náročnou na čas, zdroje a hlavně finance. Na trhu existuje řada odborných agentur, které assessment centre připraví a uspořádá.

» Přijetí zaměstnance na dobu určitou případně na zkušební dobu

Jednou z možností jak si spolehlivě ověřit schopnosti kandidáta, není-li si firma při výběrovém řízení zcela jista, je přijmout ho na dobu určitou případně na zkušební dobu. Především velké podniky mají možnost tuto metodu vhodně využít a to přijmutím i více uchazečů na danou pozici. Méně úspěšný zaměstnanec pak může být ve zkušební době propuštěn, popřípadě přemístěn na jinou, pro něj vhodnější pozici. Metoda je velmi validní a spolehlivá, ale náročná na čas, který je potřeba na monitorování pracovních výkonů, a finančně nevýhodná, jelikož firma musí dočasně platit na jednom pracovním místě více pracovníků.

Metod výběru zaměstnanců je daleko více, ale jsou méně obvyklé a jen zřídka používané. Patří sem například kamerové zkoušky, astrologické metody, drogové testy, testy integrity, polygraf a další. Jejich spolehlivost je ale malá, proto se ani nedoporučují.

4. Praktické postupy získávání a výběru pracovníků ve firmě Optimum Distribution CZ&SK

4.1 Vznik firmy a stručná charakteristika její činnosti

Společnost má kořeny vzniku a historie spjatou se skupinou EASTBRIDGE Group, která provozuje v ČR již od počátku devadesátých let řadu společností. Patří mezi ně např. provozování lékařské kliniky, spoluúčast ve firmě provozující minilaby KODAK, která je výhradním dovozcem značky KODAK, ve společnosti dovážející stroje na skenování aj.. Během cca 15-ti leté historie byly některé činnosti sloučeny v jedné společnosti a po větší expanzi či naopak útlumu činnosti je vlastník různě spojoval do jedné firmy nebo naopak vyděloval do samostatných společností. Stejně tomu bylo i v případě společnosti Optimum Distribution CZ&SK s.r.o. Ta dováží do ČR a SR (kde má založenou organizační složku) kontaktní čočky, materiál Baush&Lomb a luxusní kosmetiku řady značek např. Christian Dior, Chanel, Kenzo, Givenchy, Calvin Klein, Lancaster, Clarins, Guerlain a další. Kontaktní čočky byly dříve dováženy společností Optimum Distribution s.r.o. a kosmetika firmou Beauty World, a.s. V roce 2002 sloučil vlastník tyto dvě společnosti do své třetí, již nečinné firmy a přejmenoval ji na Optimum Distribution CZ&SK s.r.o.. Firma je členěna na prodejní část (obchodní oddělení) a tzv. Back Office, tzn. podpůrnou administrativní část, viz organizační struktura podniku. Jedná se o velkoobchod, tzn. dodává očním lékařům a optikám kontaktní čočky a kosmetiku luxusním parfumeriím jako jsou například Sephora, Fann, Marrionnaud apod.. Je provozovatelem značkového salónu Christian Dior v Praze.

» Organizační struktura firmy

Viz. následující strana.

Organizační struktura firmy-Schéma

► Počet zaměstnanců k lednu 2005

Leden 2005	Optimum Distribution CZ&SK
Oddělení	
Optika	7
Spodní prádlo	0
Kosmetika	40
Kosmetika - maloobchod	9
Celkem	56,00
Obchodní zástupci	
Optika	5
Spodní prádlo	0
Kosmetika	14
Celkem	19,00
Administrativa	
Vedení společnosti	2
Finance	7
Personalistika	0
Marketink	2
Administrativní výpomoc	4,25
Zákaznický servis	7
Logistika	18
IT	4
Celkem	44,25
Celkem ve firmě	100,25

Celkově ve firmě tedy pracuje okolo jedné stovky zaměstnanců, o které se musí personalista „starat“. Číslo 0,25 znamená, že daný pracovník nepracoval v podniku po celý měsíc, ale například nastoupil až od jeho poloviny.

4.2 Teorie versus praxe získávání zaměstnanců, současná situace, trendy

Jak již bylo uvedeno v teoretické části (str.11) přijímání pracovníků by mělo jednoznačně vycházet z **personálního plánování**, což znamená správně identifikovat potřeby společnosti, analyzovat pracovní pozice a zvolit vhodný zdroj a metodu získávání zaměstnanců. Personalista zákonitě nemůže uspět při následném výběru zaměstnanců, pokud neví, co daná pozice obnáší, jaké jsou její specifika a jaký je profil ideálního

kandidáta. Ve své náborové činnosti nemůže být úspěšný ani tehdy, pokud nebude přesně informován o tom, koho má hledat, kolik lidí bude potřeba, v jakém termínu a za jakých podmínek.

Příklad: Pravidelně každý rok v letní sezóně vzniká požadavek zvýšení počtu zaměstnanců z důvodu několikanásobně vyššího množství dodaného zboží, které je nutné okamžitě vyskladnit. V případě, že manažer logistiky nedá s předstihem jasné a již schválené informace na personální oddělení, nebude tedy ani včas přijmuta dodatečná pracovní síla na výpomoc. Personalista potřebuje dostat jednoznačné instrukce kolik lidí má hledat, na jak dlouho, na jaké pozice a s jakou kvalifikací, tak aby se mohl rozhodnout jakým způsobem personální potřeby zajistí. Je nutné si i ujasnit, zda hledat zaměstnance do trvalého pracovního poměru nebo pouze na dobu určitou. Jelikož zdrojů zaměstnanců je mnoho, je dobré požadovat i následnou vazbu od přímých nadřízených ohledně efektivnosti pracovníků získaných z jednotlivých zdrojů (studentské personální agentury, pracovní úřady, inzerce v denním tisku, aj). Může se například stát, že vedoucí skladu, který má se zaměstnanci skladu přímý kontakt, je více spokojen s výpomocí důchodců, či žen na rodičovské dovolené, kteří svou práci odvádějí svědomitěji, než se studenty.

Příklad: Ukažme důležitost personálního plánu ještě na jednom konkrétním případě. Na podzim roku 2004 byly sklady z centra Prahy přestěhovány do Rudné u Prahy ležící asi 15 minut jízdy od okraje Prahy. Důvodem byly již nevyhovující, nedostatečně velké a finančně náročné skladové prostory. Stěhování s sebou následně přineslo i masivní odchod zaměstnanců z firmy, kteří nebyli ochotni za daných mzdových podmínek za touto prací dojíždět. Firma musela pružně reagovat nejen personálním plánem a vhodným načasováním, ale i zvýšenou částkou na vyhledávání nových pracovníků tak, aby stěhováním skladu nebyl narušen chod firmy.

Dříve než se pustíme do samotného výběru metody získávání zaměstnanců, je nutné si zodpovědět následující otázky: Je nezbytně nutné místo obsazovat? Neexistují jiné varianty, jak tyto činnosti zajistit?

Příklad: K 1.1.2005 dala personální manažerka (připomínám, že jako jediná, která se o personální záležitosti firmy starala) po dohodě s obchodním ředitelem výpověď a nyní pro ně vede pouze mzdové účetnictví na živnostenský list. V listopadu roku 2004 tedy začala za sebe hledat náhradu. Po nějaké době, kdy výběrové řízení již probíhalo, přišla informace, že vedení společnosti pozici personalisty ve firmě ruší a získávání a výběr pracovníků bude spadat do kompetencí přímých nadřízených. V té době ale bylo již vynaloženo úsilí, čas i náklady na přilákání a hodnocení kandidátů na toto pracovní místo.

Abychom takovýmto situacím předcházeli (pracovní pozice zrušena, rozdělení pracovní činnosti mezi stávající pracovníky, přesčasová práce, atd.), je nanejvýš výhodné nejprve vyplnit a nechat podepsat formulář na schválení personálních změn (viz. příloha č.1), a to i v případě, že by se jednalo pouze o náhradu stávajícího pracovníka. Do té doby bychom neměli aktivně rozjíždět proces získávání pracovníků. Můžeme si tím ušetřit jak čas, tak i energii a finance. V momentě, kdy se nám dostane do rukou již vyplněný a podepsaný výše uvedený formulář, zvažujeme dle personálního plánu možné alternativy (ženy na rodičovské dovolené, studenty, důchodce, nového zaměstnance na plný pracovní úvazek, externí pracovník, atd.) a zodpovídáme si základní otázky typu „kolik? kdy? koho?“. Ať už zvolíme jakoukoliv alternativu je vhodné si ujednotit kritéria úspěšnosti a požadavky na kandidáty. Dobré je roztrdit si kritéria na nutná, žádoucí a vítaná, ale postradatelná. K tomu nám pomůže analýza pracovního místa, nebo popis práce (viz. příloha č.2), které značně ulehčí práci personálnímu oddělení. Není ale povinností, aby takovéto popisy práce firmy vlastnily, jedná se především o malé a střední firmy. V takovém případě se musí personalista sám zajímat o základní charakteristiky pracovní pozice a požadavků na něj a konzultovat vše s liniovými manažery.

Příklad: Pokud ve firmě analýzy pracovních míst neexistují, má personalista ztížený úkol. Uvolní se například pozice sekretářky, či asistentky ředitele a je nutné místo opět obsadit. Z názvu již ale nevyplývá, jaké by měla mít schopnosti a dovednosti. V poslední době jsou i velice moderní názvy pozic v cizím jazyce, např.: Stock Controller, Business Administrator, Brand Manager, a další nebo se používají

nejrůznější zkratky jako Konzultant DMS, Senior KAM, aj.. Mnohdy si ani nedokážeme představit, co se pod podobnými termíny skrývá.

Poté co jsme si odpověděli na otázky typu:

- **PROČ?** – protože byla zjištěna potřeba nové pracovní síly a schválena na příslušných místech, čemuž předcházely debaty ohledně zajištění činnosti volného místa jinými způsoby,
- **KAM A KOHO?** – dle popisu a specifikace pracovního místa jsme si zjistili kam, a podle požadavků a charakteristiky ideálního kandidáta a podmínek přijetí koho,

vyvstávají otázky nové, a to:

- **KDE HLEDAT?** - zda-li využít interních zdrojů, kde se jedná buď o vertikální pohyb (povýšení na vedoucí funkci, či jeho sesazení z ní, přechod na náročnější pozici) nebo horizontální pohyb (přechod na srovnatelnou pozici v podnikové struktuře). V některých, převážně velkých podnicích, mají dobře rozvinutý systém vnitropodnikového formování pracovních sil (seznam volných pracovních míst vyvěšený na podnikové nástěnce, zveřejněný na intranetu nebo zasílán mailovou korespondencí přímo zaměstnancům). Na takovýmto způsobem zveřejněnou nabídku práce se pak mohou hlásit pouze zaměstnanci organizace. Jen v případě, že by nebyl vhodný pracovník ve firmě nalezen, využije se zdrojů externích.
- **JAK NALÁKAT ?** - Metody získávání pracovníků z interních a externích zdrojů byly již dříve popsány se všemi jejich výhodami i nevýhodami.

