

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2005

Pavčina Němečková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Vnější a vnitřní recruiting

External and internal recruiting

DP - PE - KPE – 2005 33

Pavčina Němečková

Vedoucí práce:	doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. (KPE)	
Konzultant:	Ing. Iveta Valentová (ABB s. r. o., Elektro-Praga)	
Počet stran:	76	Počet příloh: 7
Datum odevzdání:	20. 5. 2005	

Prohlášení

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:

Pavčina Němečková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. a Ing. Ivetě Valentové za jejich pomoc, odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mou diplomovou práci dovedly do konečné podoby.

Resumé

Personální činnost nabývá v současné době na významu. Organizace stále více rozšiřují svá personální oddělení, nabírají do nich nové zaměstnance a zvyšují jejich pravomoci a kompetence.

Práce s lidmi mě vždy velice zajímala a tak je možné, že jednoho dne budu v takové pozici, kdy se nábor zaměstnanců stane běžnou součástí mé vykonávané práce. Každý dobrý personalista by měl proto znát všechny možné způsoby provádění recruitingu a měl by umět odhadnout pracovní potenciál uchazečů, kteří se hlásí do zaměstnání.

Ve své práci popisuji způsob, pomocí něhož uchazeči hledají svá zaměstnání. Poté charakterizuji postup, kterým naopak organizace získává novou pracovní sílu, a to jak ze zdrojů vnějších tak i vnitřních.

Cílem mé práce je vyjmenovat metody výběrového řízení, více je přiblížit, upozornit na chyby, kterých by se měli osoby provádějící nábor vyvarovat, a doporučit do konkrétních pozic nejvhodnější způsoby recruitingu, na jejichž základě proběhne výběrové řízení efektivně, úspěšně a finančně nenáročně.

Summary

Nowadays personnel activities gain even more on significance. Organisations extend their own personnel departments, recruit new staff into these departments and broaden their authorities and competencies.

I was always interested in working with people so in the future it is possible that I will be in the position to recruit new staff, which could become my standard function of my job. Every smart human resources or recruitment manager should know all types of recruitment and should size up a potential of an applicant, who would like to work for their organisation.

In my diploma thesis I describe methods of finding new job, which could help the applicants, when they are looking for a new position. Then I contrary characterize methods of recruiting new staff used in organisations. The aim of my thesis is to name methods of selection process and explain these methods thoroughly. Then I summarize usual mistakes, which could be made by recruitment or HR managers, and I recommend the best recruitment resources for concrete positions, which can increase time and financial effectivity and success of entire selection process.

Klíčová slova

Metody výběrového řízení

Nábor zaměstnanců

Personální politika

Hodnocení informací
o uchazečích

Přínos nového zaměstnance
pro organizaci

Selekce kandidátů

Testování uchazečů

Vnitřní nábor

Vnější náboru

Zdroje náboru

Key words

Methods of selection process

Recruitment

Personnel policy

Applicant data evaluation

Contribution of new employee
for the organization

Applicant selection

Applicant testing

Internal recruitment

External recruitment

Recruitment resources

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	11
Úvod.....	12
1 Nábor a výběr zaměstnanců v současné personalistice.....	14
1.1. Definice náboru a jeho vymezení.....	14
1.1.2 Postup uchazeče při hledání nového zaměstnání.....	15
1.1.3 Postup organizace při hledání nového zaměstnance.....	19
1.2 Zdroje recruitingu.....	20
1.2.1 Vnější zdroje.....	21
1.2.2 Vnitřní zdroje.....	25
1.3 Selektce kandidátů a metody výběrového řízení.....	26
1.3.1 Postup selektce	26
1.3.2 Doporučený postup výběrového řízení.....	29
1.3.3 Metody výběrového řízení.....	29
1.3.4 Chyby při sestavování otázek.....	42
1.4 Hodnocení získaných údajů o uchazečích.....	42
1.4.1 Techniky hodnocení získaných informací.....	43
1.5 Přínos nového zaměstnance pro organizaci.....	46
1.5.1 Kritéria hodnocení efektivit výběru.....	46
2 Personální činnost společnosti ABB s. r. o.....	48
2.1 Historie ABB.....	48
2.2 Personální politika ABB.....	52
2.3 Postup ABB při hledání nového zaměstnance.....	54
2.4 Zdroje recruitingu v ABB.....	57
2.5 Selektce kandidátů a používané metody výběru v ABB.....	63

3	Zhodnocení použitých zdrojů recruitingu v ABB	67
3.1	Statistika vnitřních zdrojů	67
3.1.1	Statistika technicko-hospodářských pozic	69
3.1.2	Statistika dělnických pozic	70
3.2	Statistika vnějších zdrojů	71
3.2.1	Statistika technicko-hospodářských pozic	71
3.2.2	Statistika dělnických pozic	76
3.3	Návrhy zlepšení pro recruiting do technických pozic	81
3.4	Doporučení konkrétních zdrojů do jednotlivých pozic	83
	Závěr	86
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	92

Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
HS	hospodářská správa
Ing.	Inženýr
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
ČR	Česká republika
IQ	inteligenční kvocient
MBA	master of business administration
PC	počítač
r.	rok
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářská pozice
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
VB	Velká Británie
VŠE	Vysoká škola ekonomická
%	procento

Úvod

Svoji práci na téma vnitřní a vnější recruiting jsem si vybrala proto, abych se blíže seznámila se současnými nejpoužívanějšími metodami náboru pracovníků. Pro svou praktickou část jsem zvolila mezinárodní společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou, ve které se snažím porovnávat sepsanou teorii s používanou praxí. Na základě získaných informací se zabývám metodami výběrového řízení u dělnických a technicko-hospodářských pozic.

Mým cílem je podrobně se obeznámit s náborovým procesem v organizaci ABB, upozornit na možné chyby při jeho provádění, navrhnout řešení k odstranění těchto nedostatků, provést statistiku obsazených pozic z vnějších a vnitřních zdrojů a doporučit návrhy zlepšení pro recruiting do technických pozic.

Je možné, že jednoho dne budu v takové pozici, kdy se nábor zaměstnanců stane běžnou součástí mé vykonávané práce. Každý dobrý personalista by měl proto znát, jakými způsoby je možné recruiting provádět a čeho je třeba se vyvarovat, aby výběrové řízení proběhlo úspěšně a efektivně.

Diplomová práce je rozčleněna do tří kapitol. V první kapitole se zabývám nábořem a výběr zaměstnanců v současné personalistice. Popisuji zde, jakými způsoby postupují uchazeči při hledání nového místa a naopak jak postupuje organizace. Poté se zaměřuji na zdroje recruitingu, které se dělí na vnější a vnitřní. Využitím vnějšího zdroje organizace přijímá nového zaměstnance zvenčí, a to vlastními silami nebo ve spolupráci s jinými subjekty. Vnitřní zdroj je charakteristický tím, že organizace pouze povýší pracovníka vlastního z nižší pozice do vyšší.

Následuje část věnovaná selekci kandidátů a metodám výběrového řízení. Zmíním se zde o možných chybách, kterých je třeba se vyvarovat, při sestavování otázek kladených v dotaznících či na pohovorech. Na závěr kapitoly se zaměřím na tři techniky hodnocení získaných informací o uchazečích a na celkový přínos nového pracovníka pro organizaci.

Ve druhé kapitole diplomové práce se zabývám personální činností organizace ABB s. r. o., Elektro-Praga. Podrobně rozepisuji jejich personální politiku a postup náboru při hledání nových zaměstnanců. Pozice v organizaci rozděluji na dělnické a technicko-hospodářské a podle tohoto rozčlenění určuji nejčastěji používané zdroje vnějšího a vnitřního náboru pracovníků.

Závěrečná kapitola praktické části je věnována zhodnocení zdrojů vnějšího a vnitřního recruitingu, které byly společností ABB od roku 2003 použity. Sestavuji zde statistiku technicko-hospodářských a dělnických pozic. Dále navrhuji možnosti zlepšení náborového procesu do technických pozic a pozic specialistů, neboť obsazování těchto pozic je velice problematické. Na závěr se zabývám vlastním doporučením konkrétních zdrojů do jednotlivých pozic, které jsou pro organizaci finančně i časově nejméně náročné.

1 Nábor a výběr zaměstnanců v současné personalistice

1.1 Definice náboru a jeho vymezení

„Nábor je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto.“ [5]

Náborový proces můžeme rozdělit na dva směry komunikace, což znamená, že na jedné straně práci vyhledávají noví uchazeči a na straně druhé organizace vyhledává pracovníky. Zájemci chtějí přesně vědět, co jim budoucí zaměstnavatel může nabídnout a on se snaží naopak zjistit, jací budou uchazeči jako zaměstnanci, pokud budou přijati.

Proto dochází k vzájemnému vysílání signálů o podmínkách obou stran. Signálem zájemce je prezentovat se jako zajímavý a vhodný kandidát pro danou pozici a také se snažit zjistit veškeré potřebné údaje nezbytné ke zvážení skutečného nástupu. Signálem organizace je ukázat zájemci, že ona je tím nejlepším místem pro zaměstnání. Není však záměrem pouze se vychválit a prozradit jen samá pozitiva, ale říci skutečná fakta spojená i s negativními stránkami nabízeného zaměstnání, kterými mohou být například jednání s nepříjemnými lidmi, soustavné kontrolování vykonávané práce, monotónní práce atd. Následně se organizace snaží vytvořit si skutečný obraz o uchazeči a odhadnout jeho budoucí hodnotu a přínos pro organizaci. [1], [6]

Při vzniku uvolněné pozice, která je třeba zaplnit, se musí organizace rozhodnout, jakým způsobem je třeba nového pracovníka na toto místo získat. Existují dva způsoby náboru, a to vnější a vnitřní. Vnější je charakteristický tím, že organizace přijme zaměstnance nového, který zde doposud nikdy nepracoval. Vnitřní nábor znamená, že organizace zaplní volnou pozici zaměstnancem z jiné funkce či profese.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Nábor-začátek procesu formování pracovní síly organizace. In *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 1993. S. 254. ISBN 80-85623-29-3.

Při vzniku volného místa záleží zcela na rozhodnutí organizace, zda přijme pracovníka zvenčí či povýší někoho z řad vlastních. [2], [4]

1.1.1 Postup uchazeče při hledání nového zaměstnání

Absolventi středních či vysokých škol, kteří hledají svá první zaměstnání nebo jiní uchazeči, kteří je pouze mění, se mohou řídit následujícími kroky:

- výběr oboru a pozice,
- stanovení bližších podmínek souvisejících s výběrem (region, mzda, dojíždění, pracovní doba a další),
- průzkum trhu práce a vyhledávání volných míst,
- výběr konkrétních organizací, ve kterých se uvolnila pozice,
- příprava na výběrové řízení,
- absolvování jednotlivých kol výběru,
- uzavření pracovní smlouvy se zaměstnavatelem či odmítnutí.

1. Výběr oboru a pozice

Stanovení oboru a přibližně i pozice, ve které by chtěl uchazeč pracovat, je prvním krokem k výběru budoucího povolání. Sociologové kladou důraz převážně na vliv rodiny, systém vzdělávání, okruh přátel a individuální vlastnosti jednotlivců, které mohou z velké části tento výběr ovlivnit. [3]

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že mým prvním krokem bylo nejdříve si ujasnit, jaký druh práce a jakou pozici bych ráda vykonávala. Po ukončení studia není vždy všem absolventům zcela jasné, jakým směrem se chtějí ubírat. Obor, který vystudovali, nemusí být jejich celoživotní volba, avšak v mnoha případech slouží jako záchytný bod alespoň pro začátek jejich profesní kariéry.

2. Stanovení bližších podmínek souvisejících s výběrem

Po určení oboru a pozice je důležité, aby si uchazeč podrobněji stanovil konkrétní podmínky, které ho mohou ve výběru ovlivňovat. Je dobré si odpovědět na následující otázky. Víte, co od své práce požadujete a jakou roli by měla ve vašem životě sehrát? Chcete být svým vlastním pánem nebo pracovat pod vedením? Přibližně s kým a s kolika lidmi byste mohli pracovat? Preferujete pracovat rovnoměrně nebo nárazově? Jsou pro vás prioritou peníze nebo rozhoduje zajímavá práce i za méně peněz? Chcete se pohybovat při práci z budovy do budovy, z města do města nebo vám více vyhovuje jedna židle s jedním stolem?

V dnešní době již výše mzdy nemusí hrát jedinou roli v rozhodování uchazeče o novém zaměstnání. Dalšími faktory, které mohou výrazně ovlivnit jeho výběr jsou zájem o tuto práci, každodenní dojíždění do zaměstnání, odloučení od rodiny, flexibilní pracovní doba atd. Naopak nižší plat může být vykompenzován možností osobního růstu, firemním autem, bytem, služebním telefonem či stáží v zahraničí.

3. Průzkum trhu práce a vyhledávání volných míst

Po zvážení všech bližších podmínek je dobré začít se shromažďováním informací o volných pracovních místech. Existuje mnoho zdrojů, ze kterých je možné čerpat. Jednotlivými typy se budu zabývat v následující kapitole.

4. Výběr konkrétních organizací

Jestliže uchazeč nalezne vhodnou organizaci, která je pro něho atraktivní a nabízí volnou pozici, má z části vyhráno. Na uvedenou adresu zašle všechny požadované dokumenty a vyčkává na odpověď organizace k pozvání do výběrového řízení.

5. Příprava na výběrové řízení

Na výběrové řízení je samozřejmě nutné se předem dostatečně připravit. Já jsem si příklad vyhledala na internetové stránce <http://www.jobpilot.cz> seznam nejčastěji kladených otázek a snažila se na ně co nejlépe odpovědět. Je velmi těžké dopředu přesně odhadnout, jaké otázky zazní, avšak pokud se uchazeč dopředu připraví alespoň na některé okruhy, sníží se tím riziko překvapení z otázek nečekaných. Před absolvováním prvního kola výběrového řízení je dobré získat co nejvíce informací o zaměstnavateli. Vyhledání takových informací, které jsou veřejnosti hůře přístupné udělají na zaměstnavatele dojem a uchazeč bude působit jako člověk, který se opravdu o danou organizaci zajímá.

Jednou z nejdůležitějších věcí, na kterou se zaměstnavatel jistě zaměří, je životopis. Proto je důležité si ho s předstihem důkladně projít a podrobně připravit. Uchazeč by měl být také schopen vyjmenovat své silné a slabé stránky, které by co nejlépe charakterizovaly jeho schopnosti a dosavadní kvalifikaci. Dalším krokem je příprava dotazů na osoby, které se zájemcem o práci povedou pohovor. Je dobré se zaměřit na vše co uchazeče ohledně budoucího povolání zajímá, tj. na pracovní dobu, nejlepší dosažené výsledky organizace, možnost kariérního postupu, vzdělávání v zahraničí atd. Oblečení by mělo být vkusné, chování sebejisté, ne však až příliš suverénní. [3]

Jednou z největších problémů náboru bývá vyslovení představy uchazeče o výši mzdy. Zájemce by měl vyslovit částku, která je adekvátní jak jeho dosaženému vzdělání a získané kvalifikaci, tak i náročnosti požadované pozice.

6. Absolvování jednotlivých kol výběru

Každá organizace používá jiné metody náboru. Čím vyšší pozice se obsazuje, tím složitějším a časově náročným výběrovým řízením musí uchazeči projít. Po absolvování jednotlivých kol náboru je uchazeč buďto odmítnut nebo postupuje dále do užšího kola.