Vzhledem k tomu, že ne všechny metody jsou všeobecně použitelné pro každou pozici, ukažme si nyní na konkrétním případě, jakým způsobem může probíhat celý proces získávání a následně výběru (podkapitola 4.3) pracovníka ve firmě Optimum Distribution CZ&SK. Předpokládejme, že se hledá pracovník na pozici **obchodní zástupce kontaktních čoček Bausch&Lomb**.

Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o banální případ, a to zejména v Praze, kde je největší trh práce z celé ČR, ale časem zjišťujeme, že sehnat kvalitního člověka schopného týmové práce je opravdu problém.

***Příklad:** Po půl roce působení ve firmě, musel být z vážných důvodů propuštěn obchodní zástupce firmy. Byl nespolehlivý, nesvědomitý a firmě spíše na image ubíral, než přidával. Na sjednané schůzky s klientami chodil se značným zpožděním, ne-li vůbec, a to vždy bez jakékoliv omluvy. Telefonicky byl málokdy dosažitelný. Byl přijat na základě jeho pracovních zkušeností v zahraničí a velmi dobrých jazykových schopností.*

Poté, co byla zjištěna potřeba přijmout nového pracovníka, dotazuje se nejprve ve firmě stávajících pracovníků, zda-li by nemohl někdo někoho vhodného **doporučit**. Když uchazeči před pohovorem vyplňují osobní dotazník (viz. příloha č.3), tak jim je personalistkou pokládána již standardní otázka, jestli znají někoho z firmy. Jména jsou pak poznamenána přímo na dotazník. Vedení společnosti spoléhá na to, že když někdo někoho doporučí, tak za něj tak trochu nese zodpovědnost. Systém má docela dobrou myšlenku, nesmí se ale přeceňovat.

***Příklad:** Hlavní účetní ve firmě si po dobu několika měsíců převáděla vysoké částky na svůj osobní účet. Po zjištění této skutečnosti byla samozřejmě na hodinu vyhozena. Jednatel společnosti byl z toho takovém v šoku, že jednal zbrkle a nařídil okamžitě přijmout dceru jedné dělnice ze skladu, která si právě na personální oddělení donesla svůj životopis. Stálo v něm sice, že po nějakou dobu pracovala v účtárně, ale jak se později ukázalo, účetnictví zcela nerozumí a ani anglický jazyk, který je zde podmínkou pro komunikaci se zahraničními účetními, neovládá. Kdyby musela projít běžným výběrovým řízením, nebyla by pravděpodobně pozvána ani k pohovoru. Kvůli ní se problémy v účtárně táhnou dodnes.*

Na naší obsazovanou pozici nebyl bohužel nikdo doporučen.

Rozhodlo se tedy o oslovení uchazečů pomocí **inzerce v tisku** a to v celorepublikovém deníku MF DNES v mutaci Praha a okolí ve speciální příloze „Zaměstnání“, která vychází pravidelně v úterý a ve čtvrtek. Úterní vydání má sice o cca 150.000 nižší náklad než čtvrtěční vydání s víkendovou přílohou, ale s ohledem na fakt, že úterní vydání je o cca 3.000 Kč levnější, dáme přednost této verzi. Také předpokládáme, že osoba hledající práci si každý týden zakoupí oba dva výtisky. Využijeme služeb jedné mediální agentury, která má prostory pro inzerci v tisku již předem pronajaté, a která nám na základě našich předchozích zakázek poskytne množstevní slevu. Pokud bychom se obrátili přímo na zákaznické oddělení vydavatele MF DNES, cenu bychom zaplatili v plném rozsahu. Objednání inzerátu je velmi jednoduché. Stačí napsat pouze text inzerce a zaslat, pro svou rychlost nejlépe e-mailem, na adresu agentury. Ta nám nejpozději do dvou dnů zašle návrh konečného inzerátu s fakturou k podepsání (viz. str.54).

Další možností je řádková a rubrikován inzerce, která je výrazně levnější a použitelná pro střední a nižší pozice. Cena se pohybuje okolo 1.000 – 3.000 Kč. Zejména řádková inzerce nabízí často pochybné zaměstnání a výdělky a nebudí tedy obecně velkou důvěru. V našem případě je zcela nevhodná. V posledních letech zažila ČR boom personálních agentur, které nám (ať už jako nabízejícím nebo poptávajícím práci) nabízí své služby. Snaží se o získání co největšího počtu možných kandidátů do své databáze, které pak draze firmám „prodávají“. Inzerci tohoto typu můžeme dnes najít snad v každém tisku, některé dokonce vydávají specializované přílohy na téma zaměstnání (MF DNES, Hospodářské noviny, Metro, Právo, aj.) (ukázky inzerce viz.str.55).

Kalkulace Mf Dnes – náhled inzerce – obchodní zástupce

Praktické ukázky inzerce

SALES REPRESENTATIVE kontaktních čoček Bausch&Lomb

Společnost Optimum Distribution CZ&SK s.r.o.
- dovozce kontaktních čoček BAUSCH&LOMB

hledá do svého obchodního týmu
kandidáty(-ky) na pozici

S A L E S R E P R E S E N T A T I V E
pro oblast Čechy

Požadujeme:

- vynikající obchodní a komunikační dovednosti
- orientaci na cíle a výsledky
- předchozí zkušenosti na pozici obchodního zástupce
- zkušenosti a znalosti trhu optiky výhodou
- časovou a prostorovou flexibilitu, aktivní ŘP
- minimálně středoškolské vzdělání, AJ na komunikativní úrovni
- bydliště Praha a okolí, nástup ihned

Nabízíme:

- zázemí mezinárodní společnosti, služební automobil, telefon
- práci v hlavním pracovním poměru, zaměstnanecké výhody

Své CV v českém a anglickém jazyce zasílejte na níže uvedený kontakt.

Kontakt:

Optimum Distribution CZ&SK s.r.o.

Ing. Bohuslav Stejskal

Kodaňská 1441/46, 101 00 Praha 10

Fax: 267 317 360

E-mail: **bohuslav.stejskal@optimumdist.cz**

Jelikož se **internet** stal nedílnou součástí našeho života, budeme inzerovat také zde a to i z důvodu dobrého poměru ceny a kvality. V našem případě, kdy nábor pracovníků je pouze občasný, si objednáme on-line službu jednorázová nabídka volného místa. Za základní cenu 4.900 Kč, bez 19-ti procentního DPH, bude uvedený inzerát (viz.str.56) prezentován na stránkách www.jobs.cz po dobu 14-dnů (1.měsíc 5.900 Kč, 2.měsíc 6.900 Kč). Za jednorázovou cenu 900 Kč může být firmě přidáno do hlavičky inzerce logo firmy, popřípadě jiný obrázek. Jelikož ale firma ani žádné logo nemá, službu nevyužijeme. Součástí standardní objednávky je také možnost zvýraznění inzerátu na jiných serverech. Například za příplatek 1.500 Kč se bude náš inzerát přednostně zobrazovat na serveru www.prace.cz nebo za dalších 3.200 Kč na stránkách www.hotjobs.cz. Z předchozích zkušeností ale víme, že na tuto pozici je zcela postačující inzerce na výše uvedených www-stránkách.

Velké firmy s vysokou fluktuací zaměstnanců si mohou zakoupit předplatné nabídek volných míst. Cena je pak samozřejmě o něco vyšší. Minimální předplatné je na 1 měsíc (3, 6, 12 měsíců) za 17.000 Kč (32.000 Kč, 55.000 Kč, 95.000 Kč) s limitem do 50-ti nabízených pozic (125-ti, 250-ti, 500-ti). Při vyčerpání limitu je možné přikoupit další pozice v jednorázové ceně 250 Kč. Umístění loga společnosti do inzerce je zde zdarma.

Personálních, popřípadě **head-huntingových agentur** využívá firma velmi zřídka. Důvodem je vysoká cena a nízká efektivnost. Tento zdroj je využit pouze v krajních případech. A to zejména, když se dlouho nedaří pozici obsadit, přijde požadavek na obsazení několika míst současně nebo se agentura jednoduše se svými službami „vnutí“. Výhodou ale je, že většinou zákazník (firma poptávající nové zaměstnance) neplatí nic až do chvíle kandidátova přijetí. Pokud v daném oboru již nějakou chvíli pracujete, po čase zjistíte, že z důvodu převažující poptávky po práci než její nabídky, využívají uchazeči o zaměstnání většinou veškerých dostupných možností práci získat. V praxi to znamená, že se lidé jednak evidují u personálních agentur, ale současně sami aktivně práci hledají. Pokud tedy firma například zadá do tisku inzerát a přiláká tím určitý počet kandidátů, ti sami kandidáti pak mohou být následně doporučení i od agentury. Z čehož vyplývá, že agentury obvykle nenabízejí o moc lepší uchazeče, než si firma dokáže najít sama. Dalším záporným faktem, který literatura neuvádí, je přiřazení konzultanta dle oboru a poptávané

pozice, který má za úkol zákazníkovi dle svých možností pomoci. Pokud se ale i v dalších případech chcete obrátit přímo na něj, může se Vám dostat odpovědi, že právě tato pozice není z jeho oboru, a že se musíte obrátit na jeho kolegu. V některých agenturách se konzultanti často mění a po čase vlastně ani nevíte na koho se máte obracet. V případě, že budete neustále nově příchozí uchazeče z agentury označovat za nevhodné, přestane se Vám, jako nezajímavému zákazníkovi, agentura po čase věnovat. Projeví se to tím, že na Váš požadavek pošlou 1-2 nevhodné kandidáty, na e-maily reagují až po týdnů nebo telefonicky slíbí, že se podívají a ihned pošlou, ale reakce se nedostaví.

Příklad:

Odměna: Agentury si většinou účtují kolem dvoj až trojnásobku sjednané nástupní mzdy bez DPH, nebo si výši odměny zhodnotí podle náročnosti a specifiky obsazovaného místa. Tato částka se hradí až po úspěšném přijetí jejich kandidáta. Můžeme se ale setkat i s tím, že firmy musí zaplatit určitou sumu, ta se pohybuje řádově v desetitisících, již předem za tzv. "short list" kandidátů, což je kompletně zpracovaná složka asi 5-ti vhodných uchazečů na požadovanou pozici. Ceny jsou tedy minimálně pěticiferné, u vyšších pozic až šesticiferné.

Podmínky: Při předčasném ukončení pracovního poměru (musí být přesně specifikováno ve smlouvě) buď agentury naleznou náhradu, popřípadě jsou ochotny najít pracovníka na jinou pozici a rozdíl částek vyúčtovat, nebo je možná finanční kompenzace.

Finanční kompenzace: 1. měsíc cca 100–75% ze zaplacené částky zpět, 2. měsíc cca 75–50%, 3. měsíc cca 40–25% - dle smlouvy s danou agenturou.

Spolupráce: Na pražském trhu se objevují jak agentury výborné (se kterými je spolupráce rychlá, konzultanti jsou vstřícní a spolehliví, posílají Vám velmi vhodné uchazeče, kteří odpovídají požadavkům firmy), tak i špatné (doporučí Vám uchazeče, které mají zrovna v databázi, aniž by je u nich kdokoliv viděl, nedělají selekci, nezohledňují zadaná kritéria, kandidáti jsou pak soustavně odmítáni a pro firmu to znamená pouze ztrátu času).

I když má Optimum Distribution CZ&SK s některými personálními agenturami velmi dobré zkušenosti, jejich služeb převážně nevyužívá. Důvodem je buď jejich úzká specializace nebo, a to téměř ve všech případech, finanční náročnost. Jelikož doposud nebyly žádné větší potíže při získání dostačujícího počtu kandidátů na pozici obchodního zástupce, nebude tato metoda zatím použita.

Haed – huntingová společnost pracuje na trochu jiném principu. Jejich služeb využije zejména firma, které má konkrétní představu o kandidátovi. Agentura ho pak vyhledává ve své databázi nebo obvolává organizace působící ve stejném oboru jako zákazník nebo jakékoliv jiné firmy zaměstnávající dané specialisty. V databázi nalezneme jak volné uchazeče z daného oboru, tak i kvalifikované pracovníky, kteří jsou stále zaměstnání a nemusejí mít ani ponětí o tom, že v nějakém seznamu jsou.

***Příklad:** Personální manažerka firmy byla již několikrát telefonicky kontaktována jistou personální společností, která ji nabízela práci personalisty v jiném podniku. Pracovníka takové agentury většinou přepojí recepční a podá zároveň informaci o jméně a telefonním spojení. Takto nevěnně se můžou dostat i Vaše údaje do databáze potenciálních kandidátů, aniž by jste o tom byli informováni. Agentura má jistotu, že už jste jednou výběrovým řízením prošel a danou práci pravděpodobně ovládáte. V případě zájmu pak stačí zaslat svůj životopis na příslušná místa a budete zařazen do výběrového řízení.*

Nevýhodou je cena, která se pohybuje okolo 30 % roční mzdy úspěšného uchazeče, což by u pozice obchodního zástupce firmy činilo cca 75.000 Kč.

Především velké mezinárodní firmy využívají náboru pracovníků na **vysokých školách**. Jedná se především o veletrhy pracovních příležitostí určené pro studenty posledních ročníků a absolventů vysokých škol konané přímo na půdě školy, nebo o prezentaci firem s nabídkou práce formou vývěsek, plakátů a pracovních katalogů. Cílem veletrhů je zprostředkovat osobní kontakt potenciálních pracovníků a zástupců nejvýznamnějších zaměstnavatelů z celé české republiky i zahraničí. Katalog pracovních příležitostí je projekt, který seznamuje studenty s profilem firem z České republiky a aktuální nabídkou volných pracovních míst. Katalog pracovních příležitostí není určen

pouze absolventům školy, ale všem studentům, protože velká část firem nabízí nejen zaměstnání, ale i spolupráci již během studia formou praxí, podnikových stipendií či vypracování diplomových prací. Vývěsky a plakáty na školních nástěnkách využívají pro svou finanční nenáročnost především střední a malé firmy, kteří mají zájem tak o jednoho či dva nové zaměstnance, nikoliv o masivní nábor. Firma Optimum Distribution CZ&SK tuto metodu nevyužívá. V jejím případě by se jednalo pouze o formu vývěsek na nástěnkách školy, jejichž nevýhodou by mohlo být nepovšimnutí si jich včas. Personální manažerka dává přednost kandidátům alespoň s dvouletou praxí, kterou jí studenti a absolventi škol zákonitě nemůžou nabídnout.

Čas od času pořádají **pracovní veletrhy** i samotné firmy. Těm by měly předcházet rozsáhlé reklamní kampaně např. v tisku nebo rádiu, tak aby účast na nich byla co největší, čímž se samozřejmě zvyšuje i šance na přijetí nových kvalitních zaměstnanců. Veletrhy mají většinou ten samý průběh. Konají se v hotelech či kulturních domech. Návštěvníci – uchazeči o zaměstnání by se měli dostavit se strukturovaným životopisem doplněným o aktuální fotografii. Po příchodu obdrží několikastránkový dotazník k vyplnění. Dle osobních zkušeností paní Bc.Čermákové pak uchazeči čekají i několik hodin, než se na ně dostane řada u personalistů (těch může být řádově až desítky), kteří následně vedou ani ne 15-ti minutový rozhovor. Ti kteří neuspěli, bývají písemně vyrozuměni, a naopak ti, kteří nějakým způsobem zaujali nebo jsou svými znalostmi a dovednostmi pro firmu zajímaví, jsou již telefonicky pozváni do dalšího kola. V našem případě, kdy je hledán pouze jeden nový zaměstnanec, by tato metoda nebyla plně využita. Vznikl by zde nepoměr mezi vynaloženými náklady a výnosy z nich.

Přijmout nové pracovníky z **Úřadů práce** se může jevit na první pohled velmi výhodné. Zadat požadavek pomocí příslušných formulářů je rychlé a administrativně nenáročné. Dle §35 zákona č.435/2004 Sb je dokonce zaměstnavatel povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznámit obsazení těchto míst. Finanční náročnost v porovnání s jinými metodami získávání pracovníků je téměř nulová. V konkrétních případech může firma, pokud nemá žádné závazky vůči státním organizacím, od Úřadu práce získat i dotace na rekvalifikaci, školení či vznik nových pracovních míst. Jelikož na ně ale neexistuje právní nárok a posudková komise posuzuje

přísně případ od případu, není žádná jistota na jejich získání. Z důvodu špatných zkušeností zůstává tento zdroj v praxi ale nevyužit.

Příklad: Firma zadala požadavek pracovník/ce pro označování zboží. Uchazeč/ka měl/a mít minimálně střední odborné učiliště zakončené maturitní zkouškou, schopnost pracovat v týmu a příjemné, profesionální vystupování. Na pozici byly preferované ženy z důvodu větší manuální zručnosti, pečlivosti a pozornosti při drobné práci, jako je právě tato (označování zboží kódy a štítky). Uchazeči byli většinou nepřijatelní. Nejen, že chodili do firmy kdy se jim zachtělo, ale o práci neměli zájem a ještě si vymucovali razítko o vyjádření pro Úřad práce, které jim personalistka v prvním kole stejně nemohla dát. Dokonce se stalo, že jedna žena přišla v podnapilém stavu. Do vážnějšího konfliktu se firma dostala i s jedním mužem, který se nespokojil s vyjádřením, že o výsledku výběrového řízení bude do týdne informován.

Příklad: Na Úřadě práce byla zdarma vyvěšena nabídka pozice Administrativní pracovník/ce v logistice. Bylo požadováno minimálně středoškolské vzdělání odpovídajícího zaměření, komunikativní znalost AJ, znalost práce na PC (program SAP výhodou) a ochota pracovat na dvě směny. Z Úřadu práce byl doporučen muž se základním vzděláním s řidičským průkazem na vysokozdvizný vozík. Požadavek firmy byl totiž zařazen ve složce „Pracovníci ve skladu a dopravě“ a podle slov zaměstnankyně ÚP s tím nemůžou nic dělat.

Z těchto důvodů již nejsou požadavky firmy na ÚP zasílány. Pozorný čtenář si jistě všiml, že tu tímto chováním dochází k porušování zákona. Jak jsem se informovala i v jiných podnicích, praxe je taková, že raději jednají protizákonně a vzniklé pracovní místo na ÚP nenahlásí, ale ušetří si tím nepříjemnosti a čas s často nepříjemnými a zcela nevhodnými uchazeči. Celý systém podpory zaměstnanosti tedy pozbývá smysl a bylo by na pováženou jeho reforma.

Další metoda, kdy se uchazeči nabízejí sami, je v praxi též méně využívaná. Kandidáti mající zájem o nižší THZ-pozice upřednostňují telefonický kontakt s personálním oddělením, kde se dotazují, zda mohou zaslat své životopisy a zařadit se tak do interní databáze firmy možných zaměstnanců. Případ, že by přišel někdo osobně žádat

o vyšší manažerský post, se zatím nestal. Kvalitní manažeři nemají potřebu se tímto způsobem nabízet, jelikož jsou většinou firmami sami vyhledáváni a přetahováni. Metoda je tedy zejména využívána u dělnických profesí. Lidé poptávající se na tuto práci přijdou převážně přímo do skladových prostor v Rudné u Prahy, než do Paláce Kodaňská, kde má firma sídlo. Zde záleží pouze na rozhodnutí vedoucího skladu, zda jim dá vyplnit žádost o přijetí do pracovního poměru (viz. příloha č.4), nebo je přímo odmítne. Vyplněné žádosti jsou poté dopraveny na personální oddělení a zaevidovány. Velmi vhodné shledávám řazení žádostí podle časového kritéria. Osobně bych neoslovovala ty uchazeče, kteří svou žádost podali před rokem a déle. Je vysoce pravděpodobné, že již práci mají. V opačném případě, je to též na pováženou. Může se stát, že dlouho nezaměstnaný člověk časem ztrácí pracovní návyky a není tedy schopen se opět úspěšně zařadit do pracovního procesu.

V případě nutnosti lze i využít **data báze uchazečů na internetu**. Existuje mnoho serverů, kde aktivně vyhledáváte vhodné kandidáty dle různých kritérií (data vložení, oboru práce, odvětví, atd.). Náklady jsou sice nulové, ale nevýhodou zůstává časová náročnost. Druhou možností je nechat si aktivovat tzv. vyhledávacího agenta. Je to služba nabízená např. www.jobs.cz, která Vám bude po určitou dobu vyhledávat dle zadaných kritérií vhodné uchazeče, kteří jsou na tomto serveru zaregistrováni. Cena se pohybuje okolo 26 000 Kč za 3 měsíce. Metodu firma nevyužívá z důvodu neaktuálnosti zadaných dat, pokládá ji za ztrátu času.

Pouze zřídka kdy se stane, že by firma přijala **kandidáta, kterého sama oslovila**. Přesto i takovéto situace mohou nastat.