7. Uzavření pracovní smlouvy se zaměstnavatelem

Po úspěšném absolvování všech kol náborového procesu je uchazeči nabídnuto volné pracovní místo. Při souhlasu kandidáta se stanovenými podmínkami, je uzavřena pracovní smlouva.

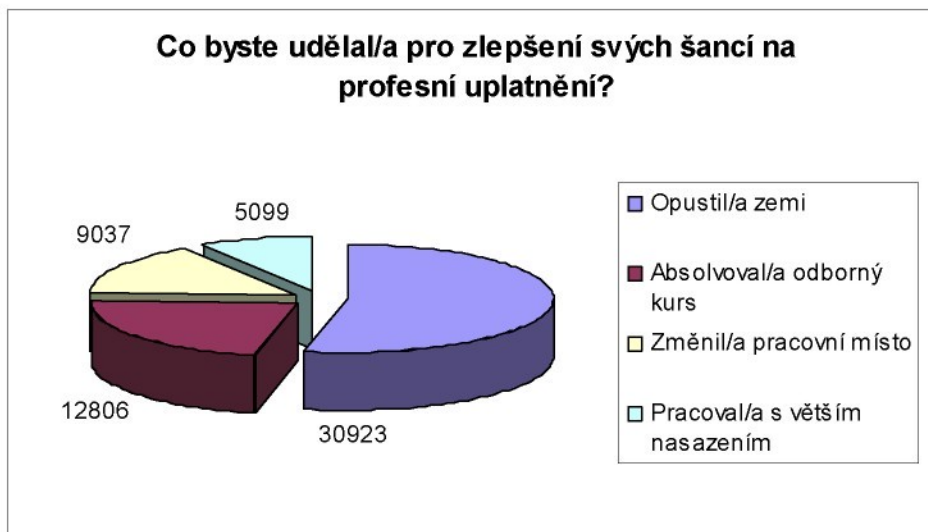
Po nástupu do zaměstnání se časem ukáže, zda vykonávaná práce splnila všechna uchazečova očekávání či nikoliv, zda ho baví a dává mu pocit důležitosti, důstojnosti a užitečnosti, což je podle mého názoru to nejdůležitější.

Mně se to již podařilo a získala jsem zaměstnání, které splňuje všechny mé představy a požadavky.

Speciální skupinou uchazečů o zaměstnání jsou absolventi středních a vysokých škol, kteří si hledají svá první zaměstnání. Ty můžeme rozdělit do následujících třech kategorií:

- **spokojení** jsou lidé, kteří přijmou první zaměstnání, které najdou a myslí si, že všude jinde to bude téměř stejné, a proto nemá cenu déle váhat;
- **maximalisté** jsou lidé, kteří zkouší co nejvíce pohovorů a potom si vyberou nejlepší zaměstnání podle vlastního uvážení a subjektivních kritérií;
- **ověřovatelé** jsou lidé, kteří absolvují pár pohovorů s tím, že pokud si vyberou nabídku pro ně nejvhodnější, stále si zjišťují další informace o nabízených místech s tím, aby se pouze ujistili, že nabídka, kterou si vybrali, je pro ně opravdu tou nejlepší. Tato varianta je kompromisem mezi prvními dvěma rozděleními. [5], [7]

Graf č. 1



Zdroj: <http://europa.eu.int/eures/viewpoll.jps?lang=&mode=archive>, dne 25. 4. 2005

1.1.2 Postup organizace při hledání nového zaměstnance

Postup při nabírání nových pracovníků organizací je tvořen několika následujícími kroky:

- nejdříve vznikne požadavek na nábor nového pracovníka, a to z důvodu nedostatku či chybějící kvalifikace stávajících zaměstnanců;
- dále se sestaví pracovní profil zaměstnance pro novou pozici, na základě požadavků kladených na danou funkci, nebo se vezme profil již vytvořený;
- vypracuje se plán náboru, který obsahuje zdroje náboru, výši nákladů a počet nabírajících pracovníků (pokud se jedná o více pozic);
- organizace zveřejní, že došlo k uvolnění pracovního místa, a to pomocí vybraných zdrojů náboru;
- po obdržení jednotlivých nabídek dojde k předselekcí nevyhovujících kandidátů;
- nejvhodnější uchazeči jsou pozváni do jednotlivých kol výběrového řízení;
- probíhá testování kandidátů, jejich schopností a dovedností důležitých pro výkon dané práce;
- na základě získaných výsledků z několika kol výběru se vyhodnotí ten nejlepší;
- sestaví se konkrétní nabídka s platovým ohodnocením pro vítězného uchazeče;

- při kladném rozhodnutí kandidáta o přijetí navržených podmínek, je uzavřena pracovní smlouva;
- nástup nového zaměstnance do organizace. [5], [7]

Při uvolnění pracovních míst, a to převážně do pozic vedoucích pracovníků či specialistů, je v současné době pro organizaci velice důležité upoutat pozornost dostatečného množství uchazečů kvalifikovaných a motivovaných, ve kterých organizace dokáže svou nabídkou vzbudit zájem pracovat. [5]

Obecně platí, že čím více kandidátů se přihlásí, tím větší má organizace možnost výběru. O co vyšší pozici se jedná, tím složitějším a časově náročným nábořem organizace projde, a tím méně kandidátů se přihlásí, avšak jejich kvalita by měla být o to vyšší.

1.2 Zdroje recruitingu

Je mnoho způsobů, jak zveřejnit svou nabídku práce, a záleží pouze na organizaci, jaké prostředky si zvolí. Všeobecně platí, že by se měla snažit získat s co nejnižšími náklady co největší počet odpovídajících zájemců. Často se při náboru vychází z dosavadních tradic a zkušeností podniku. Zdroje, které jsou možné při náboru využít, rozdělujeme na dvě skupiny, a to vnitřní a vnější. [5], [10]

Vnější zdroje	
Noviny, časopisy a odborné výtisky	Úřad práce
Adresná korespondence, propagační letáky	Školy
Televize, rozhlas	Veletrhy, semináře, konference
Doporučení	Personální agentury
Příchozí	Dny otevřených dveří
Internet	Agentury – lovci mozků (headhunters)
Vnitřní zdroje	Povýšení

Zdroj: [5]

1.2.1 Vnější zdroje

Vnější zdroje jsou charakteristické tím, že organizace získává uchazeče o zaměstnání buďto vlastními silami nebo ve spolupráci s jinými subjekty.

1. Noviny, časopisy a odborné výtisky

Tento způsob komunikace slouží k oslovení širokého okruhu zájemců. Je velmi důležité vědět, kterých novin použít, neboť každé jsou určeny jiným čtenářům. Tyto inzeráty dnes patří mezi finančně náročnější prostředky, však pokud podnik hledá kandidáty na specializovanou pozici, může to být velice efektivní. Novinové inzeráty jsou často používanou formou komunikace mezi organizací a zájemcem. Každý inzerát by měl obsahovat všechny podstatné náležitosti, jakými jsou například charakteristika firmy, název pozice, požadovaná kvalifikace a vzdělání, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního postupu, kam a jak se přihlásit a další. Důležité je, aby byl inzerát zpracován srozumitelně, přesně a hlavně pravdivě, neboť nejen kandidáti čtou tyto nabídky, ale i zákazníci, veřejnost či budoucí uchazeči o zaměstnání, kteří se teprve chystají na změnu místa. [5], [10]

2. Adresná korespondence, propagační letáky

Někdy firmy zasílají své nabídky adresně konkrétním zájemcům, kteří odpovídají požadované kvalifikaci. Letáky, které se často vyvěšují v okolí organizace, si mohou přečíst kolem jdoucí osoby, které se takto dozví, že došlo k uvolnění některých míst v konkrétní organizaci. [5], [10]

3. Televize a rozhlas

Televize a rozhlas dnes patří mezi ne příliš často využívané metody náboru. Tyto dvě média sice postihují značné množství posluchačů a diváků, avšak i přesto je nutné pečlivě zvážit, zda je opravdu vhodné je použít. Existuje celá řada rozhlasových stanic

specializujících se na konkrétní posluchače. Zvolením vhodného typu stanice a vhodné doby poslechu může organizace dosáhnout přilákání odpovídajících kandidátů.

Televize je všeobecně považována za nejmocnější médium v zemi. Je velmi drahé a ne příliš časté vidět na obrazovce inzerát organizace, která hledá uchazeče na volné pracovní místo. Občas tyto inzeráty můžeme shlédnout v regionálním vysílání. Je na zvážení organizace, zda právě televize a rozhlas jsou tím nejvhodnějším způsobem k přilákání potenciálních kandidátů. [5], [10]

4. Doporučení od vlastních zaměstnanců, známých, přátel či jiných organizací

Další velmi využívanou metodou získávání pracovníků je doporučení. Kolik nových míst je dnes zaplněno pouze ze známostí? Kolik pozic není možné získat, aniž bychom neměli v organizaci osobu, která nás doporučí či nám pomůže? Říká se, že kontakty dnes hrají jednu z velmi důležitých rolí.

Můžeme si uvést konkrétní příklad na organizaci, která váhá mezi dvěma shodnými kandidáty s odpovídající kvalifikací. Jeden z nich je zde však na doporučení od vlastního zaměstnance organizace. A tudíž je větší pravděpodobnosti výběru tohoto uchazeče. Pracovník, který doporučuje, nese jistou odpovědnost za kandidáta, a proto si nedovolí doporučit někoho, o jehož přednostech není sám přesvědčen. Často si nejdříve on sám vyzkouší kandidáta a zhodnotí jeho schopnosti pro výkon dané funkce. Vysvětlí mu, co práce obnáší a co se od něj bude očekávat. Bylo by v budoucnu totiž velmi nepříjemné, kdyby byly chyby kandidáta spojovány s doporučením zaměstnance. Tito doporučující pracovníci jsou často finančně odměňováni za pomoc při náboru a to může působit jako motivace pro ostatní, kteří se v budoucnu mohou také snažit se aktivně zapojit do hledání. [10], [11]

5. Příchozí

Mezi příchozí patří ti, kteří se přišli přímo do organizace ucházet o danou pozici, aniž by byl vyhlášen nábor. Těmito lidmi se mohou obsadit jakékoliv pozice přes dělnické,

administrativní, vedoucí, odborné a technické profese. Den otevřených dveří může také zvýšit množství přichozích zájemců, mezi kterými mohou být i studenti vysokých či středních škol. [10], [11]

6. Úřad práce

Na úřadu práce jsou evidováni nezaměstnaní, kteří aktivně hledají práci, ale nemohou ji sehnat. Je to velice široký zdroj, ze kterého můžeme čerpat. Ne vždy však dokáže uspokojit naše požadavky na kandidáta, neboť u specializovaných profesí a vedoucích míst je málo pravděpodobné, že zde najdeme vhodnou osobu. [5]

7. Školy

Školy patří mezi jeden z nejrozšířenějších zdrojů vůbec. Je velmi dobré, když organizace udržují blízké kontakty se školami jak vysokými, středními či učňovskými. Organizace si tak mohou zajistit zájem studentů v budoucnu pro ně pracovat. To také vede ke zvýšené motivaci studentů, kteří vědí, že s dobrými výsledky budou mít větší šanci se prosadit u renomovaných společností. Pokud budou zaměstnanci firem pravidelně docházet do škol a seznamovat studenty se svými programy, pracovními místy a možnostmi uplatnění, jistě zájem studentů stoupne a organizace si tímto zajistí budoucí kvalifikovanou pracovní sílu.

Již záleží na organizaci samotné, zda nábor provádí pouze na školách ze svého okolí, což je nákladově méně náročné, nebo zda ho provádí po celé zemi. Organizace si může vybrat pouze dvě, tři vysoké školy s nejlepším jménem v zemi a zaměřit se pouze na ně. Záleží také na druhu obsazované pozice.

Po výběru škol je velice důležité se co nejlépe prezentovat před studenty. Většinou jeden vedoucí pracovník, který je tímto pověřen, se snaží studentům více přiblížit výhody a možnosti profesního růstu u dané organizace. Tento typ náboru je výhodný pro obě strany. Jak pro absolventy, kteří bez praxe často velmi těžce získají práci u významné společnosti, tak pro organizaci, která si může zformovat absolventy podle svých představ. [11], [12]

8. Veletrhy, semináře a konference

Jsou to místa, kde se studenti mohou blíže seznámit a informovat o možnostech svého budoucího uplatnění u organizací, které jsou pro ně zajímavé, a o nichž se chtějí dozvědět více. Studenti si zde mohou domluvit případnou praxi, při které mají šanci se seznámit s chodem organizace a něco si i přivydělat, a naopak organizace si může udělat úsudek o schopnostech třeba i budoucího zaměstnance, přilákat nové zákazníky a více se zviditelnit před veřejností. Tato forma je dnes velice využívána a je velice efektivní. [5], [12]

9. Personální agentury

Jsou to organizace, které si společnosti najímají z důvodu časové náročnosti náboru nových pracovníků. Agentura projde celým náborovým procesem za svého klienta, sestavuje inzeráty, pozve uchazeče, provádí pohovory a vybere dva, tři odpovídajícího uchazeče, které pošle klientovy na výběr. Agentura tak ušetří společnosti čas i peníze. Tyto agentury si na základě pozvání uchazečů vytváří svou vlastní databázi zájemců, ze které mohou kdykoliv čerpat pro výběr kandidátů do jiných zaměstnání. [6], [12]

10. Internet

Mezi další velmi používaný zdroj náboru patří internet. Jeho služeb při shánění zaměstnání dnes využívá téměř každý. Je to nejrychlejší způsob přístupu k informacím. Mnoho zaměstnavatelů zde zadá svůj inzerát, což je spojeno s téměř nulovými náklady, a potom jen čekají, kdo se ozve. [6]

11. Agentury tzv. „lovci mozků“ neboli headhunters

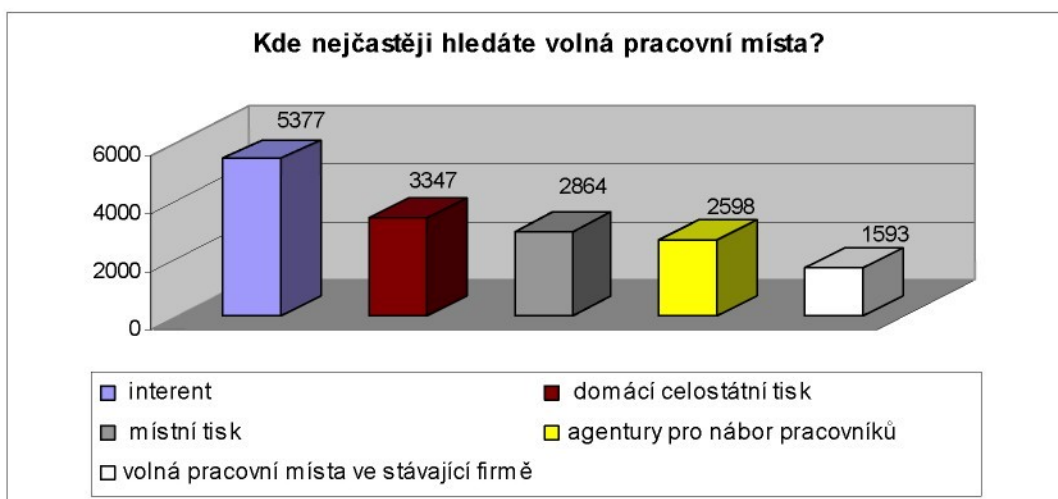
Jsou spíše využívány jen na velmi vysoké vedoucí pozice. Zabývají se tím, že kontaktují již zaměstnané pracovníky a snaží se je přetáhnout do jiné organizace za vyšší plat. Týká se to tedy převážně vysoce kvalifikovaných a odborných profesí. Agentury se snaží nalákat

zaměstnance do perspektivnějšího zaměstnání a pokud ho získají, dostávají od klienta zaplacený až několikanásobek jeho platu. [6], [13]

12. Dny otevřených dveří

Dny otevřených dveří mohou také přilákat budoucí potenciální zájemce o zaměstnání. Lidé, kteří se o organizaci zajímají, mají možnosti se přijít podívat do výrobních prostor, zeptat se na cokoli a na základě získaných informací si udělat bližší představu o celé organizaci. [13]

Graf č. 2



Zdroj: <http://europa.eu.int/eures/viewpoll.jps?lang=&mode=archive>, dne 25. 4. 2005

1.2.2 Vnitřní zdroje

Jsou charakteristické tím, že organizace při náboru nových zaměstnanců zcela využívá svých vlastních zdrojů, mezi něž se řadí povýšení vlastních pracovníků.

Povýšení vlastních pracovníků

Povýšení zaměstnance z řad vlastních je metoda, kdy organizace vybere svého pracovníka a převede ho na jinou nejčastěji vyšší pozici. Tento způsob v sobě zahrnuje hned několik výhod. Například tato osoba již zná poměry a vztahy uvnitř, a tak není třeba ji s tímto

znovu podrobně seznamovat. Proto může i zapracování trvat kratší dobu, neboť zaměstnanec již přijímá méně informací než zcela nový pracovník. Další výhodou je, že organizaci jsou známy schopnosti a dovednosti svým zaměstnanců, a proto se při povýšení snižuje riziko, že by byla vybrána nevhodná osoba. Co se však dá považovat za nevýhodu je, že zaměstnanec již má své naučené zažité zvyky a způsoby, a tak může být problémem přinést s sebou nové myšlenky či nápady odjinud.

Nejlepším řešením, jak zveřejnit svou nabídku práce, je kombinace různých těchto zdrojů, které zajistí, že se nabídka dostane do rukou všech potenciálních uchazečů. Cílem tedy je upoutat pozornost těch, kteří by pro organizaci v budoucnu mohli pracovat, a přispěli tím ke zvýšení její prosperity. Pokud se nabídka práce dostane do správných rukou, jistě si organizace dovede z kvalitních kandidátů vybrat lépe, než když je uchazečů méně. [5], [13], [15], [10]

1.3 Selektce kandidátů a metody výběrového řízení

„Selektce uchazečů získaných nábořem je proces, při kterém se na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně zaměstnání nabídneme. Výběru často předchází tzv. předběžný výběr, tzv. vyloučení zjevně nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než přikročíme k shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují.“ [5], [14]

1.3.1 Postup selektce

Při selektci kandidátů je důležité se držet následujících doporučení:

- předselektce kandidátů po získání požadované korespondence,
- proces selektce probíhající na základě vhodného použití metod nábořu,

MILKOVICH, G. T., BOURDREAU, J. W. Výběr z uchazečů získaných nábořem. In *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 1993. S. 309. ISBN 80-85623-29-3.

- sběr podstatných informací pro výkon dané funkce,
- výběr vítězného kandidáta.

1. Předselekce kandidátů

Po zveřejnění volného místa a obdržení nabídek od zájemců čeká organizaci předselekce uchazečů získaných nábořem. Organizace již ví, pro jakou pozici pracovníka vybírá, ale ještě by si měla ujasnit postup výběru a druh získávaných informací o kandidátech.

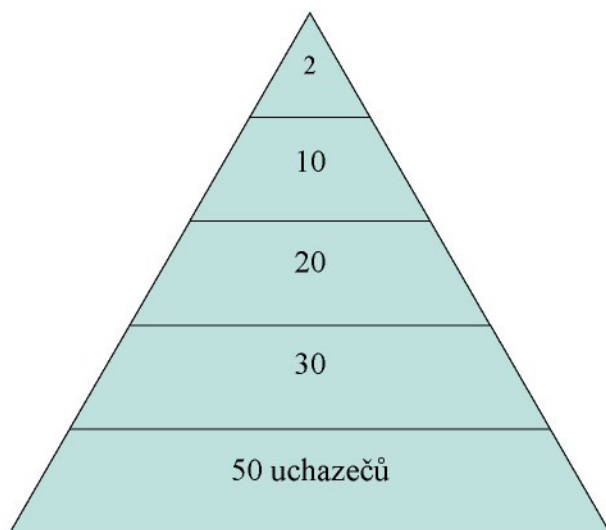
2. Selekcce nevhodných uchazečů

Po zvolení vhodných metod náboru dochází v průběhu výběrového řízení k selekci uchazečů, kteří neodpovídají nárokům organizace pro výkon dané práce. [6], [16]

Náborová pyramida

Pro grafické znázornění celkového množství všech zájemců o práci, je možné si sestavit náborovou pyramidu, která ukazuje neustálé ubývání jednotlivých uchazečů z náborového procesu směrem nahoru.

Náborový proces je něco jako síto, kdy neustále filtrujeme uchazeče až do doby výběru toho nejvhodnějšího. Obvykle se na uvolněné pozice přihlásí více kandidátů než je třeba k jejich obsazení. Proto je nutné část z nich odmítnout. Záleží na velikosti organizace a počtu uvolněných míst, kterých je třeba zaplnit. Při celkově přihlášeném počtu např. 50ti kandidátů na danou pracovní pozici, mohou pouze dva z nich skutečně nastoupit do zaměstnání. [6], [16]



Výběr dvou odpovídacích uchazečů

do uvolněných pozic.

Závěrečná selekce kandidátů po třetím kole testování.

Selekce dalších uchazečů po druhém kole testování.

Selekce nevyhovujících kandidátů po prvním kole testování.

Předselekce kandidátů provedená organizací na základě získaných životopisů.

Zdroj: [6]

3. Sběr relevantních informací

Při přijímání nového pracovníka je velmi těžké se neodchýlit od podstatných znalostí a schopností pro výkon dané funkce. Je možné, že se organizace zaměří na ne příliš důležité informace. Tím myslím např. při náboru nové asistentky bude jistě velmi důležité, zda umí pracovat s určitým programem na počítači. Avšak jiná, velice schopná uchazečka, která bude z tohoto důvodu neúspěšná, by se s programem naučila pracovat za pár hodin.[5], [16]

4. Výběr vítězného kandidáta

Osoba, která bude na konci náborového procesu vybrána, může mít podstatný vliv na budoucí výsledky organizace, proto by se nemělo výběrové řízení podceňovat. Je samozřejmě jasné, že jinak se organizace zachová při náboru dělnice do provozu a jinak se zachová při náboru na pozici vedoucího manažera.

Organizace se pouze snaží podle vlastností uchazečů odhadnout, jak se bude ten či onen kandidát chovat v zaměstnání, jaké bude vykazovat výsledky a zda je schopen bez komplikací zapadnout do kolektivu ostatních zaměstnanců. [16], [17], [19]

Nejefektivnější metodou, jak zjistit, který uchazeč je ten nejvhodnější, by bylo nechat všechny vybrané uchazeče pracovat po určitou dobu v organizaci, pozorovat je, hodnotit a na základě nejvyšších výsledků vybrat toho nejlepšího. Avšak toto není v praxi možné. Znamenalo by to dodatečné prostory, dodatečné školicí pracovníky, a s tím spojené dodatečné náklady, které si organizace nemohou dovolit. [16], [19]

1.3.2 Doporučený postup výběrového řízení

Každá organizace si musí zvolit svoji vlastní metodu sběru a posuzování informací, na základě kterých je schopná si vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

Pro úspěšné zvládnutí výběrového řízení je potřeba si stanovit tyto následující body:

- zvolit i kritéria výběru a druh informací, které bude organizace sbírat, aby mohla zhodnotit, zda je uchazeč splňuje či nikoliv;
- stanovit postup získávání potřebných informací;
- určit způsob využití získaných údajů;
- stanovit postup posuzování výsledků a metody výběrového řízení. [20], [22]

1.3.3 Metody výběrového řízení

Před výběrovým řízením si organizace sama určí, jaké metody náboru jsou pro ni nejvhodnější.

Mezi nejčastěji používané metody patří:

- formulář žádosti o práci a biografické informace,
- pohovor neboli interview,
- reference,
- psychologické testy a testy osobnosti,
- assessment centra,
- pracovní vzorky,
- ostatní metody: testování drogové závislosti, testy na AIDS, detektory lži, grafologie a další. [5], [20], [21]

1. Formulář žádosti o práci

Prvotní získané informace o uchazečích získává organizace na základě písemného vyplnění formulářů, ve kterých jsou popsány vlastnosti, dosavadní kvalifikace a pracovní zkušenosti zájemců o práci. Tento formulář většinou vyplňují kandidáti na pozice dělnické, administrativní a další, ne však na pozice řídící. Pro technické obory, specializované pracovníky a vedoucí pozice se tyto informace poskytují ve formě životopisu a přiloženého průvodního dopisu, kterému se dnes říká motivační dopis, kde uchazeč přibližuje důvody svého zájmu o danou práci.

Formulář a osobní dotazník dnes slouží jako vstupní zdroj informací pro zaměstnavatele. Jsou zde uvedeny různé otázky, ze kterých se dají odhadnout schopnosti a dovednosti pro výkon dané funkce. Patří sem základní informace o uchazeči, jako jsou např. jméno, adresa, telefon, příslušnost, občanství, kvalifikace, jazykové znalosti a také údaje o předešlé práci, či jména osob, kteří mohou poskytnout reference.

V podrobnějších formulářích je možné také najít otázky týkající se věku, rasy, vyznání, zdraví, rodinného stavu, vojenské služby, trestů, dalších schopností a znalostí potřebných k výkonu dané práce. Kladení těchto otázek může být však velmi zavádějící až diskriminační. [6], [20], [22]

2. Biografické informace – biodata

Podstatou biografických dat je předpoklad, že minulé chování pracovníka slouží jako nejlepší výchozí předpoklad pro jeho chování v budoucnu. Uchazeč, který například stále střídal zaměstnání, je pravděpodobné, že je bude měnit i nadále. Pod biografická data tedy může organizace zahrnout všechny údaje vztahující se k minulosti zaměstnance, jakými jsou místo narození uchazeče, zaměstnání rodičů, rodinný stav, školní prospěch atd.

Je jasné, že zde bude ze strany uchazeče docházet k záměrnému zkreslování informací, a to převážně u výše platu, délky předešlého zaměstnání atd. Tomuto se organizace snaží předcházet převážně nahodilou kontrolou některých dotazníků. Pokud dopředu oznámí uchazečům, že se zapsané údaje budou zpětně ověřovat, může tím výrazně předejít jejich záměrnému upravování. [20], [22]

3. Reference

Reference slouží k poskytování dodatečných informací zaměstnavateli nebo pro ověřování údajů již doložených. V České republice tato informační metoda není ještě příliš zaběhnutá, avšak v zahraničí jsou reference nezbytnou součástí dokládáných dokumentů.

Každý zaměstnavatel je povinen při odchodu svého zaměstnance na jeho vyžádání podat doporučení, ve kterém je pár větami zhodnocen přístup uchazeče k vykonávané práci, jeho schopnosti a dovednosti, získané zkušenosti a celkové dosažené výsledky a úspěchy. Na základě tohoto dokumentu si může budoucí zaměstnavatel udělat obrázek o uchazeči a může si tímto také ověřit, zda některé údaje, tj. výše platu, důvod opuštění zaměstnání, vykonávaná pozice a další informace, jsou pravdivé. Často probíhá formou telefonického spojení s předcházejícím zaměstnavatelem.

Reference mohou však být ze strany předešlého zaměstnavatele popsány zkresleně. Pokud nemá referující osoba dostatek informací o uchazeči, mohou se v doporučení objevit spíše údaje o zaměstnavateli a jeho kvalitách. Někteří referující nechtějí uchazeči zbytečně uškodit, a tak uvádějí jen samá pozitiva nebo tomu může být i naopak. Proto je důležité,

aby reference poskytovala jen osoba kompetentní a upřímná, která dokáže objektivně ohodnotit dosažené výkony svého bývalého pracovníka. Takovou osobu však získat je velice těžké. [20], [21], [22]

4. Osobní pohovor neboli interview

Pohovor se zaměstnavatelem se řadí mezi nejčastěji používané metody náboru pracovníků. Je-li předem podrobně připraven, jeho efektivita a vypovídací schopnost bývá velice vysoká. Osoby provádějící nábor dnes stále nejvíce důvěřují osobnímu kontaktu, a proto je možné, že i přes zaslání výborného životopisu je uchazeč po absolvování osobního pohovoru odmítnut. [5]

Rozhovor můžeme rozdělit podle formy zpracování do tří skupin:

- nestrukturovaný,
- částečně strukturovaný,
- strukturovaný.

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor znamená, že oboustranná výměna informací mezi zaměstnavatelem a uchazečem probíhá nahodile, osnova není stanovena a dotazy nemusí přímo souviset s výkonem dané práce. Pořadí otázek není předem vymezeno, odvíjí se od dojmů zaměstnavatele, který si v průběhu pohovoru vytváří vlastní subjektivní názor na uchazeče. Velkou roli zde hrají sympatie a charisma uchazeče. [6], [25], [26]

U tohoto typu pohovoru může docházet ke zkreslenému pohledu tazající osoby, a to například v těchto bodech:

- náborář často přeceňuje negativní informace o uchazeči;
- zaměstnavatel se rozhodne po několika málo minutách a potom již přijímá jen ty informace, které ho utvrzují v jeho rozhodnutí;

- vytváření předsudků je jednou z dalších chyb náborářů, které brání objektivnímu náhledu na uchazeče;
- na základě neverbální komunikace, jako je například kontakt očí, postoje těla, výraz obličeje, gesta a mimika, si tazatel udělá milný dojem o uchazeči;
- rozdílnost náborářů v posuzování získaných informací, každý hodnotí danou schopnost či dovednost jinými měřítky;
- tazatel posuzuje více než dovednosti uchazeče jeho osobnost, atraktivitu, sympatie;
- nejvíce si náborář pamatuje otázky ze začátku a konce a prostředek vypouští;
- přehlíží podstatné věci a všímá si atypického chování uchazeče;
- více přihlíží na oblečení, fyzický vzhled, věk, podobnost předešlému zaměstnanci atd. [25], [26]

Osoby, které pohovor provádějí, se mohou domnívat, že jsou výbornými psychology a odhadci lidí, avšak je vůbec možné člověka odhadnout po půl hodinovém rozhovoru? Pokud uchazeč již několika pohovory prošel, může si udělat představu o tom, jak chce zaměstnavatel zhruba nahlížet na kandidáta, a do této osoby se stylizovat.