Příklad: Z důvodu nedostačujícího počtu obchodních zástupců se již v roce 2003 firma rozhodla najmout ještě jednoho člověka. V té době je zaujal jeden šikovný, sympatický a velmi komunikativní muž, který k nim několikrát přišel nabízet služby jednoho nejmenovaného českého mobilního operátora. Po dlouhé úvaze a konzultaci s obchodním ředitelem, byl dotyčný přímo osloven a udělán mu návrh ohledně práce pro Optimum Distribution CZ&SK. Vyššímu platovému ohodnocení, služebnímu vozu, notebooku a služebnímu telefonu nakonec podlehl a úspěšně pracuje ve firmě dodnes. Tento případ je ale ojedinělý, proto se nemůžeme spoléhat pouze na tuto metodu.

Příklad: Manažerka firmy byla svou prací již tak profesionálně deformovaná, že i ve svém volném čase, který strávila s kamarádkou na promo akci jedné kosmetické značky, uvažovala o uplatnění tamních kosmetiček ve své firmě na pozici školitel/vizážista.

Inzerce MF DNES, příloha zaměstnání, 1x	8.687 Kč
Inzerce na internetu www.jobs.cz , 14 dní	4.900 Kč
Agentura (nejčastěji 3 platy, plat průměrně 20.000 Kč)	60.000 Kč
Head-huntingová společnost (30 % roční mzdy)	75.000 Kč
Úřad práce (nevhodní uchazeči)	0 Kč
Doporučení nebo interní zdroje	0 Kč
Ceny jsou uvedeny bez DPH	

Na první pohled se zdá finančně levnější vlastní hledání uchazečů firmou, než zadat požadavek agentuře. Pokud se podaří firmě najít nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce s vynaložením 13.587 Kč za inzerci, je to oproti 60.000 Kč agentuře šetrné vynaložení nákladů. Pokud se ale bude muset inzerce několikrát opakovat a vydá se tak nakonec např. 50.000 Kč, tak s ohledem na čas, který musí personalistka věnovat výběrovému řízení firma prodělává. Z předchozího příkladu a kalkulací vyplývá, že je jednoznačně nutné přihlížet k charakteru pozice a rozpočtu, který je k dispozici na vyhledání nových pracovníků. Podle toho je vhodné zvolit metodu získávání zaměstnanců.

4.3 Teorie versus praxe výběru zaměstnanců, současná situace, trendy

Předpokládejme, že jsme na naší inzerci obdrželi dostatečný počet životopisů a jiných materiálů a můžeme tedy začít se samotným výběrem. Jako velmi seriózní shledávám obratem zasláný děkovný dopis, kde je uchazeč informován o obdržení jeho podkladů s tím, že mu bude v brzké době sdělen další vývoj výběrového řízení. Ovšem ne každá firma má pracovníka personálního oddělení, který by se této korespondence zhostil s ohledem na desítky možných odpovědí na inzerát, na mzdové a poštovní náklady.

Předpokladem úspěchu výběrového řízení je jeho důkladná příprava a časové naplánování. Pokud vedeme dokonce několik výběrových řízení současně, je vhodné si uchazeče přehledným způsobem archivovat, vést tabulky, mít stále přehled o tom, kdy, koho a z jakého zdroje jsme konkrétní životopisy obdrželi. Naším úkolem bude rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale i týmovým a podnikovým požadavkům. Požadavky na pracovní místo vychází z jeho popisu. Klademe si otázky typu: Jaký stupeň vzdělání a jakého zaměření musí mít dotyčná osoba ukončený? Je nutná praxe v oboru, a pokud ano kolikaletá? Jaké znalosti a dovednosti budeme požadovat? Ohledně týmových požadavků pak: Bude pracovník schopný týmové práce se svými kolegy a nadřízenými? Nebude narušovat atmosféru týmu? Má dostatečné znalosti a zkušenosti, aby v případě nutnosti mohl zastoupit kolegy? Podnikové požadavky vychází z podnikové kultury: Má daný uchazeč schopnosti spolupracovat s kolegy z jiných oddělení? Dokáže pochopit firemní ideje a vcítit se do nich? Dokáže pracovník respektovat rozhodnutí vedení společnosti? Výběr tedy musí brát v úvahu jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky kandidáta.

Příklad: *Uvolnilo se místo vedoucí zákaznického centra. Personální oddělení vyhlásilo veřejné výběrové řízení na tuto pozici. Mimo jiné se na ni přihlásila i fakturantka daného oddělení. Na první pohled se to zdálo jako dobré řešení. Pracovnice zná společnost, zná zákazníky, je šikovná, spolehlivá, loajální, svou práci zvládá výborně. Bohužel je ale nevýrazná osobnost, málo komunikativní, není vůdčí typ a postrádá manažerské schopnosti. Na základě těchto zkušeností byla její žádost zamítnuta a dána přednost kandidátům z externích zdrojů. Později ji byla nabídnuta pozice v logistice „Customer Service and Export Koordinator“, kde pracuje úspěšně dodnes.*

Konkrétně na tuto pozici byly interní zdroje vyloučeny a již od začátku se firma orientovala na zdroje externí. Firma pravděpodobně nejvíce využívá modifikaci hybridního systému členění výběrového procesu (Obr.3.2.4). Příprava bude vypadat následujícím způsobem. Hlavní a nezbytné požadavky na pozici obchodního zástupce jsou:

- ▶ angličtina na komunikativní úrovni – pracovník bude poslán na služební cesty do Francie, kde bude proškolen, a bude si zpracovávat propagační materiál přejatý ze zahraničí,
- ▶ práce na PC,
- ▶ řidičský průkaz – prodej v rámci celé ČR,
- ▶ zkušenosti na obdobné pozici,
- ▶ osobní požadavky – vysoká úroveň ústního projevu, příjemný vzhled při fyzickém kontaktu s klientelou.

První čtyři požadavky jsou hodnoceny dle údajů v životopise, kdy se personalista musí spolehnout pouze na jejich pravdivost. Prostor pro jejich ověření vznikne až při osobním kontaktu. Firma vždy žádá o zaslání CV jak v českém tak anglickém jazyce (kandidáti zasílají často jen českou verzi). Z cizojazyčného CV lze již někdy vyčíst uchazečovi znalosti tohoto jazyka. Dále se posuzuje celková kultura psaného projevu kandidáta. To znamená, zda-li zaslal s životopisem i průvodní dopis, jakým způsobem firmu oslovil (jménem uvedeným v inzerci, či „vážená firma“, „vážení“, nebo neoslovuje vůbec) a gramatickou a stylistickou správnost dopisu, popřípadě životopisu. Pokud jsou tyto materiály zaslány e-mailem, zohledňuje se i fakt, kolika jiným firmám byly adresovány (nelze vždy vyčíst).

Životopisy se rozdělují na strukturované a nestrukturované. Pravidlem je, že čím vyšší pozice, tím lépe a výstižněji je životopis napsán a naopak. V praxi převažuje s naprostou většinou strukturovaný životopis (viz str.66), který je mnohdy vyžadován už inzercí (viz str.55). Může se i stát, že jakékoliv nestrukturované životopisy (viz str.67) jsou automaticky vyřazovány.

Životopis strukturovaný

XXXXX YYYYYY
Nerudova 2
293 01 Mladá Boleslav
Tel. 326 xxx xxx
605 xxx xxx

ŽIVOTOPIS

Jmenuji se XXXXX YYYYYY, rozená IIIIIII. Narodila jsem se 1. října 1977 v Mladé Boleslavi a jsem vdaná. Trvalé bydliště mám v Havlíčkově ul. p. 2, též v Mladé Boleslavi

Můj manžel se jmenuje XXX YYYYYY, je mu 27 let a pracuje jako údržbář pro stroje a zařízení u společnosti JTL spol.s.r.o. se sídlem: Plazy 115, 29301 Mladá Boleslav. Mám také syna Lukáše, kterému jsou nyní 3 roky a navštěvuje mateřskou školu.

Po skončení povinné školní docházky jsem nastoupila studium na Obchodní akademii při Vyšší odborné škole ekonomické v Mladé Boleslavi. Tato škola mi poskytla základní znalosti administrativy, práce na PC a získala jsem také dobrou průpravu v psaní na stroji. V průběhu studia mi bylo umožněno získat řidičské oprávnění skupiny B. Studium na této škole jsem ukončila v roce 1997 maturitní zkouškou z těchto předmětů: ekonomie, jednoduché a podvojně účetnictví, německý jazyk a literatura.

Z nedostatku pracovních příležitostí pro absolventy v mém oboru jsem dne 23.9.1997 nastoupila do pracovního poměru u Škoda a.a.s. jako strojírenská dělnice. V tomto podniku jsem setrvala přesně 1 rok a měsíc v naději, že mi bude poskytnuta pracovní příležitost v mém oboru. Bohužel se tak nestalo a svůj pracovní poměr jsem ukončila 23.10.1998. Poté se mi podařilo získat místo administrativní pracovníce v soukromé firmě se zaměřením na distribuci léků Medikomplex Praha s.r.o. Tato práce se mi velmi líbila, ale zdlouhavé a náročné dojíždění za prací mě donutilo i tuto práci opustit. Během dalších měsíců jsem se neúspěšně pokoušela získat zaměstnání v oboru. Pracovala jsem také ve firmě Ontex CZ s.r.o. v Turnově jako balička, také v luxusním butiku Janis v Mladé Boleslavi jako prodavačka v soukromém podniku pana Jana Nováka ve Fasaksu také jako prodavačka. Dne 1.6.2000 jsem v konkurzu dostala místo jako odborný referent- účetní ve firmě Zena-zemědělský nákup a.s. Mladá Boleslav, kde jsem setrvala téměř 2 roky, až do nástupu na mateřskou dovolenou.

Před časem jsem se rozhodla znovu nastoupit do původního zaměstnání, ale bylo mi sděleno, že pro mě již nemají a ani v budoucnu nebudou mít stejně kvalifikované místo z důvodu slučování oddělení.

Proto neustále usiluji o získání zaměstnání se zaměřením odpovídající mému vzdělání a doufám, že se mi naskytne možnost takové pracovní místo získat.

Případné dojíždění do zaměstnání není překážkou, neboť vlastním osobní automobil.

Můj současný zdravotní stav je velmi dobrý.

Zdroj: Archiv kandidátů firmy SportRack,s.r.o.
Jména, názvy měst a firem byly u obou životopisů pozměněny

V prvním kole jsou veškerí uchazeči roztrženi do tří kategorií na velmi vhodní, vhodní, nevhodní. Pokud se nevhodní kandidáti nehodí ani na žádnou jinou pozici právě obsazovanou podnikem, jsou písemně vyrozuměni o tom, že neprošli výběrovým řízením s poděkováním za jejich zájem. Tuto činnost mohou vyřídit buď asistentky, recepční nebo pouze brigádníci. V Optimum Distribution CZ&SK se zcela nevhodným uchazečům ani neodepisuje, jelikož tam nikdo takový není. Kategorii označenou jako „vhodní“ si firma ponechává jako rezervní pro případ, že by reakce na inzerci byla nízká. Do druhého kola k pohovoru jsou pozváni tedy pouze velmi vhodní kandidáti a to zejména telefonicky. Je to nejrychlejší způsob, jakým se můžete okamžitě dohodnout na oboustranně vyhovujícím termínu schůzky. Někdy se používá i e-mailová korespondence, ale zde si nemůžete být nikdy jistí, zda-li si ji dotyčný přečetl. Důležité je si upřesnit datum a čas, kde se přesně firma nachází a na koho se mají uchazeči obrátit. V rámci plynulosti celého výběrového procesu je nutné si předem zarezervovat samostatnou místnost bez rušivých elementů, jako jsou vyzváněcí telefony nebo běžný kancelářský ruch. Bylo by i velmi nepříjemné po boku uchazeče zjistit, že v zasedací místnosti, kde jsme chtěli vést pohovory, je právě velmi důležité jednání. Je dobré předem informovat pracovníky recepce nebo vrátnice o plánovaném výběrovém řízení, předcházíme tak trapným nedorozuměním. Recepční lze využít k požádání kandidátů o vyplnění dotazníku. Je lepší, pokud jsou jednotliví uchazeči zváni v časové souslednosti za sebou než všichni ve stejnou hodinu. Nedochází tak k ovlivňování mezi sebou a přenosu informací o průběhu pohovorů a typu otázek. Je tudíž nanejvýš žádoucí dodržovat sjednanou hodinu pohovoru. Pokud se protáhne předešlý pohovor, je třeba zajistit něco na čtení a malé občerstvení, což může také zajistit recepční či asistentka personálního oddělení.

***Příklad:** Na pozici obchodního zástupce se celkově přihlásilo 38 zájemců. 13 z nich bylo označeno za velmi vhodné a pozváno k osobní schůzce. 11 uchazečů bylo ponecháno v rezervě jako vhodné, tudíž zbytek získal cejch nevhodní. S ohledem na množství testovaných kritérií budou kandidáti zváni po 45 minutách. Seznam těch, kteří se mají dostavit, obdrží recepční, a ta je také usadí v zasedací místnosti, která je za tímto účelem předem rezervována. Tam budou mít prostor a klid na vyplnění dotazníku (viz. příloha č.3) a na překlad krátkého textu do anglického jazyka. Oba dokumenty i s malým občerstvením obdrží od recepční,*

která je poté, co úkol splní, odvede do kanceláře personální manažerky, kde jsou prozkoušeni z počítačových dovedností. Pak následuje osobní pohovor opět v zasedací místnosti, kterého se zúčastní i přímý nadřízený obsazované pozice, tedy obchodní manažer Optiky.

Hlavní pilíře kvalitního pohovoru jsou:

- ▶ příprava,
- ▶ postup a časový plán,
- ▶ zahájení a ukončení
- ▶ strukturování,
- ▶ metody pohovorů,
- ▶ analýza výsledků.

Délka jednoho ústního pohovoru se pohybuje od 15 do 45 minut podle náročnosti obsazované pozice. Často mu předchází právě vyplnění dotazníku, které napomůže personalistovi vést pohovor a doplní informace o uchazeči. Literatura radí neabsolvovat více pohovorů než 6 v rámci jednoho dne, kvůli možné ztrátě pozornosti. Paní Čermáková se naopak domnívá, že optimální množství je kolem deseti pohovorů denně. Téměř vždy se totiž stane, že některý z uchazečů nepřijde nebo termín zruší. Navíc personalista ten den může dobře porovnat jednotlivé kandidáty. Doporučuje se, dělat si mezi jednotlivými pohovory krátké přestávky na zamyšlení, poznámky a přípravu na další. To, zda si dělat poznámky už v průběhu rozhovoru s kandidátem, nebo až po jeho ukončení je plně na rozhodnutí tazajícího. Současně s pohovorem lze využít různých testů, ať již jazykových, ukázky pracovních dovedností, zpracování zadaného úkolu na počítači ke zjištění praktických znalostí a dovedností uchazeče. Důležité je se zaměřit na to, co v životopisu kandidát neuvádí a je pracovním místem vyžadováno a zároveň prověřit znalosti toho, co uvádí, že ovládá. Často se stává, že se uchazeči snaží prosadit a nároky, které jsou v inzerci požadovány, uvádějí jako vlastní, i když je ovládají pouze částečně nebo dokonce vůbec. A právě to je nezbytné odhalit už u pohovoru. Proto je dobré si připravit otázky už předem, které v rámci tohoto zjišťování budou kladny. Mělo by se jednat převážně o otázky otevřené, na které musí být zodpovězeno celou větou a ne pouze ano, ne. Je pouze na tazatelích jakým směrem budou probírat uchazečovi zkušenosti, zda od posledního

zaměstnání k prvnímu, či zcela nahodile s důrazem na určité zkušenosti. Pokud je tazatelů více, měl by mít jeden z nich hlavní slovo, na začátku uchazeče uvítat a navodit uvolněnější atmosféru. Kandidát by měl být nenuceným způsobem povzbuzován k hovoru. V žádném případě by se nemělo stát, že by tazatel mluvil v průměru více než dotazovaný, nebo že by se pohovor dokonce změnil v jednostranný monolog. Dobře připravený dotazující má k dispozici nejen cílené otevřené otázky, ale i otázky jdoucí do hloubky problematiky, ověřovací otázky, hypotetizující, které vpraví uchazeče do teoretické situace a analyzují jeho reakce, situační, které zkoumají, jak by uchazeč reagoval v určité situaci či další otázky ohledně jeho názorů, preferencí, přístupů. Závěrem by měl být dán prostor na otázky kandidáta, které mu dokreslí obraz jak o firmě a pozici, tak i o dalším postupu výběrového řízení.

Příklad: Pohovor bude mít formu polostrukturovanou. Cíle pohovoru a informace, které je potřeba si ještě doplnit, jsou již charakterizovány. Uchazeč je personální manažerkou uvítán, je mu poděkováno za vyplnění dotazníku a jazykového testu. Slovo přebírá kandidát, který se má krátce představit a pohovořit o svém vzdělání a zkušenostech a říci, jaké má o firmě a její činnosti informace. To nám napoví, zda se na pohovor připravil, či nikoliv. Pak má za úkol přečíst svůj přeložený text v anglickém jazyce, čímž se ověřuje jeho výslovnost a zároveň kvalita přeloženého textu. Následně je požádán, aby krátce pohovořil vlastními slovy opět v anglickém jazyce například o sobě, o svých koníčcích, či co bude po pohovoru dělat. Další položená otázka se týká uživatelské znalosti práce na PC, co se mu v testu zdálo těžké, s čím se nesetkal apod.. Nyní se dostává na řadu dotazník s životopisem a iniciativu přebírá přímý nadřízený, který klade doplňující otázky. Ten zároveň i popisuje vykonávané činnosti na pozici obchodního zástupce kontaktních čoček Bausch&Lomb a porovnává je s dosavadní praxí uchazeče. Je zde ponechán i prostor samotnému kandidátovi, aby kladl otázky k náplni práce a podmínkám. V případě, že uchazeč nebyl příliš přesvědčivý nebo nemá požadovanou praxi je mu předložen jakýkoliv předmět ze stolu (propisovací tužka, mobilní telefon, aj), který nám má za úkol prodat. Na závěr se upřesňují praktické aspekty případného nástupu do firmy a to především datum možného nástupu a požadovaná mzda. Pokud bude uchazeč firmou do 14

dnů kontaktován, znamená to, že postupuje do dalšího kola výběrového řízení. Personalistka mu poté poděkuje za návštěvu a čas a doprovodí ho k východu. Mezitím, než přijde další uchazeč, je dobré si udělat poznámky o předchozím pohovoru, o tom jak byl daný kandidát připraven, způsob jeho vyjadřování, zda byl nervózní apod. Užitečné je si načrtnout jeho portrét nebo si poznamenat charakteristické znaky jeho zjevu či chování, což nám pomůže si připomenout jeho profil při závěrečném srovnání.

Po ukončení všech pohovorů, následuje jejich vyhodnocování. Srovnávají se veškeré získané data uchazečů s požadavky pracovního místa. Pouze 3-6 nejsilnějších uchazečů postupují do dalšího kola pohovorů. Důležité je vyvarovat se ukvapeným závěrům nad tichými nebo naopak velmi výřečnými kandidáty a zároveň vyhnout se jakýmkoliv rychlým soudům založených na několika výjimečně dobrých nebo špatných vlastnostech.

Do druhého kola pohovorů postoupili čtyři kandidáti. Byli požádáni, aby si připravili cca 20-ti minutovou prezentaci produktů, které naleznou na internetových stránkách firmy, jejich bližší specifikaci a další potřebné podklady obdrží poštou. Od tohoto okamžiku se výběrové řízení odvíjí velmi individuálně. Pokud máme mezi uchazeči jistého favorita, pozveme na jeho prezentaci i ředitele společnosti, který má hlavní slovo při přijímání nových pracovníků. Pokud nikdo tak výjimečný není, proběhne standardně druhé kolo pohovorů opět za přítomnosti personalistky a přímého nadřízeného hledané pozice. Dle kvality připraveného projevu jsou vybráni maximálně dva uchazeči, kteří jsou ve třetím kole představeni řediteli společnosti. Definitivní rozhodnutí je činěno společně, tedy personální manažerky, obchodního manažera Optiky a ředitele společnosti. Obvykle následuje telefonické oznámení kandidátovi o jeho vítězství a domluva na finální schůzce, kde bude podepsána pracovní smlouva a dořešeny další podrobnosti. V případě, že již kandidát mezitím přijal jinou pracovní nabídku, je kontaktován další úspěšný uchazeč z třetího, popřípadě druhého, kola.

Velmi podobným způsobem probíhají výběrová řízení i v jiných firmách. K dispozici je pestrá paleta metod výběru pracovníků, popsány v teoretické části, a je pouze na firmě samotné, které z nich použije. Například reference jsou v Optimum Distribution CZ&SK využity velmi málo, když, tak především u manažerských pozic nebo případně tam, kde důvod odchodu ze společnosti není úplně jasný či existují jiné pochybnosti. Metody jako jsou Assessment centre nebo pracovní posudek zůstávají firmou také téměř bez povšimnutí. Assessment centre je totiž velmi drahá metoda testování a její použití je vhodné u velkých firem se stovkami zaměstnanců. S ohledem na finanční a časovou náročnost se využívá až v posledním kole výběrového řízení, kdy se rozhoduje mezi několika kandidáty. Výsledky jsou velmi obsáhlé a přínosné. Posuďte ale sami, že v našem konkrétním, výše popisovaném případě by to byly promarněné peníze. S pracovním posudkem se setkáme jen zřídka. Pokud je zaslán i s životopisem, je logicky vždy kladný, tudíž nemá přílišnou vypovídací schopnost. Firmy ho ani většinou nevyžadují, mnohem častější je telefonické ověření referencí. Vstupní zdravotní prohlídka, která je dnes již zákonem povinně nařízena, je zejména u prací manuálního charakteru, kde se převážně stojí, chodí, či něco zvedá, u dělnických profesí ve stavebnictví nebo jinak náročných profesí, nezbytná. Může firmě v některých případech ušetřit řadu problémů.