Existují však vlastnosti a schopnosti uchazeče, které se dají z interview objektivně rozpoznat. Mezi ně patří inteligence, schopnost vystupovat, reprezentativní jednání, komunikativnost, vyjednávání atd. Tyto kvality jdou jen stěží rozpoznat z formuláři či životopisu. [25]

Pohovor však neznamená pouze jednosměrnou komunikaci od zaměstnavatele k uchazeči, ale také od uchazeče k tazateli. Cílem zaměstnavatele je dobře prezentovat svou organizaci, seznámit uchazeče s jejím chodem a více kandidáta nalákat a motivovat k budoucí spolupráci. Jde tedy o vzájemné naplňování očekávání obou stran. Pokud není splněno, ať ze strany uchazeče nebo ze strany zaměstnavatele, k vzájemné dohodě a uzavření pracovní smlouvy nedojde. [26]

Částečně strukturovaný pohovor

Rozhovor může být také jen částečně strukturovaný. Tazatel si připraví předem pouze nejdůležitější otázky a tím si ponechává prostor pro získávání i nerelevantních a doplňujících informací. Tato forma náboru bývá nejčastěji používána. [25]

Strukturovaný pohovor

Existují způsoby, jak předejít chybám, které vedou ke špatnému úsudku o uchazeči. Jedním z nich je dopředu připravený rozhovor na základě uspořádaného seznamu předem promyšlených otázek. Toto interview je strukturované a vede k vyšší efektivnosti a lepšímu ohodnocení uchazeče. [5], [25]

Při sestavování strukturovaného rozhovoru je důležité se řídit těmito body:

- rozhovor by měl vycházet z analýzy a popisu práce, což by umožnilo tazateli jen malé odchylky od tématu a předešlo by se tak vlivu nedůležitých informací;
- osoby, které pohovor vedou by měli mít zkušenosti s řízením lidí, měli by být bez předsudků a nezaújatí;
- jsou-li osoby řídící pohovor předem vyškoleni vlastními profesionálními personalisty nebo i cizími mimo organizaci, může se tím zvýšit efektivita konečného výsledku náboru;
- náboráři by měli uchazeči naslouchat, řídit celý pohovor, klást otázky v předem připraveném pořadí a směřovat pohovor k závěru. [5], [25], [26]

Strukturované pohovory se dají rozčlenit do tří skupin podle jejich zaměření:

- pohovor vycházející z chování uchazeče v minulosti,
- pohovor zaměřený na chování kandidáta v určitých situacích,
- komplexně strukturovaný pohovor. [5]

Pohovor vycházející z chování uchazeče v minulosti

Tento pohovor je založen na skutečnosti, která říká: jak se kandidát choval doposud, je pravděpodobné, že se bude chovat i nadále. Vychází se z otázek vypracovaných pouze na základě popisu dané pozice.

Otázky se týkají jen činností a povinností, se kterými se uchazeč bude setkávat každý den. Často jsou kladeny ve tvaru: „Co jste dělal když,...“ Tento typ je podobný již zmíněným biografickým informacím, avšak jeho výhodou je možnost ovlivňování a pozastavení se nad tím, co nás více zajímá.[6], [25], [26]

Rozhovor zaměřený na chování kandidáta v určitých situacích

Interview zaměřené na chování kandidáta v určitých situacích vychází z odhadu vzniklých skutečností, které bude muset uchazeč úspěšně ve svém novém zaměstnání vyřešit. Interview se soustředí na konfliktní situace, ve kterých musí kandidát prokázat schopnost logického myšlení, orientace v mezilidských vztazích, schopnost rychle řešit problémy a vyjednávat. Organizace se soustředí na zamýšlené úmysly uchazeče a ne na jeho chování v minulosti.

Patří sem tzv. situační rozhovory, kde jsou kladeny otázky na základě určité fiktivní situace. Uvedu příklad: Jak byste zvyšoval/a jako nadřízená motivaci svých zaměstnanců? Jak byste řešil/a pracovní konflikt mezi dvěma vašimi podřízenými? Je dobré, aby si zaměstnavatel dopředu napsal seznam možných odpovědí a přiřadil ke každé z nich podle správnosti určité body vycházející z kritérií, které mají splňovat. [5], [26]

Komplexně strukturovaný pohovor

Komplexní strukturované interview se skládá ze všech typů již zmiňovaných otázek, jakými jsou např. otázky zohledňující odborné znalosti nutné k výkonu práce, situační otázky a otázky zjišťující vhodnost kandidáta a jeho způsobilost, biografická data atd. [5]

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že jsem se setkala s částečně strukturovaným rozhovorem. Byly mi kladeny otázky předem pravené bez důrazu na jejich pořadí. Rozhovor byl veden tak, že oběma stranám poskytoval dostatek prostoru pro dotazy jakéhokoliv charakteru. Zazněly otázky např.: „Máte přítele? Kdy se chcete vdávat? Děti jistě také plánujete a zhruba kdy? Proč právě toto město a ne za pár let Praha? Nebude se chtít přestěhovat?“ A jiné. Tyto zmiňované otázky se dnes dají považovat za diskriminaci, ať pohlaví, etnické či věkové skupiny, a zaměstnavatel nemá v podstatě právo se na ně ptát.

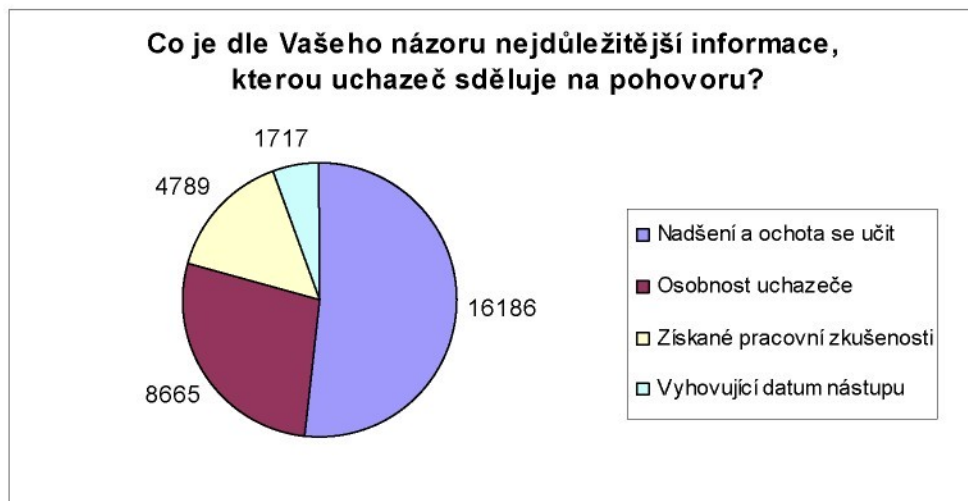
Já jsem nemusela odpovídat, stačilo jen říci: „Omlouvám se, ale tyto otázky jsou příliš osobní a domnívám se, že mé soukromí nemá nic společného s mou profesní kariérou.“

Je možné se ohradit a na tyto otázky neodpovědět, ale potom může uchazeč zavdávat zaměstnavateli důvody k pochybnostem o jeho důvěryhodnosti.

Pokud chce zaměstnavatel navodit ne příliš formální atmosféru, může se zeptat i na otázky, které s výkonem práce nijak významně nesouvisí. Mě se osoby provádějící nábor např. ptali kde bydlím v Liberci, jak se mi tam líbí a co dělám ve svém volném čase. Nevím, zda tyto dotazy měly vypovídací schopnost, na základě které si o mě zaměstnavatel mohl udělat obrázek důležitý pro výkon dané práce, ale spíše mi připadaly jako jedny z odlehčených otázek, které slouží jen jako pozadí či okolí otázek důležitých a podstatných.

Záleží pouze na uchazeči, jakým způsobem zareaguje na otázky, které až příliš zasahují do jeho soukromí. Pokud je po pohovoru odmítnut a má vážné podezření, že pravým důvodem neúspěchu bylo zamlčení odpovědí na tyto otázky, může se kandidát obrátit na soud. [26]

Graf č. 3



Zdroj: <http://europa.eu.int/eures/viewpoll.jps?lang=&mode=archive>, dne 25. 4. 2005

5. Psychologické testy

Psychologické testy patří mezi dlouhodobě používané metody personálního výběru. Proto, aby mohl uchazeč úspěšně vykonávat danou pozici, je třeba v některých organizacích jimi úspěšně projít. Slouží k měření a hodnocení různých psychických kvalit a schopností uchazeče pro danou funkci. Patří sem testy schopností a osobnostní dotazníky.

Tyto testy je možné si nechat vypracovat od poradenských společností či jiných specializovaných agentur, orientovaných na testování, nebo přímo od psychologa práce. [6]

Pomocí testů schopností můžeme měřit:

- inteligenci,
- mechanické schopnosti,
- psychomotorické a fyzické schopnosti.

Intelligence je mimořádně důležitá pro profese, jakými jsou např. programátoři, manažeři, projektanti, architekti a jiní. Značí se zkratkou IQ neboli inteligenčním kvocientem. Intelligence se skládá z mnoha faktorů, jako jsou obecná intelligence, verbální a numerické schopnosti, prostorová představivost, logické myšlení, sociální intelligence, schopnost

mluvit s lidmi, naslouchat jim, komunikativnost a výřečnost. Pro podrobné zachycení všech těchto charakteristik by měl být test vícestranný a podrobný.

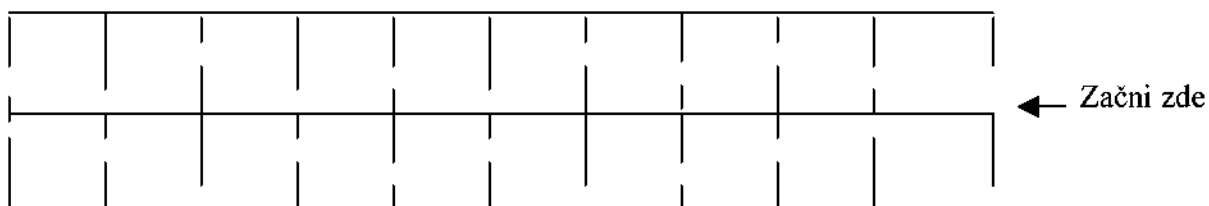
Velkým problémem těchto testů je možnost záměrné úpravy odpovědí ze stany uchazečů o zaměstnání. Testy inteligence jdou jen velmi ztěží nadhodnocovat, avšak odpovědnost, zodpovědnost a poctivost se předstírat dají. Proto je třeba se proti zkreslování chránit. Jednou z možností je sestavení dotazníků tak, aby všechny možnosti byly na stejné úrovni, a proto nebylo po přečtení jasné, která odpověď je tou nejlepší. [7], [25]

Testy mechanických schopností jsou zaměřeny na mechanické myšlení a prostorové vnímání, což je součástí technického myšlení, které je nezbytné pro odborné profese jako jsou např.

architekti, projektanti a další povolání. [6]

Testy psychomotorických schopností slouží k hodnocení rychlosti očních pohybů, zručnosti a rychlosti prstů, obratnosti a pevnosti paží, vizuální koordinaci atd. Do této skupiny spadají také testy fyzické, zaměřené na pružnost a ohebnost těla, jeho sílu a dynamiku. [5], [6]

Mohu zde použít tento příklad, který slouží k měření zručnosti a rychlosti prstů.



Zdroj: [5]

Znění je: vezmi tužku a projed' všechny rámečky co nejrychleji bez dotyku linie, která je určuje.

Osobnostní dotazníky

Tyto dotazníky zkoumají převážně charakteristiky, které nejlépe popisují osobnost uchazeče. Mezi ně patří povahové vlastnosti, zájmy, motivace, uznávané hodnoty, priority a další. [6]

6. Assessment centra

Jednou z novějších a stále častěji používaných metod výběru pracovníků je tzv. Assessment centrum. Spočívá v tom, že procházející uchazeči řeší různé případové studie, vedou diskuse, hrají určité role, řeší problémy, sami se prezentují atd. Centra slouží pro posuzování jedinců z hlediska schopností důležitých pro efektivitu jejich budoucího povolání. Při sehrání určité situace se musí uchazeči projevit a tím má organizace možnost pozorovat jejich specifické chování. Tyto metody jsou používány především u vrcholových pozic, manažerů, auditorů atd. [5]

Tato metoda se skládá z těchto následujících čtyř kroků:

- musí být provedena podrobná analýza pozice, z níž vychází dané kompetence pro úspěšný výkon práce, cílem je zkoumání efektivity pracovníka;
- nejčastěji se používají simulační techniky a aktivity;
- výkon a chování účastníků pozoruje skupina vyškolených a znalých profesionálů;
- po skončení se sejdou pozorovatelé, kteří shrnou získané informace zúčastněných osob. [5], [25]

Při dodržení všech potřebných kroků je tato metoda považována za jednu z nejefektivnějších metod náboru. Ne vždy uchazeči chápou, v čem spočívá podstata testování, avšak zde jsou dopředu se vším podrobně seznámeni. Kvůli své časové a finanční náročnosti si tuto metodu nemohou dovolit používat všechny organizace. V České republice jsou tato centra využívána především u zahraničních renomovaných

fírem, jakými jsou například Ernst and Yang, KPMG, Deloitte a jiné nejen auditorské firmy. [5], [26]

Používají se následující čtyři techniky:

- párová cvičení,
- analytická cvičení,
- balík došlé pošty,
- skupinová cvičení.

Párová cvičení jsou charakteristická tím, že hodnotící osoba se účastní scénky, nikoliv jen přihlíží. Klasickým příkladem je hra na zákazníka v roli hodnotitele a prodavače-uchazeče, který musí reagovat na jeho jednání.

Analytická cvičení spočívají ve vypracování případové studie, kdy smyšlená organizace musí čelit vážným existenčním problémům a cílem uchazeče je zjistit důvody potíží, odstranit nedostatky a najít nejvhodnější řešení.

Balík došlé pošty se vyznačuje tím, že se vezme veškerá v průběhu měsíce došlá dokumentace, dopisy, žádosti a jiné informace vztahující se k uvolněné pozici, a vypracuje se podobný spis pro hodnotitele. Uchazeč pak obdrží soubor těchto dokumentů a jeho cílem je zpracování a vyřízení všeho, co je potřeba. Má samozřejmě k dispozici interní spisy organizace, aby se mohl podívat a porovnávat potřebné údaje. Hodnotitelé tak mohou pozorovat uchazeče jak si počíná, jeho myšlení, styl řízení atd.

Skupinová cvičení představují diskuse na volná témata, která jsou předem připravena. Diskuse se mohou odehrávat v podobě hraní rolí, kdy každý zúčastněný zastává určitou pozici a hájí své zájmy. [5], [6]

Assessment centrum je možné provádět z důvodu výběru zaměstnance nebo pro jeho další rozvoj. Záleží také na tom, kolik bude účastníků. Maximální doporučený počet zúčastněných je dvanáct s tím, že se rozdělí alespoň do dvou pracovních skupin. Délka

trvání je minimálně čtyři hodiny a maximálně tři dny. Každý hodnotitel by měl být zaměřen pouze na dva uchazeče, avšak množství hodnotitelů bývá často omezeno.

Assessment centrum by mělo být dopředu pečlivě připraveno. Sestavuje se projekt, časový harmonogram, tabulky na posuzování provedených aktivit pro každého kandidáta zvlášť, kde se hodnotící stupnice pohybuje v určitém intervalu. Příprava hodnotitelů je také velice důležitá pro hladký průběh akce. [5], [6]

7. Pracovní vzorky

Tato metoda spočívá ve vyslání kandidáta do terénu, kde vykonává určitou činnost, a organizace může přihlížet a hodnotit, jak si s ní uchazeč dokáže poradit. Například pošleme-li uchazeče na pozici programátora, aby nám na počítači vytvořil určitou databázi, můžeme ho podrobně sledovat, jak si počíná. Tím má organizace možnost si vyzkoušet, jak si kandidát umí poradit, a to nejen teoreticky podle uvedených údajů v příložené dokumentaci, ale i v praxi na konkrétní situaci.

Nevýhodou může být, pokud uchazeč zrovna neumí pracovat s tímto program, odmítnutí z důvodu nesplnění požadavků organizace. To však již záleží na zaměstnavateli, který určuje, zda je ochoten opomenout určitou znalost či dovednost na úkor jiné, důležitější pro výkon dané práce. [5], [6]

8. Ostatní metody: testování drogové závislosti, testy na AIDS, genetické testy, detektor lži a grafologie

Tyto metody, které nejsou v České republice příliš rozšířeny, se nejvíce používají v Americe a vyspělých evropských státech, proto se jimi nebudu podrobněji zabývat. Jejich efektivita je sporná a rozhodně není vhodné vybírat kandidáta jen na základě těchto provedených testů. Mohou sloužit spíše jako doplňkové metody, kdy např. u grafologie je možné, na základě stylu, sklonu a velikosti písma, zjistit více informací o uchazečích. [5]

1.3.4 Chyby při sestavování otázek

Při sestavování otázek v dotaznících či při pohovoru by si měl zaměstnavatel dávat pozor na následující chyby v těchto oblastech:

- právní nezávadnost otázek,
- negativní reakce kandidáta na zadané otázky,
- příliš osobní otázky zasahující do soukromí uchazeče,
- přínos získané informace k určení kvalifikace kandidátů,
- prokazatelnost získané informace, zda se informace opravdu týká pouze způsobilosti kandidáta pro výkon dané funkce. [5], [25], [26]

1.4 Hodnocení získaných údajů o uchazečích

Po sesbírání dostatečného množství informací o uchazečích nastává otázka, jak tyto údaje co nejefektivněji a v co nejkratší době zpracovat. Pokud organizace nemá již svůj zaběhlý zcela mechanický systém vyhodnocování, musí někdo zaznamenat získané informace o uchazečích a sestavit celkové vyhodnocení. Toto má na starosti pracovník personálního oddělení, který se často i samotného náboru účastní.

Při náboru do pozice obchodního zástupce pro styk s veřejností organizaci jistě nebude zajímat jen to, co uvedl ve svém životopisu, tj. jakou vystudoval vysokou školu, jaké má vědomosti v oboru marketing, marketingová komunikace, reklama a další, ale také ji bude zajímat na kolik je tato osoba charismatická, komunikativní, schopná vyjednávat, hovořit a reprezentovat. Proto pouze jedno kolo výběru často nestačí. Při použití několika výběrových kol za sebou se musí organizace rozhodnout jak je co nejlépe zkombinovat, aby byl systém vyřazování co nejméně nákladný. [1], [3], [5]

1.4.1 Techniky hodnocení získaných informací

Každá společnost si předem stanoví způsob vyhodnocení získaných údajů o uchazečích.

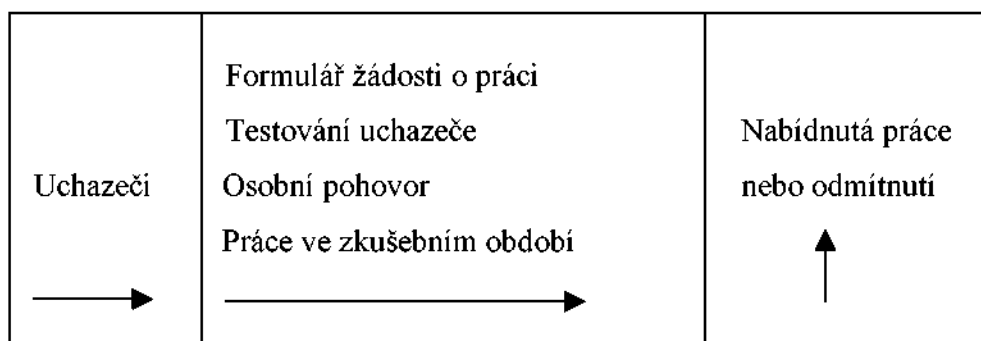
Existují tři typy vyhodnocení získaných informací:

- kompenzační přístup,
- četné překážky,
- kombinovaný přístup. [5]

1. Kompenzační přístup

Je charakteristický tím, že uchazeč, který prochází jednotlivými koly výběru, nemusí splnit všechna požadovaná kritéria, neboť zde dochází ke kompenzaci špatných výsledků těmi dobrými. Využití tohoto přístupu se nejvíce efektivní tam, kde je potřeba získat celkový obraz o uchazeči, na kterého jsou kladeny pouze základní požadavky ohledně jeho kvalifikace. Organizace tedy může zkombinovat všechny získané informace, které má k dispozici. Nevýhodou může být finanční náročnost, neboť před celkovým zhodnocením a vynesením závěrečného výsledku musí být kandidát testován a hodnocen ve všech kolech výběru. [5], [6]

Grafické znázornění kompenzačního přístupu:



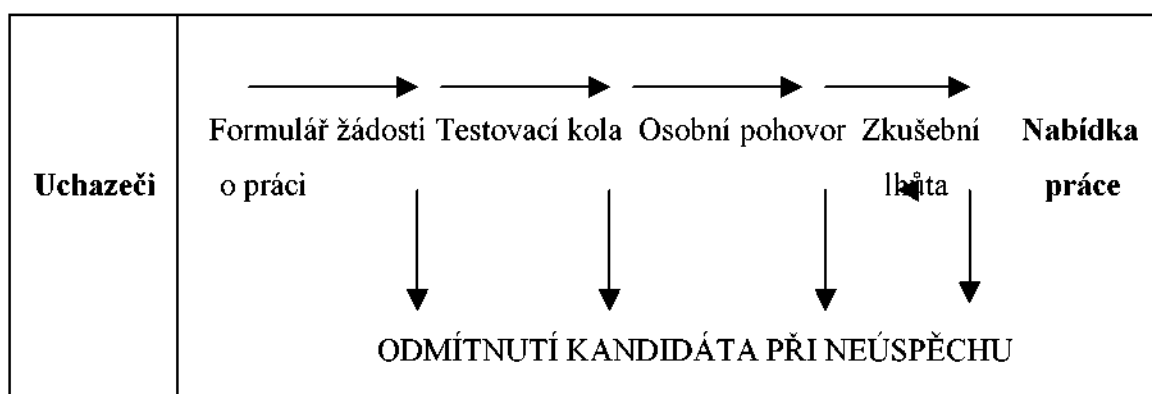
Zdroj: [5]

Uchazeči musí nejdříve vyplnit formulář, kde žádají o práci a uvádějí zde své základní údaje, následně vyplňují různé typy testů, jako jsou například psychologické, osobnostní a další výše zmíněné, poté musí projít pohovorem a na závěr pracovat ve zkušebním období. Po absolvování všech těchto testových kol jsou celkově vyhodnoceni s výsledkem buďto úspěšným, a jsou přijati do zaměstnání, a nebo jsou odmítnuti z důvodu nevyhovující kvalifikace. [5], [6]

2. Četné překážky

Tato metoda je založena na předpokladu, kdy uchazeč musí úspěšně projít každou část výběrového řízení samostatně. Musí překonat každou překážku zvlášť, aby mohl postoupit do dalšího kola. Pokud neprojde jedním testem, nemůže pokračovat a je odmítnut. Nedostatky nejsou kompenzovány úspěchy. Překážky představují různé licence, povolení, osvědčení a další. A tak každým kolem odpadávají kandidáti a postupují jen stále ti lepší a lepší. Je to výhodné pro organizaci, a to především z hlediska nákladů, neboť na začátku se používají finančně nenáročné metody a s růstem náročnosti výběrových kol se náklady zvyšují. A proto se prostředky neplýtvá zbytečně na nevyhovující kandidáty, kteří koly prvními neprošli. [5], [7]

Grafické znázornění četných překážek vypadá takto:



Zdroj: [5]

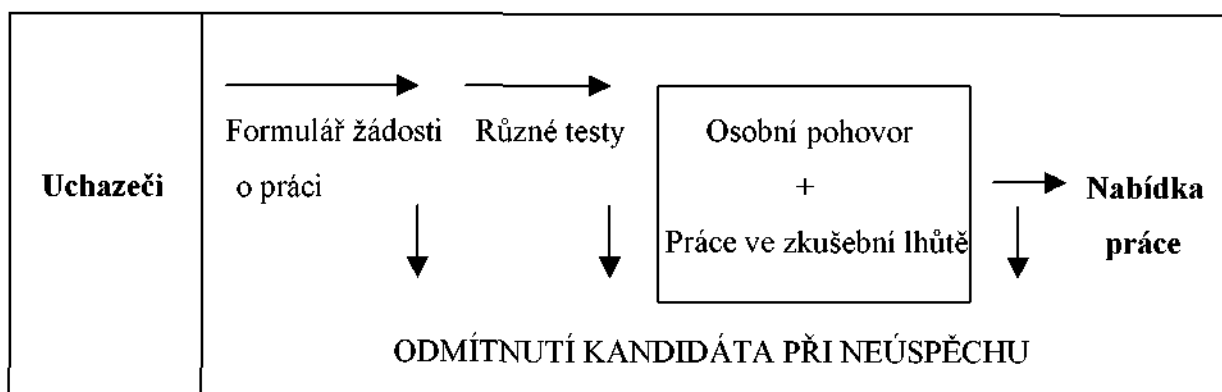
Tato tabulka znázorňuje jakým způsobem postupuje organizace při použití metody čtených překážek. Kandidáti musí nejdříve vyplnit formulář žádosti o práci. Někteří z nich nesplňují požadovaná počáteční kritéria kvalifikace na danou pozici, proto nemohou pokračovat dále a jsou odmítnuti.

Po provedené selekci absolvují vybraní uchazeči různé typy testů. Při neúspěchu opět další odchází. Takto uchazeči pokračují přes osobní pohovor až ke zkušební lhůtě, po jejíž skončení je s nejvhodnějším kandidátem či kandidáty sepsána pracovní smlouva. [5], [6]

3. Kombinovaný přístup

Tento přístup je kompromisním řešením přístupů předcházejících. Existují zde překážky, které musí kandidáti překonávat, avšak v dalších kolech testování se dají výsledky různě kombinovat tak, že jeden neúspěch může být vykompenzován úspěchem v jiném testu. Pokud kandidáti překonají počáteční překážky jakými jsou licence a osvědčení potřebné k výkonu dané práce, při dalším testování mohou prokázat určité nedostatky, které však neznamenají, že jsou ihned odmítnuti, ale pokračují dále. Mezery ve vědomostech mohou být vykompenzovány jinými znalostmi či schopnostmi, mezi něž patří například velká motivace. [5], [6]

Grafické znázornění kombinovaného přístupu vypadá následovně:



Zdroj: [5]

Z tabulky je zřejmé, že nejdříve kandidáti vyplní formulář žádosti o práci. Pokud splňují všechny požadavky, mohou postoupit dál k absolvování různých testů, které mají za úkol zjistit schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu dané práce. Pokud některý z uchazečů nemá potřebnou kvalifikaci, již nepostupuje do dalšího kola a je odmítnut.

Po absolvování testů, se získáním minimální požadované hranice bodů, postupují uchazeči k osobnímu pohovoru a ke zkušební lhůtě, kde se již mění přístup z kompenzační metody na kombinovanou. To znamená, že vybraní kandidáti musí projít obojím a teprve po jejich absolvování jsou celkově zhodnoceni a je vybrán ten nejlepší. [5], [4]

1.5 Přínos nového zaměstnance pro organizaci

Na základě vyhodnocení všech získaných informací o zúčastněných kandidátech si organizace vybere toho nejvhodnějšího, kterému nabídne konečnou nabídku s finančním ohodnocením. Při souhlasu uchazeče se stanovenými podmínkami se sepiše pracovní smlouva a nový zaměstnanec může ihned nastoupit. Až po uplynutí určité doby se ukáže, zda volba zaměstnance byla správná či nikoliv, zda uchazeč splňuje svoji roli v organizaci, je pro ni přínosem a zvyšuje svými výsledky její prosperitu. [5], [2]

Jak se dá vůbec tento přínos pro organizaci měřit? Podle čeho a podle jakých hledisek můžeme určit, zda finanční prostředky na výběr uchazečů byly vynaloženy skutečně efektivně? Právě toto se pokusím v následující kapitole vysvětlit.

1.5.1 Kritéria hodnocení efektivity výběru

Pro hodnocení efektivity výběru si může organizace stanovit následující kritéria:

- náklady na nově získaného zaměstnance,
- počet zaměstnanců, kteří pracují v organizaci déle než 3 roky,

- průměrný výkon nových zaměstnanců,
- rychlost povýšení nových zaměstnanců,
- zisk organizace,
- produktivita práce,
- ostatní kritéria. [5], [2]

U hodnocení efektivity výběru záleží zcela na pozici, která má být obsazena. Je těžší stanovit efektivitu výběru zaměstnance do pozic dělnických než u pozic vedoucích. U specialistů či vedoucích funkcí se pracovní nasazení odráží rychleji a výrazněji ve výsledcích organizace. Tyto vrcholové a řídicí pozice, které s sebou přináší velkou zodpovědnost, mohou mít při špatně provedeném rozhodnutí hluboké následky. Proto zde existuje široké rozpětí pro hodnocení jejich stávajících výkonů. [2]

U dělnických profesí je možnost rozhodování omezena, a dojde-li k chybě, často stačí s malými finančními prostředky nedostatek odstranit.

Po stanovení zmíněných kritérií si organizace může ověřit, zda způsob výběru nových zaměstnanců byl efektivní. Při malé fluktuaci a tendenci k odchodu zaměstnanců, která nastává po více než třech až pěti letech, může být organizace s výsledkem náboru spokojená. Průměrný výkon a rychlost povýšení souvisejí s motivací a chutí pracovat, získanou kvalifikací, celkovou spokojeností v organizaci a schopností se neustále zlepšovat. Také na ekonomických ukazatelích organizace, jakými jsou např. zisk, rentabilita, produktivita práce, podíl na trhu a dalších, se noví zaměstnanci mohou výrazně podílet.



2 Společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala celosvětově uznávanou společnost ABB s. r. o. Elektro-Praga s pobočkou v Jablonci nad Nisou. Tato společnost zaměstnává velké množství pracovníků, a proto má s náborovou činností mnohaleté zkušenosti. Mojí konzultantkou je paní Ing. Valentová, personální ředitelka ABB, k jejíž běžným pracovním povinnostem patří recruiting, a to jak vnitřní, tak vnější. [25], [26]

Charakteristika skupiny společnosti ABB s. r. o.



Švédsko-švýcarská společnost ABB, s. r. o. je mezinárodní společnost působící na území České republiky již po mnoho let. Pracuje v ní kolem 152 000 zaměstnanců ve více než 100 zemích světa. První česká pobočka byla založena již v roce 1970, avšak formálně s názvem ABB vznikla až v roce 1991. [25], [8], [9]

2.1 Historie ABB

Mezi první předchůdce společnosti Elektro-Praga patří pán Gustav Kramer a Adalbert Löbl, kteří v roce 1868 založili svoji firmu se záměrem zpracovávat sklářské polotovary v okolí regionu Jablonec nad Nisou. Vzniká tak nejdříve dílna na rafinaci skla, později se dílna rozrůstá o broušení, rytí a malování skla. Tato dílna se na trhu udržela necelých 30 let. Klientelu tvořil převážně tuzemský trh, a proto se z této doby nezachovali téměř žádné dokumenty ani písemnosti, které by mohli více přiblížit tehdejší škálu výrobků.