***Příklad:** Do firemního butiku Ch.Dior byla přijata mladá žena na pozici prodavačky. Po pár dnech práce v obchodu se jí udělali po celém těle nepřehlédnutelné kožní exémy. Lékařskou prohlídkou se zjistilo, že měla silnou alergickou reakci na parfém. Jelikož právě toto pracovní prostředí je plné výparů a aerosolů z parfémů bylo jí lékařem doporučeno najít si jiné zaměstnání. Firmu to stálo více nákladů než užitku.*

4.4 Optimum Distribution CZ&SK bez personálního oddělení

Jak již bylo výše několikrát naznačeno, personální oddělení fungovalo pouze do 31.12.2004. Personální manažerka se s vedením dohodla na odchodu z firmy. V současné době pro ně pracuje jen externě a vede jim mzdovou agendu. Proces získávání a výběr pracovníků zůstal stejný, spadl pouze do kompetence někoho jiného. Ilustrujme ho nyní na

našem případě, kdy je potřeba obsadit pozici obchodního zástupce kontaktních čoček Bausch&Lomb.

***Příklad:** Prvním úkolem firmy bylo získat dostatečný počet kandidátů jak u interních tak externích zdrojů. To znamenalo zajistit včas inzerci jak v tisku tak na internetu, projít databázi uchazečů, popřípadě oslovit personální agenturu a zhodnotit stávající pracovníky firmy. To vše musí dnes zajistit asistentka obchodní manažer Optiky. Pokud byl přilákán dostatečný počet kandidátů a stanoven časový plán pohovorů, může výběrové řízení začít. Uchazeči jsou zváni též postupně a mají za úkol vyplnit jak dotazník tak i přeložit krátký text do anglického jazyka, který jim dá asistentka. Pak probíhají stejným způsobem ve 2-3 kolech pohovory, ale nyní pouze za přítomnosti přímého nadřízeného, popřípadě jiného obchodního zástupce, tak aby byla volba objektivnější. U konečných dvou uchazečů spolurozhoduje opět i ředitel společnosti. Veškerou následnou administrativu, oznámení o úspěchu či neúspěchu, sepsání smlouvy, evidence možných uchazečů vede asistentka daného obchodního manažera.*

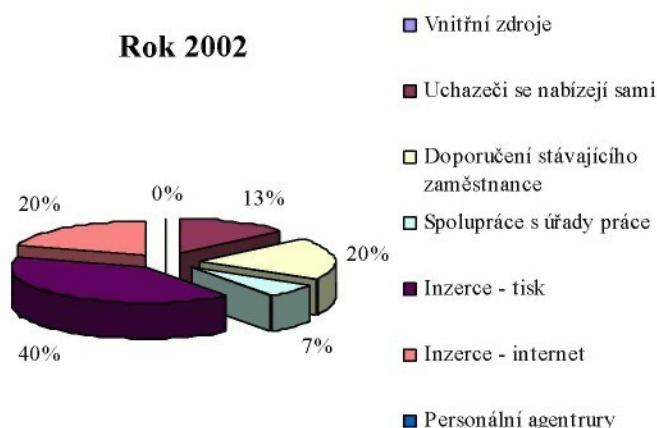
5. Hodnocení jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků v praxi

Při rozhodování, jaká metoda získávání pracovníků se použije v organizaci Optimum Distribution CZ&SK, se bralo vždy v úvahu o jaké pracovní místo se jedná, jaké jsou požadavky, jaká je situace na trhu práce a výhody a nevýhody jednotlivých metod tak, jak jsou uvedeny v části 2.2.4.

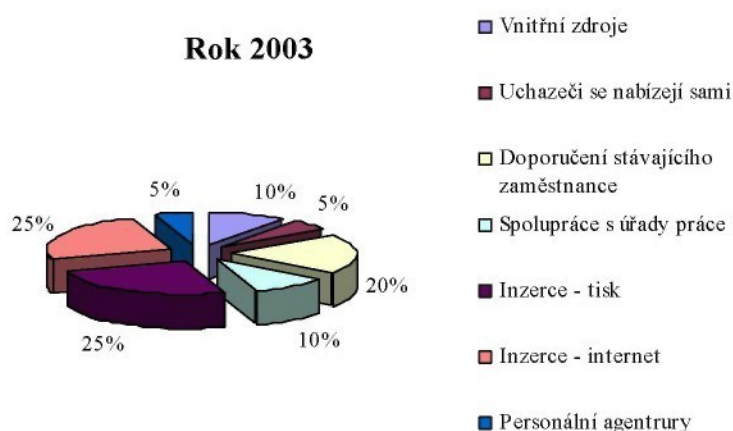
Za uplynulé tři roky vypadalo jejich uplatnění takto:

Metoda	Obsazeno pracovních míst		
	2002	2003	2004
Vnitřní zdroje	0	2	1
Vnější zdroje - z toho	15	18	10
Uchazeči se nabízejí sami	2	1	0
Doporučení stávajícího zaměstnance	3	4	2
Spolupráce s úřady práce	1	2	0
Inzerce - tisk	6	5	4
Inzerce - internet	3	5	3
Personální agentury	0	1	1

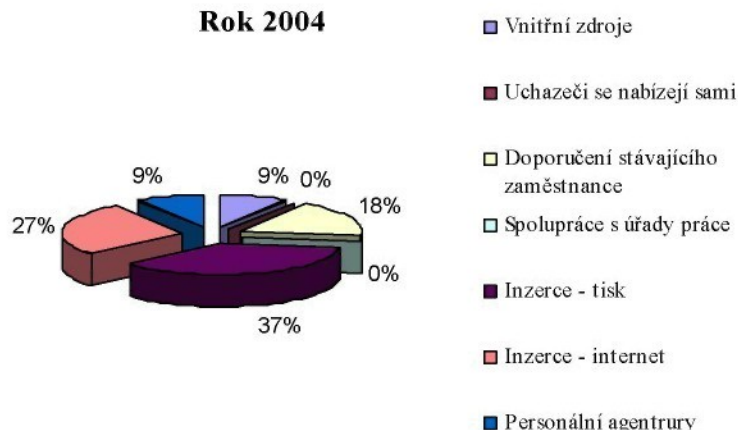
Celkem přijatých zaměstnanců	15	20	11
Celkem propuštěných zaměstnanců	16	20	30



Rok 2003



Rok 2004



Z přehledu je patrné, že podíl jednotlivých metod je v různých letech přibližně stejný. V každém roce ale převažovaly vnější zdroje. Použitá metoda vždy reagovala na popis (charakteristika pracovních úkolů) a specifikaci (výčet požadavků kladených pracovním místem na pracovníka) pracovního místa. V jednotlivých letech byl obsazen přibližně stejný počet pracovních míst, které se za ten rok uvolnily. Pouze v roce 2004 převažovali zaměstnanci propuštění, než nově přijatí a to z důvodů úspor. K získávání pracovníků bylo nejčastěji použito inzerce v tisku, na internetu a doporučení stávajícího zaměstnance. Při obsazování pracovních míst nevyžadujících kvalifikaci (skladníci), se jako nejúčinnější jevila metoda inzerce v tisku, při hledání zejména středního managementu pak doporučení stávajících zaměstnanců a inzerce na internetu. S úřadem práce se od roku 2004 již dále nespolupracuje. Na volbu způsobu získávání pracovníků má výrazný vliv i situace uvnitř organizace. Ta je rozhodující při rozhodování o využití vnitřních či vnějších zdrojů.

Stejně tak u volby metody výběru zaměstnanců se vždy vycházelo z popisu pracovní činnosti a z požadavků na něj. Zaslát životopis však měli povinnost všichni uchazeči, někteří pak i v cizím jazyce, a i metoda pohovoru byla použita u všech obsazovaných pozic a vždy jí předcházelo vyplnění dotazníku. Doba trvání jednoho pohovoru se pohybovala od 15 – 45 minut podle náročnosti a důležitosti pracovního místa. Jeho součástí byly různé testy znalostí a dovedností. Kandidáti na nižší pracovní pozice museli projít matematickým testem (znalosti prvního stupně základní školy) a testem manuální dovednosti a představivosti (dětská hra – složení autíčka ze součástek). Uchazeči na pozice THZ byli testováni dle uvedených požadavků pracovního místa, to znamená jazykové testy, praktická práce na PC, komunikativní schopnosti, testy osobnosti, aj. Lékařskou prohlídkou dnes dle zákona již musejí projít všichni nově příchozí zaměstnanci.

6. Závěr

Jak jsme se mohli sami přesvědčit v teoretické i praktické části diplomové práce, trh dnes nabízí řadu variant, které firmě mohou pomoci oslovit ty správné uchazeče. Mezi nejběžnější a stále ještě jednu z nejlevnějších metod získávání zaměstnanců patří inzerce, obvykle písemná. Jejich variant je nesčetně mnoho a můžeme vynalézat stále nové. Text můžeme aplikovat v denním tisku nebo v odborném periodiku určeném pro specialisty v oboru. Výhodné je využít služeb zprostředkovatele, který nám dokonce poradí a popřípadě pomůže s první selekcí kandidátů a to za stejnou cenu, za kterou by nám provozovatel inzerát jen zveřejnil. Text můžeme prezentovat také na internetu. Pokud má firma vlastní www stránky, může inzeráty vkládat do zvláštní sekce nazvané „Nabídky zaměstnání“ či „Pracujte u nás“. Inzerce lze také vyvěsit zdarma na nástěnkách Úřadů práce, středních a vysokých škol nebo na firemních nástěnkách a oslovit tak známé našich zaměstnanců. Nákladnější variantou je pak distribuce letáků do schránek obyvatelů určité lokality. V případě, že je obsazovaná specializovaná pozice, či firma nemá kapacity, aby se věnovala sama selekci kandidátů, může svůj požadavek zadat personální popř. head-huntingové agentuře. Ta pak sama provede inzerci a výběr kandidátů a měla by doporučit pouze ty vhodné. V praxi tomu však často není a proto doporučuji, i z finančních důvodů, využívat jejich služeb v omezené míře. Existuje i celá řada dalších metod (aktivní vyhledávání ze strany firmy, přímé oslovení vhodného kandidáta, uchazeči se nabízejí sami, pořádání pracovních veletrhů, nábor absolventů středních a vysokých škol přímo na akademické půdě, doporučení stávajícího zaměstnance), které nejsou ale vždy použitelné. Jsou vhodné pro malé množství firem a zejména ve specifických případech.