Na konci 19. století vzniká firma Josefa Riedela zabývající se do té doby zcela novým druhem sklářských výrobků a to dutými perlami. Začínají se vyrábět lampy, lustry, svítidla a stávají se velmi rychle žádanými. A tak na Jablonecku vzniká okolo dvaceti tisíc drobných výrobců sklářských produktů, kteří si přímo pohrávají s tvary a barvami všech druhů skla. Tato doba je charakteristická technickým pokrokem, jehož velkou část tvoří vynález parního stroje, který se stal neodmyslitelnou součástí zpracovatelského průmyslu, a jehož vznik byl srovnatelný s pozdějším vynálezem elektřiny.

Dalším obdobím, které bylo velice významné pro vývoj společnosti ABB je tzv. „století elektřiny“. Firma Kramer a Löbl se také snažila proniknout na trh elektrotechnického spotřebního průmyslu, aby držela krok s moderní technikou. Začínají se vyrábět svítidla pro veřejné venkovní osvětlení a firma získává patent na lustrové přepínače. Roku 1914 vypukne první světová válka, která si žádá výrobu válečných zbraní. Proto je třeba najít vhodnou technologickou základnu. A tak se firma Kramer a Löbl stává dodavatelem válečného trhu.

Po konci světové války bylo hlavním cílem znovuoobnovení kontaktů a vznik nových obchodních cest. V této době se firma snaží vyvážet své výrobky do zahraničí. Elektroinstalační materiály a nové součástky pro radiové vysílání stále nabývají na významu a osvětlovací technika oslabuje.

Ve třicátých letech 20. století nastává hospodářská krize, která zasáhla i tehdejší Československo. Dochází ke krachům malých i velkých firem, rozpadají se výrobní a odbytové kanály. Avšak tato krize se rozšiřuje neustále dál a i přes silnou pozici na trhu je firma Kramer a Löbl nucena zavřít na přechodnou dobu několik provozů. Již v této době měli zaměstnanci výborné sociální zajištění jako například společná jídelna či společenská místnost pro dělníky. Firma se stále snaží přicházet na trh s něčím novým, a tak se jí podaří jako první ihned po vynálezu bakelitu začít vyrábět bakelitové díly s vynikajícími izolačními vlastnostmi. Jedním z významných novinek, se kterou přišla firma na trh je systém Conex sloužící pro spojení vodičů v elektrických instalacích.

V roce 1931 vzniká firma Elektro-Praga z pobočky závodů Českomoravské strojírny. Jejím znakem se staly dva trojúhelníky, které nesou název firmy v opsané kružnici. V následujících letech vzniká národní podnik Elektro-Praga Jablonec nad Nisou. V roce 1949 dochází ke změně českého průmyslu. Do Jablonce nad Nisou byla v období studené války soustředěna výroba autobusů a těžkých nákladních automobilů. Proto dochází k útlumu bižuterie a textilního průmyslu. V padesátých letech docházelo neustále ke změnám ve výrobních programech a vyráběné produkty se stále obměňovaly a inovovaly.

Od let osmdesátých dochází k výrobě převážně těchto výrobků:

- objímky a žárovek a zářivek,
- domovní zásuvky, vidlice,
- domovní spínače a ovladače,
- kruhové konektory,
- spínače pro spotřebiče.



Na konci osmdesátých let firma funguje jako monopolní výrobce v ČSSR s 90ti procentním pokrytím tuzemského trhu. Vhodná poloha České republiky ve střední Evropě způsobila vytvoření silné základny pro společnost ABB. Na počátku let devadesátých hledá vedení nového zahraničního partnera, který by posílil pozici ABB na trhu. Těmito společnostmi byly: Kopp, Felten, Legrand a Bush-Jaeger. Jako nejlepší firmou pro spolupráci se ukázala firma Bush-Jaeger Elektro GmbH. Tato akvizice by znamenala průnik na další trhy ve střední a východní Evropě. V roce 1993 tedy došlo k podpisu kupní smlouvy a tím vznikla společnost ABB Busch-Jaeger, Elektropraga s. r. o., Jablonec nad Nisou, se sídlem v Praze.

Po vstupu zahraničního partnera bylo nutné přeorganizovat úsek prodeje a marketingu. Vznikala tak nová oddělení a byl zaveden dvoustupňový systém prodeje, což znamenalo prodej výrobků přímo do velkoobchodů a dalším subjektům. Došlo k celkové restrukturalizaci s cílem přiblížit se více zákazníkům a zvýšit efektivitu podniku. Byly prodány některé výroby a firma se začala soustředit na výrobu domovního

elektroinstalačního materiálu. Firma začala využívat know-how zahraničního partnera, na místo ceny vystupuje z pozadí stále více kvalita dodávek, dodací a platební podmínky, vztah k životnímu prostředí a logistika, dále docházelo ke změnám v systému výběru dodavatelů, jejich řízení a hodnocení.

Od poloviny let devadesátých firma úspěšně proniká se svými výrobky i na trh zahraniční. Neustále zvyšuje podíl vývozu na celkovém obratu. Nejvíce vyváží na Slovensko, dále na trh polský, rumunský, maďarský, ukrajinský, ale také i do Asie a Tichomoří.

Další velice důležitou věcí bylo také životní prostředí, a proto si ABB nechala vybudovat vlastní čističku odpadních vod a časem získala certifikát Certifikovaný systém environmentálního managementu. Následovala reorganizace logistiky a skladů, byla vystavěna čistička vzduchu, došlo k odhlučnění lisovny, k rekonstrukci podlah, rozvodů, k modernizaci celého areálu, parkoviště apod. Společnost získala certifikáty pro systémy řízení jakosti a environmentálního managementu, které dokládají důraz kladený na zákazníka a přístup k životnímu prostředí.

V roce 2000 firma začala používat mezinárodně uznávaný systém SAP, který pomohl k celkovému urychlení a zjednodušení řízení toků ve společnosti. Tato rozsáhlá tříletá restrukturalizace provedená na konci 20. století hrála významnou roli v historii společnosti. Jejím cílem bylo najít způsob jak flexibilně a efektivně zlepšit služby, a tím vyhovět všem přáním domácích i zahraničních zákazníků. Dalšími kooperujícími společnostmi jsou ABB v Německu, Španělsku, Itálii a Švýcarsku. Společnost ABB s. r. o. se dnes skládá v České republice z osmi samostatných organizačních jednotek s celkovým počtem 1500 zaměstnanců. [25], [8], [9]

Tyto podniky se zabývají oborem:

- výroba elektrické energie,
- přenos a rozvod elektrické energie,
- chemie, plyn a petrochemie,
- automatizace,
- product and contracting. [25]

2.2 Personální politika ABB

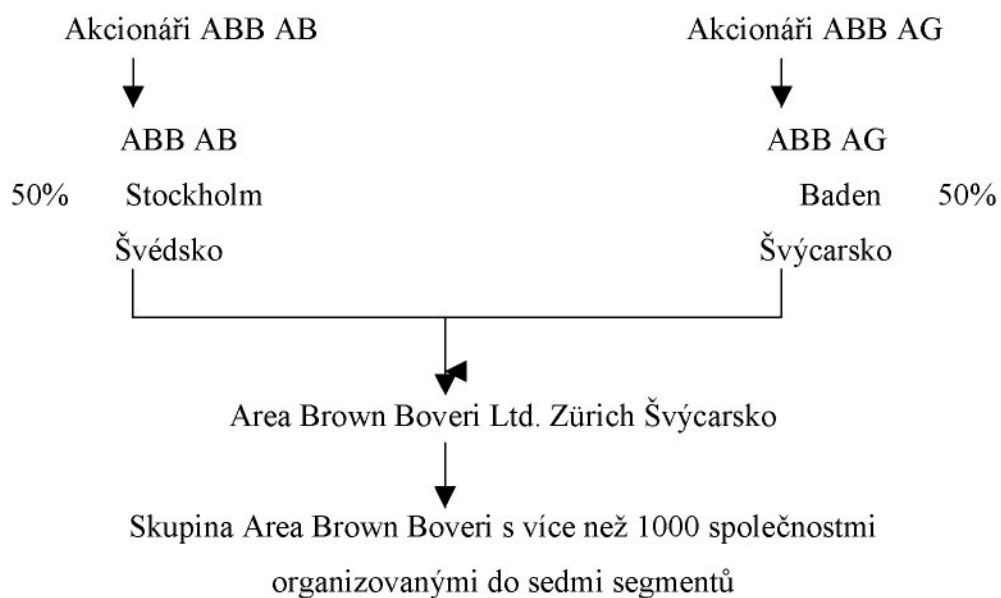
Organizace ABB přizpůsobuje každý rok svou vlastní personální strategii celkové strategii společnosti. Ta se skládá z těchto oblastí: plánování zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, personální marketing, motivace a odměňování pracovníků, sociální oblast.

Plánování zdrojů se opírá o program plánování nástupců (Succession Planning). Vychází z podstaty toho, že každý manager či vedoucí pracovník by měl být okamžitě nahraditelný a mít jednoho až tři připravené zástupce pro svou funkci. Tito nástupci mají být schopni v budoucnu v případě nutnosti vykonávat svou pozici bez větších problémů. Každý nástupce má připravený svůj plán osobního rozvoje (Personal Development Plan). Jedná se o popis činností, úkolů a tréninku, který musí zaměstnanec absolvovat, aby byl dobře připraven na plánovanou pozici.

K úspěšnosti programu velice přispívá možnost školení, stáží u sesterských firem v zahraničí či studium MBA. Vznikla tzv. Rada zástupců zaměstnanců (ABB Employees Council Europe), v níž má ABB v ČR jednoho svého zástupce. Jejím záměrem je zvýšit informovanost zástupců o strategiích a cílech ABB v Evropě. V letech 1997, 98 a 2002 došlo v ABB k průzkumu firemního klimatu (Company Climate Survey), jehož cílem bylo zjistit náladu zaměstnanců, jejich problémy a následně pracovat ve vedení ABB na co nejrychlejší odstranění těchto nedostatků. Jednou z částí průzkumu byla také motivace pracovníků. Je velice důležité, aby zaměstnanci pracovali v příjemném prostředí a byli motivováni k lepším výsledkům.

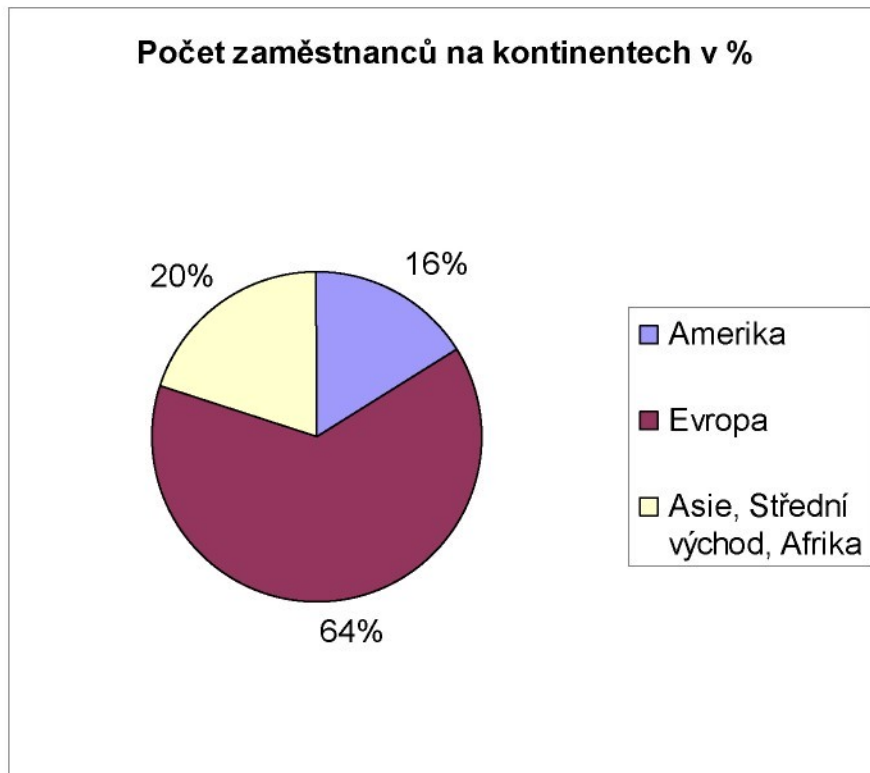
ABB nabízí svým zaměstnancům možnost se učit, růst a sdílet hodnoty, vytvořené jejich úsilím. Cílem organizace je poskytnout zaměstnancům příležitost používat a zvyšovat získané dovednosti, znalosti a tvůrčí potenciál, a to jak v jejich zájmu, tak i ve prospěch organizace tím, že jim nabídne úspěšné a podnětné pracovní prostředí. [25], [8], [9]

Majetková struktura společnosti ABB



Zdroj: [8]

Graf č. 4



Zdroj: <http://www.abb.cz>, dne 24. 4. 2005

Personální cíle společnosti ABB v oblasti recruitingu

- vytvořit efektivní náborový proces;
- využít více zdrojů pro sběr kandidátů;
- zvýšit kvalitu zaměstnanců nábořem pouze kvalitních pracovníků;
- zvýšit popularitu ABB jako zaměstnavatele pomocí profesionálně provedeného recruitingu. [9]

2.3 Postup ABB při hledání nového zaměstnance

Společnost ABB má své vlastní vypracované postupy náboru pracovníků, kterými se řídí všechny pobočky v ČR. Jednotlivé kroky jsou popsány v následujících bodech.

Fáze náborového procesu v organizaci ABB:

- strategické plánování nástupců,
- vznik požadavku na zaplnění uvolněné pozice,
- definování profilu zaměstnance na uvolněnou pozici,
- výběr vhodných zdrojů,
- hromadění profilů kandidátů,
- vedení pohovorů s uchazeči,
- výběr nejlepšího kandidáta,
- přijetí nového pracovníka,
- uzavření pracovní smlouvy.

1. Strategické plánování nástupců

Je to proces, při kterém se dopředu plánují budoucí nástupci uvolněných pozic. Než dojde k ukončení pracovního poměru s vlastním zaměstnancem, je naplánováno již se vznikem dané pozice, kým je možné pracovníka v budoucnu nahradit a jak co nejrychleji

a neefektivněji tohoto nahrazení docílit. Proto si organizace vypracovala vlastní program plánování nástupců, který slouží k lepší orientaci vlastních pracovníků, kteří mohou v budoucnu povýšit do vyšší funkce, a organizace tak nemusí využít zdrojů vnějších.

2. Vznik požadavku na zaplnění uvolněné pozice

Jakmile společnost zjistí, že v blízké době dojde k odchodu vlastního pracovníka, začne hledat náhradníka. Důvodem odchodu může být mateřská dovolená, odchod do důchodu nebo podání výpovědi ze strany zaměstnavatele či zaměstnance. Většinou již s několikaměsíčním předstihem či ve výpovědní lhůtě dochází k aktivnímu vyhledávání vhodné osoby na danou pozici. Tím se společnost snaží předejít případným ztrátám, které by vnikly z důvodu chybějící pracovní síly.