Když se firmě podaří získat dostatečné množství kandidátů, nastává jejich hodnocení dle stanovených požadavků a kritérií. Opět je nutné přihlížet ke specifickým firemního podnikání a požadavkům obsazované pozice, dle toho je pak volena metoda výběru. Samozřejmostí je zaslání životopisu, který se stává prvním zdrojem informací o uchazeči. Doporučuji strukturovanou verzi, která je přehledně rozčleněna do sekcí a velmi tak usnadní práci personalistů. Následuje vyplnění dotazníku (buď na www stránkách nebo osobně před zahájením pohovoru) a samotný pohovor. Cílem je získat relevantní údaje o uchazeči a poskytnout i jemu úplné a pravdivé informace o firmě a nabízené pozici. Mezi

další metody patří různé testy. Jedná se především o testy osobnosti, způsobilosti, znalostí a dovedností. Některé si firma může připravit sama (testy znalostí a dovedností), ale pokud chce zachovat odbornou úroveň a jejich validitu, měla by je nechat vypracovat odborníky (testy inteligence). Existují i další metody výběru zaměstnanců (Assesment-centre, reference, pracovní posudek, zdravotní prohlídka, zkušební doba), které se mi v praxi ale jeví jako méně časté a okrajové. Používány jsou jako doplněk ke standardním metodám a rozhodně se nedá stavět hodnocení kandidátů pouze na nich.

Celý proces získávání a výběru je vždy nutné přizpůsobit konkrétním podmínkám firmy a pracovního místa. Proto se domnívám, že nelze dělat všeobecně platné závěry. Jinak bude proces vypadat ve firmě o stovkách zaměstnanců a celorepublikovou působností, kde se denně personálnímu oddělení samy hlásí desítky uchazečů o práci a jinak ve firmě fyzické osoby, která zaměstnává pouze několik spolupracujících osob. Podle těchto konkrétních podmínek a podmínek pracovního místa a týmu bude personalista adekvátně volit a kombinovat jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců. Žádná teorie nás ale bohužel neobohatí tolik jako praktické zkušenosti, kdy se můžeme setkat s řadou lidí různých profesí a osobností.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] WERTHER Jr., W.B. a DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*, 1.vyd. Zlín: Victoria, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [3] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [4] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [5] KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, 1.vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-85854-01-6.
- [6] KAHLE, B. a STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*, 3.vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3.
- [7] STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*, 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- [8] WWW.radce.com
- [9] WWW.vnitro.cz
- [10] WWW.business.center.cz
- [11] WWW.mvrc.cz
- [12] WWW.budanka.cz
- [13] Zákon č.65/1965 Sb., Zákoník práce

Seznam příloh

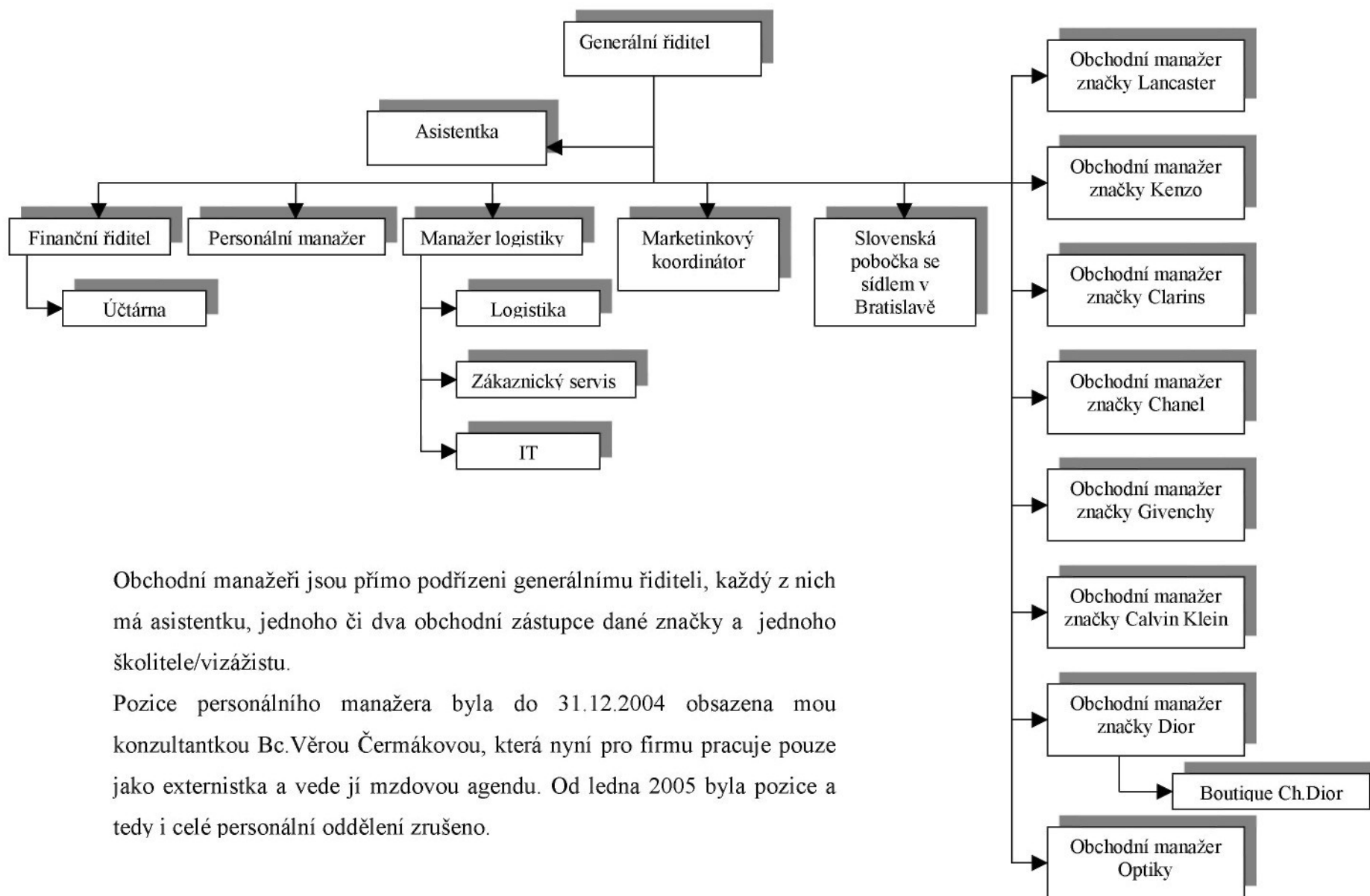
Příloha č.1 - Formulář na přijetí zaměstnance

Příloha č.2 - Popis pracovního místa

Příloha č.3 - Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č.4 - Žádost o přijetí do pracovního poměru

Optimum Distribution CZ&SK



Kristian, s.r.o.
Liborova 9, 160 00 Praha 6
tel.: 233 356 087, fax: 233 356 087
e-mail: kristian@kristian.cz

KRISTIAN
reklamní agentura

OBJEDNÁVKA INZERCE

Objednavatel: **Optimum Distribution CZ & SK, s.r.o**
Adresa: Praha 10, Korunní 104, PSČ: 101 00
Kont. osoba: *Věra Čermáková*
Tel.: 267 205 670
Fax: 267 317 360
IČO: 256 872 71
DIČ: 010 - 256 872 71

Požadujeme prostřednictvím agentury Kristian (IČO: 63076331), s.r.o. uveřejnění
personální inzerce takto:



Berounský deník

Rozměr inzerce: 1sl (43) x 50mm

Tarif: 12,00 Kč

Otištění: **1x**

Cena inzerce: 600 Kč
Mimoceníková sleva 5%: - 30 Kč
Cena bez DPH 22%: **570 Kč**

V Praze dne: 13.6.2003

Razítko a podpis

OBJEDNÁVKA INZERCE

Objednavatel: **Optimum Distribution CZ & SK, s.r.o**
Adresa: Praha 10, Korunní 104, PSČ: 101 00
Kont. osoba: *Věra Čermáková*
Tel.: 267 205 670
Fax: 267 317 360
IČO: 256 872 71
DIČ: 010 - 256 872 71

Požadujeme prostřednictvím agentury XXXXXXXX, s.r.o. uveřejnění personální inzerce takto:

Mf Dnes
<i>Příloha zaměstnání</i>
út. 2.11.04



Cena dle ceníku: 10 220 Kč
Mimoceníková sleva 15%: 1 533 Kč
Cena bez DPH 19%: **8 687 Kč**

V Praze dne: 25.10.2004

Mf Dnes

Rozměr inzerce: 1sl (45) x 70mm

Tarif: úterý 146 Kč

Otištění: **1x**

Náhled inzerátu viz níže

razítko a podpis

Optimum Distribution CZ&SK s.r.o. do-
vozce dámského prádla značek Playtex,
Wonderbra, Gorsenia, Lady Gi přijme do
hlavního pracovního poměru kolegyni/
kolegu na pozici:

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Požadujeme vynikající obchodní a komuni-
kační dovednosti, flexibilitu a předchozí zku-
šenosti na obdobné pozici, **bydliště Praha
a okolí**. Nástup možný ihned, ŘP s praxí nut-
ný. Své CV s průvodním dopisem zaslejte:

Optimum Distribution CZ&SK s.r.o.
Věra Čermáková
Korunní 104, 101 00 Praha 10
vera.cermakova@optimumdist.cz
fax: 267 317 360

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	XXXX YYYYYY
Datum narození	24. 11. 1981
Rodinný stav	svobodný
Adresa bydliště	Ploukonice 22, 511 01 Benešov u Prahy
Telefon	603 xxx xxx
E-mail	xxxxx @ tiscali.cz

VZDĚLÁNÍ

1997 - 2001	<i>Obchodní akademie a hotelová škola Turnov, obor Obchodní akademie - Veřejná správa - zakončeno maturitní zkouškou: Ekonomie, Český jazyk a literatura, Německý jazyk, Účetnictví, Odborné předměty</i>
10-12/2003	<i>Kvalifikační kurz podvojného účetnictví - vzdělávací a poradenská agentura ROSICO, Hradec Králové</i>

ZAMĚSTNÁNÍ

10/2003 - 12/2004	Světlo HAVEX s. r. o., Sobotecká 565, 511 01 Praha
9/2003 - 10/2003	KERI spol. s r.o.- konstrukce a výroba, Koňský trh 15, Praha
3/2002 - 8/2003	OAHŠ Turnov - výkon civilní služby, Zborovská 519, 511 01 Turnov

ZNALOSTI

Jazykové znalosti	Německý jazyk - maturitní zkouška Anglický jazyk - pasivně
Ostatní znalosti	Práce na PC - MS Office, Corel DRAW, Corel Photo - paint internet, základy AutoCAD Řidičské oprávnění skupiny A,B Psaní na stroji

OSOBNÍ ZÁJMY

Sporty	JUDO - závodně, plavání, cyklistika, lyžování
Ostatní	Cestování, práce na PC, internet, fotografování

PŘEHLED PRAXE

Světlo HAVEX spol. s r. o. Firma zabývající se instalací a servisem plynových zařízení. Zastával jsem zde pozici účetního - administrativního pracovníka. Zodpovídal jsem za evidenci podkladů k účetnictví, vedl skladovou evidenci - znalost plynoinstalatérského a vodoinstalatérského zboží, vystavoval a přijímal objednávky, zpracovával a kalkuloval nabídky. Zajišťoval jsem propagaci firmy - návrhy vizitek, reklamních poutačů.

KERI spol. s r.o. Firma zabývající se konstrukcí a výrobou měřicích přípravků pro německé automobilové společnosti. Byl jsem zde zaměstnán jako pracovník THP. Evidoval jsem konstrukční výkresy, vyhotovoval podklady pro fakturaci a vyřizoval objednávky.

OAHŠ Turnov - výkon civilní služby Mimo jiné jsem zodpovídal za chod školní kantýny, zajišťoval veškeré zásobování, hledal nové dodavatele, řešil reklamace. Přímý prodej zboží zákazníkům.

Požadavek na přijetí nového zaměstnance

Jméno a příjmení (je-li známo):

Důvod přijetí:

- ☐ nový dle rozpočtu, posílení týmu
☐ náhrada za odchod za koho
☐ jiné

Datum nástupu:

Druh pracovního poměru:

- ☐ Hlavní pracovní poměr
☐ Dohoda o provedení práce (max 100 h ročně)
☐ Dohoda o pracovní činnosti (max 20 h týdně)
☐ Vedlejší pracovní poměr
☐ jiné, FAKTURA

Pozice, (příp. vykonávaná činnost):

Oddělení, středisko:

Trvání pracovního poměru:

- ☐ na dobu neurčitou
☐ určitou do data
☐ po dobu mateřské, nemoci koho
☐ jinak jak

Zkušební doba:

- ☐ 3 měsíc
☐ 2 měsíce
☐ 1 měsíc
☐ žádná

Pracovní úvazek:
(při hlavním prac. poměru)

- ☐ plný, 40 hodin týdně
☐ 37,75
max ☐ 20 hodin týdně
☐ jinak jak

Místo výkonu práce:

Nástupní plat:

- /měsíc
gross /hodina
 jinak, provize apod.

Po zkušební době:

příp. od jiného data:

od kdy

Odměny, provize, bonusy:

Hmotná odpovědnost:

- ☐ ano za co
☐ ne

služební auto

- ☐ ano
☐ ne

soukromé kilometry

- ☐ ano
☐ ne

podpis

předložil:

Lucie Kučerová

schválil:

Eric Rongé

schválil:

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - FUNKCE, PROFESE

Název pracovního místa: Dělník ve výrobě – řidič vysokozdvizného vozíku

Číslo pracovního místa:

Tarifní stupeň:

Podřízenost pracovnímu místu:
Mistr

Nadřízenost pracovním místům:

Specifikace místa – požadavky

Stupeň vzdělání	Zaměření	Pozn.
Vyučen/základní vzdělání		
Zkušenosti v oboru	Specifikace	Pozn.
Zákonná školení	Rozsah požadavku	Perioda školení
BOZP	Opakované proškolení	1 / rok
Vstupní lékařská prohlídka	§ 28 Zákoník práce	
Školení z oblasti PO I. stupně	Opakované proškolení	1 / rok
Školení řidičů motor. vozíků	Opakované proškolení	1 / rok
Lékařská prohlídka	Opakované	podle věku
Řidičský průkaz na motor. vozíky		

Jazykové znalosti	Základní znalost	Aktivní znalost	Státní zkouška	Pozn.

Práce na PC	Základní uživatel	Pokročilý uživatel	Specialista	Pozn.
Obsluha PC	x			

Odborné znalosti	Znalost principu	Schopnost použití	Tvorba metodiky	Periodicita

Další nároky na vědomosti a dovednosti:

-

Požadavky na osobní vlastnosti:

- spolehlivost

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA - FUNKCE, PROFESE		Strana 2 / 3
Pracovnímu místu přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníka, případně vedoucího pracovníka, uvedených v Zákoníku práce, organizačním řádu a platných vnitřních předpisech provádění těchto činností:		
Část I. – Obecně		
1. Na základě seznámení se s politikou a cíli jakosti a opatřeními k zabezpečení cílů společnosti, které se vztahují k činnostem příslušného útvaru, zabezpečovat činnosti z těchto dokumentů vyplývající. S těmito dokumenty v aktuální revizi a úkoly seznámit přímé podřízené se záznamem. 2. Při výkonu své činnosti (funkce, profese) ve společnosti se řídit mimo jiné směrnicemi a instrukcemi systému jakosti, které se k výkonu činnosti (funkce, profese) vztahují. O požadavcích těchto organizačních směrnic a prováděcích pokynů v platném znění seznámit přímé podřízené se záznamem. 3. Zabezpečit přidělenou řízenou dokumentaci před znehodnocením, ztrátou.		
Část II. – Prováděné činnosti, pravomoci a odpovědnosti		
Číslo činnosti dle katalogu	Slovní vyjádření vykonávaných činností uložených dle organizačního řádu	
	<u>Jednotlivé úkoly:</u> - zpracování výrobků dle výrobní dokumentace - dodržování časů lepení dle výrobní dokumentace - samokontrola v průběhu ruční výroby - identifikace výrobků - předávání výrobků na kontrolní místo - vedení výrobní dokumentace u montáže <u>Převzetí pracoviště před zahájením pracovní činnosti:</u> Převzetí pracoviště (překontrolování celkového pořádku okolí pracoviště, vybavení pracoviště platnou výrobní dokumentací, prověření vybavení pracoviště předepsanými měřidly, vyplnění předepsaných záznamů do dokumentace) <u>Činnosti po ukončení práce:</u> - úklid pracoviště - likvidace nespotřebovaného lepidla - vyplnění výkazu práce a výkazu neshodných výrobků <u>Všeobecné činnosti:</u> - dodržování technologické kázně při výrobě, při ukládání výrobků do přepravních jednotek a při manipulaci s nimi - dodržování bezpečnostních předpisů a používání předepsaných ochranných pomůcek zejména při práci s lepidly - vytřídění neshodných kusů v případě zjištění vadného výrobku až k poslednímu dobrému - informování nadřízeného v případě poruch výrobního zařízení a odchylek od výrobní dokumentace - uložení neshodných výrobků na vyhrazené místo - udržování pořádku a čistoty na pracovišti - účast na pravidelných školeních	

Příloha č. 2 – Popis pracovního místa

Další nezařazené činnosti:				
Speciální pravomoci a odpovědnosti:				
K výkonu této pozice je nutno uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti: ANO-NE (nehodící se škrtněte)				
Zpracoval:	BC. Věra Čermáková	Datum: 25.6.2004	Podpis:	Účinnost od:
Schválil:	Ing. Vladimír Böhm	Datum: 25.6.2004	Podpis:	

Zdroj: Interní zdroj firmy Optimum Distribution CZ&SK

Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání

Jméno a příjmení

Poptávaná pozice

Můj současný/poslední zaměstnavatel:

Zastávaná funkce:

Pracovní poměr trval/trvá: od - do

Důvody odchodu:

Nyní jsem:

stále zaměstnán(-a)
na Úřadu práce
v domácnosti
jiné:

Má představa náplně práce nabízené pozice:

Svému novému zaměstnavateli mohu nabídnout:

Mezi mé slabiny patří:

Datum možného nástupu

Požadovaný nástupní plat

Datum:

Podpis:

ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO PRACOVNIHO POMĚRU

Vyplňte čitelně hůlkovým písmem

Příjmení	Jméno	Datum narození

Rodné jméno a všechna dřívější příjmení

----------------------	----------------------	----------------------

Státní příslušnost

Číslo telefonu – pevná linka

Číslo telefonu- mobilní

----------------------	----------------------

Poštovní směrovací číslo

Adresa bydliště

Změněná pracovní schopnost*) NE ☐ ANO ☐	Požívatel důchodu - druh*) NE ☐ ANO: ☐	Jiná zdravotní omezení ☐	Mohu pracovat na: 1. směnu 2. směnu
Vzdělání Základní ☐ Vyučen v oboru ☐	Úplné střední odborné ☐	Vysokoškolské ☐	
Rekvalifikační kurzy			
Jiné odborné znalosti *)			
Svářečský průkaz ☐	Práce na počítači ☐		
Řidičský průkaz na motorové vozíky ☐	Psaní strojem ☐		
Řidičský průkaz pracovních strojů ☐	Cizí jazyky		
Řidičský průkaz - skupina *) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Jiné znalosti		
*) příslušné zakřížkujte			

Kolikrát jste změnil zaměstnání	Poslední zaměstnání – firma + pracovní pozice
Datum ukončení pracovního poměru	Důvod ukončení pracovního poměru
☐ ANO ☐ NE	
Dřívější zaměstnání u firmy *) Optimum Distribution CZ&SK Zajímám se o práci (případně určete pořadí *)	Důvod ukončení pracovního poměru u firmy Optimum Distribution CZ&SK Rok ukončení pracovního
Řídicího pracovníka ☐	Požaduji *) Dopravu ☐
Technického pracovníka ☐	Ubytování ☐
Výrobního dělníka ☐	O možnosti zaměstnání jsem se dozvěděl: *) od zaměstnance, rádio, noviny, úřad práce, sám
Režijního dělníka ☐	
*) příslušné zakřížkujte	

Prohlašuji, že jsem absolvoval základní vojenskou službu

*) ☐ ANO ☐ NE a že jsem *) ☐ BYL ☐ NEBYL trestán.

Mohu nastoupit od:

Představa výše platu:

Potvrzuji svým podpisem, že všechny výše uvedené údaje jsou pravdivé

Podpis, datum

Vyplňuje personalistika firmy

strana 2

Prověření karty:

Pracovní poměr od-do: _____

Osobní číslo

Důvod ukončení pracovního poměru: _____

Požívání alkoholu

☐

Nedodržování pracovní kázně

☐

Prověření
personalistou

Vhodný

☐

Nevhodný

☐

Jednání s ved. útvaru:

Výsledek pohovoru s uchazečem

Datum jednání

Zaslán na pracoviště

Hlášenka předána do registru volných
míst dne:

Výsledek:

Středisko/profese

Výsledek lékařské prohlídky