3. Definování profilu zaměstnance na uvolněnou pozici

Je to velmi důležitá část náboru, kdy dochází k přesnému definování profilu budoucího zaměstnance, jeho rolí, kompetencí, pravomocí a potřebných schopností pro výkon práce. U existující pozice se vezme již vytvořený profil. U pozice nově vzniklé je třeba vytvořit profil zcela nový. Vedoucí pracovník vyplní tzv. „Požadavek na obsazení místa zaměstnancem“ (viz příloha č. 2). Je to dokument, ve kterém je uvedena charakteristika pracovního místa. Součástí požadavku je také „Popis pracovní funkce“, který obsahuje požadavky na vzdělání, práci s počítačem, jazykové znalosti a další.

4. Výběr vhodných zdrojů

Organizace si dopředu stanoví, jaké použije metody náboru. Tím se budu zabývat podrobněji v dalších kapitolách.

5. Shromažďování profilů kandidátů

Nejdříve společnost hromadí získané profily uchazečů. Na základě došlých životopisů se provede první předselekce nevyhovujících kandidátů.

6. Vedení pohovorů s uchazeči

Po první předselekcí se vyberou pouze odpovídající uchazeči, kteří splňují všechny požadavky na hledanou pozici, a provádějí se s nimi pohovory. Nejvhodnější dva až tři kandidáti jsou představeni vedoucím zaměstnancům.

7. Výběr nejlepšího uchazeče

Vedoucí pracovníci provedou s těmito dvěma až třemi doporučenými kandidáty další interview, na jehož základě si sami vyberou nového nástupce, který bude pracovat pod jejich vedením.

8. Přijetí nového pracovníka

Po úspěšném absolvování pohovoru je nejvhodnějšímu kandidátovi nabídnuta volná pozice a poté jsou při osobní schůzce dohodnuty všechny podmínky zaměstnání a podrobnosti spojené s nástupem.

9. Uzavření pracovní smlouvy

Uzavření pracovního poměru vzniká oboustranným podpisem pracovní smlouvy nebo jmenovací listiny. Tyto dokumenty jsou vypracovány na základě souhlasu vedoucího zaměstnance, personálního ředitele a generálního ředitele. Součástí uzavření pracovního poměru je i seznámení zaměstnance s popisem pracovní funkce, s kolektivní smlouvou, souvisejícími vnitřními předpisy, atd. Po uzavření pracovního poměru předloží nový zaměstnanec zápočtový list, daňové prohlášení a potvrzení o zdravotní způsobilosti. Po přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru nebo při jeho ukončení, dochází ke změně v organizačním schématu organizace a k aktualizaci stavu zaměstnanců.

Ve společnosti ABB trvá výběrové řízení do běžných pozic přibližně dva měsíce. Dělnické pozice jsou zaplněny za několik dnů, a to z důvodu velkého množství zájemců, kteří se sami do ABB neustále hlásí. U technických profesí a specialistů je náborový proces

složitější a časově mnohem náročnější. Při obtížném náboru může samotný výběr trvat i šest měsíců než se organizaci podaří získat kandidáta, který splňuje všechny požadovaná kritéria.

2.4 Zdroje recruitingu v ABB

Vnitřní zdroje

Společnost ABB při náboru zaměstnanců z vnitřních zdrojů využívá následujících za sebou jdoucích postupů:

- plánování nástupců,
- využití „Hi potential“ osob,
- čerpání z vnitřních zdrojů všech poboček v ČR,
- hledání v databázi uchazečů,
- nábor z vnějších zdrojů.

1. Plánování nástupců

Společnost ABB vychází z programu plánování nástupců, o kterém jsem se již zmiňovala v předešlé kapitole. Spočívá v tom, že při odchodu pracovníka z určité pozice dochází k posunu celé liniové řady všech zaměstnanců nebo pouze k posunu jedné osoby z pozice nižší do vyšší. Při posunu pouze jednoho zaměstnance dojde zároveň k zaplnění a uvolnění pracovního místa. V rámci reorganizace může dojít i k zániku pozice. Je-li nutné tuto pozici obsadit, je vypsáno výběrové řízení.

Při liniovém posunu postoupí každý pracovník o jednu pozici výše, a tím dojde k uvolnění pouze pozice nejnižší, která je následně pomocí vnějších zdrojů co nejrychleji obsazena. Výhodou je, že tato nižší funkce je spojena s nižšími finančními prostředky, které společnost musí vynaložit na hledání nového pracovníka. Pokud však organizace nenašla

vhodnou osobu z vnitřních zdrojů, a to z důvodu chybějící kvalifikace, školení nedostatečné praxe, či osobnostních předpokladů, hledá se odpovídající uchazeč ihned za pomoci zdrojů vnějších.

2. Využití „Hi potential“ osob

Následujícím zdrojem, na který se organizace obrací při provádění vnitřního recruitingu, jsou tzv. „Hi potential“ osoby. Jsou to lidé, kteří pracují na jakýchkoliv pozicích ve všech pobočkách ABB na území celé České republiky. Organizace si je vědomá jejich velkého potenciálu s možností kariérního postupu, a tak se snaží tyto své zaměstnance do budoucích vrcholových pozic vychovávat, a to převážně školením v zahraničí, absolvováním různých stáží a dalšími možnostmi vzdělávání. Každá tato osoba má na základě svého profilu vypracovaný tzv. vlastní plán rozvoje, který však není orientován na konkrétní pozici. Podle tohoto plánu se lépe pozná, k čemu pracovník tíhne, a která pozice by pro něj v budoucnu byla vhodná.

3. Čerpání z vnitřní zdrojů všech poboček ABB v ČR

Jestliže organizace nevyužila liniového posunu řady pracovníků, ani „Hi potential“ osob, může se obrátit na vnitřní zdroj zvaný intranet, který je pro všechny pobočky ABB v celé České republice společný. Intranet je vnitřní síť, do které mohou nahlížet pouze zaměstnanci společnosti. Po přečtení inzerátu na intranetu se může pracovník, kterého daná pozice zaujme, ucházet o místo, což je pro organizaci výhodné jak z hlediska nižších nákladů, tak z hlediska menší časové náročnosti. To znamená, že např. ABB v Jablonci nad Nisou zadá požadavek na intranet, že hledá odpovídajícího kandidáta na uvolněnou pozici ředitele obchodního úseku, a je možné, že se najde vhodný uchazeč z jiné pobočky v ČR, který projeví zájem na této pozici pracovat. I v tomto případě je však zájemce zařazen do výběrového řízení na danou pozici.

4. Hledání v databázi uchazečů

Po neúspěšném hledání vhodného kandidáta na intranetu ABB využívá své firemní databáze uchazečů o zaměstnání, kde jsou vedeny seznamy osob, které mají zájem v organizaci pracovat a mají zde uložené své životopisy a žádosti o přijetí do pracovního poměru.

5. Nábor z vnějších zdrojů

Je možné, že se po vyčerpání všech vyjmenovaných zdrojů vnitřního recruitingu organizaci stále ještě nepodařilo nalézt vhodného uchazeče, který by zaplnil uvolněnou pozici. Po neúspěšném hledání se ABB musí obrátit na zdroje cizí, mezi které nejčastěji patří úřad práce, internet, doporučení a další.

Vnější zdroje

Při vzniku nebo uvolnění pozice, která není nezaplněna ze zdrojů vlastních, se ABB obrací na zdroje cizí.

Mezi nejčastěji využívané vnější zdroje náboru v ABB patří:

- úřad práce,
- internet a doporučení,
- head hunter a personální agentury,
- školy,
- semináře a veletrhy,
- dny otevřených dveří,
- inzerce.

1. Úřad práce

Na úřad práce se ABB obrací vždy, pokud uvolněnou pozici včas nezaplnila povýšením vlastního zaměstnance. Ze zákona je dána oznamovací povinnost, kterou musí společnost dodržovat a vždy nahlásit, že hledá nového zaměstnance. Úřad práce je nejčastěji využívaným cizím zdrojem náboru u pozic dělnických. U vyšších funkcí, jako jsou například manažerské funkce či jiné vedoucí pozice, zůstává téměř nevyužit.

2. Internet a doporučení

Internet se s doporučením od zaměstnanců, známých či jiných subjektů řadí na prvním místě ve vyhledávání uchazečů pomocí cizích zdrojů náboru. Společnost se téměř souběžně s úřadem práce obrací na internet se svým požadavkem na přijetí nového pracovníka. Svůj inzerát zveřejňuje na internetových stránkách: www.jobs.cz a www.s-prace.cz. Hledání na internetu dnes patří mezi nejrychlejší možnost náboru kvalifikovaných zaměstnanců. Je spojeno s téměř nulovými náklady a také jeho časová náročnost je minimální. Doporučení je méně riskantní, neboť doporučující osoba ručí za kandidáta, a tím se snižuje riziko špatného výběru. Doporučující osoba bývá oceněna v podobě pozornosti podniku za pomoc při hledání.

3. Head hunter a personální agentura

Těchto agentur se využívá méně, neboť jsou po finanční stránce velice náročné. Pouze do nejvyšších vedoucích pozic si ABB najme agenturu, aby za ně vybrala odpovídající uchazeče pro danou pozici. Např. pozice obchodního reprezentanta byla zaplněna tímto způsobem.

Agentura pracuje na základě uzavřené smlouvy s organizací, ve které je stanovena odměna ve výši dvou až tří násobku platu budoucího zaměstnance. Recruiting manažer si stanoví, jaká kritéria a požadavky musí pracovník splňovat, určí jeho kvalifikace a dosažené zkušenosti, jazykové znalosti, region, ze kterého by měl pracovník být a další specifické předpoklady důležité pro výkon dané funkce. Agentura tedy přesně ví, jakou osobu má

hledat a již záleží na vlastních stanovených postupech, kterými požadovaného pracovníka získá. Po výběru dvou až tří nejvhodnějších kandidátů provádí recruiting managerem spolu s vedoucím pracovníkem pohovor, na základě něhož je vybrán vítězný uchazeč, kterému je nabídnuta volná pozice.

4. Školy

ABB si každoročně vybírá některé vysoké školy, a to podle lokality a jejich zaměření, na kterých pořádá své vlastní přednášky a prezentace. Tímto způsobem se snaží organizace studentům představit a nabídnout jim budoucí spolupráci. Z důvodu nedostatku kvalifikovaných technických profesí se ABB orientuje spíše na technické školy.

Školy, se kterými organizace ABB spolupracuje:

- Technická univerzita Liberec - fakulta strojní a fakulta mechatroniky,
- České vysoké učení technické v Praze - fakulta strojní a elektrotechnická,
- České vysoké učení technické v Brně - fakulta strojní, elektrotechnická, ekonomická,
- Báňská univerzita v Ostravě

Studenti, kteří projeví zájem, mohou s ABB spolupracovat na svých diplomových a semestrálních pracích či absolvovat praxi, která zde není příliš rozšířená, avšak cílem organizace je do budoucna jejich počet zvýšit. ABB nabízí vysokým školám každoročně výběr z možných témat semestrálních a diplomových prací.

V současné době může organizace poskytnout odborné konzultace na tyto témata:

- odborná praxe pro absolventy a studenty s názvem Trainee a Intership:

Trainee neboli Globální školicí program společnosti ABB je určen pro řízení v oboru financí a obchodu. Přihlásit se mohou vysoce motivované a asertivní osobnosti, které mají zájem o tuto práci. Délka praxe je 18 až 24 měsíců. Počet zúčastněných osob je stanoven

zhruba na dvacet až padesát studentů, kteří praxi absolvují v zahraničí. V ČR se praxe mohou zúčastnit pouze dva studenti.

Intership je mezinárodní program ABB určený pro praxi studentů vysokých technických škol, kteří ukončí své studium během dvou let. Praxi je možné absolvovat v těchto zemích: Švýcarsko, Finsko, VB, Francie, Jižní Afrika, Španělsko, Německo, Itálie a Norsko.

- stínování manažerů, kde se vybraní studenti seznamují v praxi s denním programem některého z manažerů;
- odborné přednášky na fakultách na předem domluvená témata, které poskytují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci ABB;
- programy, které ABB organizuje v podobě seminářů určených k rozvoji studentů s následujícími tématy: obchodní dovednosti, Leadership a další;
- nabídka práce pro absolventy je zveřejňována na fakultách, internetových stránkách www.jobs.cz, www.jobpilot.cz a www.ikariera.cz.

5. Semináře a veletrhy

ABB se pravidelně účastní veletrhů pracovních příležitostí na vysokých školách, které jsou velkým přínosem z důvodu možnosti kontaktu přímo se studenty vybraných oborů a různých ročníků. V Liberci se poslední veletrh konal na konci října 2004 a v Praze na sklonku března – dubna 2005. V Kulturním domě Liberec se letos pořádal první ročník tzv. „burzy pracovních příležitostí“, která je zaměřena spíše na pozice dělnické. ABB však nemá s obsazováním těchto pozic téměř žádné problémy. Zájemců je velmi mnoho, a proto není pro organizaci tato burza stěžejní. Jejím cílem je spíše se dostat do povědomí široké veřejnosti. Mezi nejznámější veletrhy v ČR patří AMPER a FORARCH. Zde má organizace umístěný vlastní stánek s panelem, na kterém je možné si přečíst, jaké volné pozice jsou v současné době v ABB k dispozici. Tyto veletrhy bývají velmi přínosné. Zde má ABB možnost získat nové zákazníky či zaměstnance a prezentovat se před veřejností jako úspěšně prosperující a velmi atraktivní organizace.

6. Dny otevřených dveří

Poslední pořádanou akcí dnů otevřených dveří bylo dne 15. 3. 2005 školení pro studenty z VŠE z Prahy. Po celý den měli studenti možnost si projít výrobní prostory ABB, seznámit se s chodem této organizace a udělat si bližší představu o jejím fungování, uspořádání, vedení, velikosti a zároveň absolvovat zkrácený program na téma Liedership a diskusi s manažery.



7. Inzerce v novinách

Tento typ cizích zdrojů je v ABB využíván minimálně, často bývá pro svou nízkou efektivitu kombinován se zdroji jinými a svou funkcí slouží spíše jako zdroj doplňkový.

2.5 Selektce kandidátů a používané metody výběru v ABB

Postup selektce kandidátů do dělnických pozic

Po obdržení vyplněných dotazníků dochází k počáteční předselektci nevyhovujících kandidátů. Ti, kteří dosahují odpovídající kvalifikace, absolvují krátký pohovorem s recruiting managerem. Ten vybere až osm nejvhodnějších uchazečů a pošle

je za vedoucím pracovníkem, např. mistrem, který si z pozice nadřízeného sám vybere nejlepšího uchazeče, se kterým bude uzavřena pracovní smlouva.

Postup selekce kandidátů do vedoucích pozic

Kandidáti do pozic vedoucích, jakými jsou například manažeři či specialisti, zasílají do organizace své životopisy. Po jejich obdržení již nedochází k předselekcí kandidátů, neboť tyto pozice jsou velmi specifické a náročné, a proto lidé, kteří nesplňují požadovanou kvalifikaci, nemají šanci toto místo získat, a tak se o něj často ani nepokoušejí. O co náročnější pozici se jedná, tím méně kandidátů se přihlásí.

Uchazeči jsou pozváni na výběrové řízení, které se skládá z několika testových kol. Po jejich úspěšném absolvování jsou dva až tři nejlepší adepti pozváni do dalšího kola, a to na pohovor, ve kterém jsou představeni nejvyšším vedoucím pracovníkům, pod jejichž vedením bude přijatý uchazeč pracovat.

Společnost ABB je rozložena do maticové organizační struktury, ze které vyplývá dvouliniové vedení, a to jak v rámci lokality, tak v rámci zaměření podniku na jednotlivé výroby či výrobky. Proto je časté, že tohoto závěrečného pohovoru se účastní více vedoucích pracovníků, neboť téměř každý vedoucí zaměstnanec na vrcholu organizační struktury má nad sebou hned několik nadřízených. Po absolvování pohovoru je vybrán vítězný kandidát, se kterým je sepsána pracovní smlouva.

Mezi metody výběrového řízení, které jsou seřazeny podle četnosti použití ve společnosti ABB, patří:

- formulář žádosti o přijetí do pracovního poměru,
- pohovor,
- jazykové testy,
- reference,
- dotazník osobnostního profilu.

1. Žádost o přijetí do pracovního poměru

Každý uchazeč o zaměstnání, který má zájem pracovat v ABB musí vyplnit žádost o přijetí do pracovního poměru. Tento formulář slouží jako vstupní dokument přicházející do organizace, na jehož základě se provádí počáteční selekce nevyhovujících uchazečů. Žádost obsahuje pouze základní osobní údaje o kandidátovi, dosažené vzdělání, jazykové znalosti, práce na PC, dosažené kurzy, školení a výcviky, pracovní zkušenosti a souhlas se zařazením žádosti do firemní databáze uchazečů o zaměstnání. Ukázka této žádosti je přiložená v příloze č. 1.

2. Pohovor

Po předselekcí se vybraní uchazeči zúčastní osobního pohovoru, který provádí recruiting manažer nebo HR manažer. Tento vedoucí pracovník se musí předem na interview připravit. Sestaví si dopředu okruh otázek, na které se bude v průběhu rozhovoru ptát. Mezi probíraná témata patří otázky ze životopisu, minulost uchazeče, dosažené úspěchy v jeho předcházejících zaměstnáních, představy o budoucí profesi, motivace, ambice, uchazečovy zjištěné informace o ABB, zdroje jeho informací a další.

Základní charakteristiky pohovoru:

- částečně strukturovaný,
- předem připravené okruhy otázek,
- pořadí otázek nerozhoduje,
- otázky nemusí souviset jen s výkonem práce,
- vytváření prostoru pro subjektivní pohled na uchazeče.

3. Jazykové testy

Pokud se jedná o pozici, kde je pro výkon dané práce nutná znalost určitého jazyka, provádí se testy, které mohou ověřit uvedené jazykové znalosti v životopisu uchazeče.

Ověřuje se znalost gramatiky, slovní zásoby, porozumění textu a schopnost se vyjadřovat a komunikovat.

4. Reference

Reference může poskytnout sám uchazeč, který je recruiting manažerovi doloží spolu s předloženým životopisem. Je tedy následně možné se zkontaktovat s vedoucím pracovníkem z předešlého zaměstnání, který organizaci poskytne osobní doporučení na konkrétního uchazeče. Další možností je, že se budoucí zaměstnavatel snaží získat reference bez uchazečova doporučení, ale s jeho vědomím. Zavolá do předešlého zaměstnání a snaží se ověřit získané údaje o důvodu odchodu uchazeče z pracoviště, o délce vykonávané práce a další. Manažer si také vždy od kandidáta vyžádá tzv. zápočtový list, ve kterém je uvedeno datum nástupu a odchodu ze zaměstnání, důvody odchodu atd.

5. Dotazník osobnostního profilu

Dotazník slouží ke zjišťování charakterových vlastností uchazečů. Používá se například dotazník Thomas international. Interpretaci výsledku je možné rozdělit do dvou oddílů. Jedna část je tvořena čtyřmi typy lidí, kteří se od sebe vzájemně liší rozdílnými povahovými vlastnostmi. Po absolvování testu je možné pomocí křivky graficky znázornit, kolik % má daný uchazeč z jednotlivých čtyř osobnostních typů. Druhá část testu je orientována na výsledky související s prodejními vlastnostmi kandidátů. Zde vyplynou na povrch charakteristiky, na jejichž základě organizace rozpozná, zda je daný uchazeč vhodný pro práci v oddělení prodeje či nikoliv.

Dotazník je také možné použít pro dokreslení a upřesnění skutečného obrazu o uchazečích či jako podpůrný program, který odhalí u kandidátů více informací, které mohou usnadnit výběr nejvhodnějšího zájemce. Z důvodu finanční náročnosti se dotazník v současné době již ve společnosti ABB nepoužívá a hledají se případně jiné způsoby odhalení profilu osobnosti uchazeče. V minulosti však sloužil pro nábor nejvyšších vedoucích pozic v organizaci.

3. Zhodnocení použitých zdrojů recruitingu v ABB

3.1 Statistika vnitřního zdrojů recruitingu

Tato statistika, provedená ve společnosti ABB, slouží k přesnému zachycení zaměstnanců, kteří byli povýšeni z pozic nižších do pozic vyšších. Tabulka je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je tvořena technicko-hospodářskými pozicemi a druhá část dělnickými.

V prvním sloupečku je uvedeno datum, které určuje den přestupu zaměstnanců do vyšší funkce. Ve druhém sloupečku je uveden název nového zaměstnání a ve třetím je možné vidět kariérní postup z místa předešlého.

Statistika je zaznamenána od 1. 1. 2003 do 31. 4. 2005. Z tabulky je patrné, že za dva roky a pět měsíců bylo povýšeno v ABB dvanáct zaměstnanců v technicko-hospodářských pozicích a tři pracovníci pozic dělnických.

Jednotlivé pozice můžeme rozdělit do pěti kategorií podle výše postavení na:

- vedoucí pozice,
- obchodní pozice,
- technické pozice a specialisty,
- referentské pozice,
- dělnické pozice.

Datum přestupu	Název nové funkce	Název předcházející funkce
	THP	
1. 1. 2005 1. 4. 2004 1. 5. 2004 1. 8. 2003 1. 10. 2003 1. 3. 2004 1. 7. 2004 1. 11. 2003 1. 9. 2004 1. 2. 2005 1. 3. 2005 1. 1. 2005	Ředitel úseku nákupu Ředitel IT Vedoucí prvovýroby Vedoucí odboru marketingu Vedoucí pracovník energetiky Vedoucí skladu hot. výrobků Technolog Mistr lisovny plastů Mistr Mistr montáže 2 Referent HS Plánovačka	Referent aplikace IT nákupu Správce Lotus Notes Hlavní mechanik Obchodní zástupce Vedoucí vstupní kontroly Skladník Seřizovač v lisovně kovů Technolog Druhý mistr na M-2 Seřizovač Referent controllingu Montážní dělnice
	Dělnické profese	
1. 6. 2004 1. 5. 2004 1. 11. 2004	Vrchní seřizovač Skladnice Strojní zámečník	Seřizovač Montážní dělnice Zámečník

Zdroj: [9]

Celkové zhodnocení technicko-hospodářských a dělnických pozic

Z podrobného rozboru statistiky vyplývá, že došlo (bez ohledu na druh pozice) k povýšení celkově 15ti stávajících zaměstnanců. Z dvanácti THP zařazení bylo povýšeno do těchto pozic pět dělnických pracovníků a sedm THP pracovníků, kteří zde již před povýšením

pracovali. U dělnických pozic došlo k povýšení třech zaměstnanců. Celkově bylo tedy povýšeno z 15ti pracovníků 8 dělnických a 7 technicko-hospodářských.

Podle datumu přestupu pracovníků je zřejmé, že v r. 2003 byli povýšeni tři zaměstnanci, v r. 2004 si polepšilo pět pracovníků a do dubna r. 2005 postoupily osoby čtyři. Můžeme tedy říci, že ABB se nejdříve snaží obsadit uvolněné pozice pracovníky vlastními a pouze pokud nejsou nalezeny vhodné osoby uvnitř, obrací se na zdroje vnější.

Tuto statistiku z vnitřních zdrojů recruitingu můžeme následně rozpracovat, podrobně rozčlenit a jednotlivě zhodnotit z pohledu technicko-hospodářských a dělnických pozic.

3.1.1 Statistika technicko-hospodářských pozic

Statistika nových THP pozic podle výše postavení v ABB

Název nové pozice podle výše postavení	Typ předešlé pozice	
Ředitel IT	Specialista	
Ředitel nákupu	Referentská pozice	
Vedoucí odboru marketingu	Obchodní pozice	
Vedoucí prvovýroby	Dělnická pozice	
Vedoucí pracovník energetiky	Vedoucí pozice	
Vedoucí skladu hot. výrobků	Dělnická pozice	
Mistr	Vedoucí pozice	
Mistr lisovny plastů	Specialista	○ Vedoucí pozice
Mistr montáže 2	Dělnická pozice	
Technolog	Dělnická pozice	○ Technické p. a pecialisté
Referent HS	Referentská pozice	
Plánovačka	Dělnická pozice	
Celkem	12	○ Referentské pozice

Zdroj: [9]

○ **Vedoucí pozice**

Vedoucí pozice, které jsou vedeny z několika hierarchických úrovní, patří mezi nejvýše postavené pozice v organizaci ABB. Do této skupiny je zařazeno v této statistice devět zaměstnanců. Ze statistiky je zřejmé, že tito pracovníci dosáhli svých vyšších funkcí na základě povýšení. Do vedoucích pozic byli povýšeni tři zaměstnanci dělnických pozic, dva specialisté, dva vedoucí pracovníci, kteří přešli z jedné funkce do jiné a poslední dva zaměstnanci byli dosazeni z pozice obchodní a referentské.

○ **Technické pozice a specialisté**

Tyto pozice se úrovní svého postavení řadí v organizaci ABB na druhé místo a v některých případech i převyšují vedoucí pozice. Mezi technické pozice a specialisty patří pouze technolog. Do této pozice byl obsazen zaměstnanec z pozice dělnické.

○ **Referentské pozice**

Referentské pozice představují čtvrtou nejnižší úrovní pozic technicko-hospodářských. Patří sem referent HS a plánovačka. Referent HS byl obsazen z pozice referentské a plánovačka z pozice dělnické.

○ **Obchodní pozice**

Obchodní pozice se ve statistice vnitřních zdrojů recruitingu neobjevily. Nejčastěji se obsazují ze zdrojů cizích, které budu podrobně popisovat v následující kapitole.

3.1.2 Statistika dělnických pozic

Dělnické pozice můžeme rozdělit do dvou kategorií, a to na montážní dělníky a řemeslníky. Montážní pozice dělnické jsou charakteristické tím, že pro jejich výkon není třeba téměř žádné kvalifikace. Jediným požadavkem je vysoká zručnost, rychlost a šikovnost rukou. Pro přijetí do řemeslnických pozic je nutné vlastnit alespoň výuční list.

Ve sledovaném období tedy došlo k povýšení třech dělnických pracovníků do o něco vyšších dělnických pozic.

3.2 Statistika vnějších zdrojů recruitingu

3.2.1 Statistika technicko-hospodářských pozic

Datum přestupu	Použitý vnější zdroj	Název nové TH pozice	Počet uchazečů
1. 1. 2003	Internet	Product manager	8
1. 2. 2003	Internet	Konstruktér	5
21. 3. 2003	Internet	Konstruktér	5
1. 9. 2003	Internet	Obch. reprezentant	4
1. 9. 2003	Head hunter	Obch. reprezentant	6
1. 1. 2004	Doporučení	Referent marketingu	15
1. 4. 2004	Internet	Obch. reprezentant	8
1. 6. 2004	Internet	Správce Lotus Notes	14
1. 12. 2004	Internet, inzerce	Referent controllingu	20
1. 2. 2005	Internet	Product manager	12
1. 2. 2005	Internet	Referent controllingu	25

Zdroj: [9]

Statistika THP je rozčleněna do čtyř částí. První část je určena datumem nástupu zaměstnance do organizace. Druhou část tvoří typ vnějšího zdroje, ze kterého byl nový pracovník vybrán. Třetí označuje název nově vykonávané funkce a poslední část je tvořena počtem uchazečů, kteří se na danou pozici přihlásili. Statistika byla provedena v období od 1. 1. 2003 do 31. 4. 2005.

Statistiku THP rozdělím do následujících oblastí podle:

- jednotlivých pozic,
- použití vnějších zdrojů,
- počtu uchazečů,
- finanční náročnosti,
- časové náročnosti,
- doby nástupu zaměstnanců.

1. Statistika zaměstnanců podle jednotlivých technicko-hospodářských pozic

<i>Název pozice</i>	<i>Název funkce</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>
Vedoucí pozice	_____	0
Obchodní pozice	Obchodní reprezentant	3
Technické pozice a specialisté	Product manager	2
	Konstruktor	2
	Správce Lotus Notes	1
Referentské pozice	Referent marketingu Referent	1
	controllingu	2
Celkem		11

Zdroj: [9]

Nejvýše položené pozice v ABB jsou pozice vedoucí, poté obchodní, technické a pozice specialistů, kteří se řadí svým zaměřením do stejné kategorie. Poslední skupinou jsou pozice referentské. Ze statistiky je zřejmé, že ve sledovaném období bylo přijato do THP 11 nových zaměstnanců. Jejich rozvržení podle typů pozic není rovnoměrné. Tři pracovníci byli přijati do obchodních pozic, pět zaměstnanců do technických pozic a pozic specialistů a tři do pozic referentských. Vedoucí pozice jsou obsazovány zaměstnanci vlastními, proto zde nemají ze zdrojů vnějších žádné zastoupení.

2. Statistika použití vnějších zdrojů recruitingu do THP

<i>Vnější zdroj</i>	<i>Počet obsazených pozic</i>
Internet	9
Head hunting	1
Doporučení	1
Celkem	11

Zdroj: [9]

Ze statistiky vyplývá, že nejpoužívanějším zdrojem nábory z vnějších zdrojů je internet. Devět z jedenácti nových zaměstnanců bylo vybráno na základě vyhledávání pracovníků na internetu. Doporučení a head hunting byly použity jen ve dvou případech výběru, a to do pozic referenta marketingu a obchodního reprezentanta, který byl přetáhnut z konkurenční firmy z důvodu posílení regionu.

3. Statistika přihlášených uchazečů do jednotlivých TH pozic

<i>Název pozice</i>	<i>Průměrný počet uchazečů na uvolněnou pozici</i>
Vedoucí pozice	0
Obchodní pozice	6
Technické p. a specialisté	9
Referentské pozice	20
Průměr celkem	12

Zdroj: [9]

Tato statistika znázorňuje, kolik se hlásí průměrně uchazečů do jednotlivých pozic. Vedoucí pozice jsou obsazovány pracovníky vlastními, proto je zde uvedena nula uchazečů. Obchodní pozice jsou velice náročné na požadovanou kvalifikace, praxi, vzdělání, zkušenosti a jazykové znalosti. Obchodní reprezentant musí být velmi dobrý řečník, vyjednávač, obchodník a profesionální zástupce organizace. Získat vhodného pracovníka do této funkce je velice náročné, neboť do výběrového řízení se vždy přihlásí

pouze malé množství osob, které disponují všemi předpoklady nutnými pro výkon dané práce. Průměrný počet zájemců do obchodních pozic je šest.

U technických pozic a specialistů je také velmi náročné získat dostatečný počet vhodných uchazečů. Jejich počet se v průměru pohybuje kolem devíti zájemců na pozici.

Poslední skupinu tvoří pozice referentské, které nevyžadují přílišnou praxi v oboru a jsou vhodné i pro absolventy škol, kteří tyto pozice často obsazují. Průměrný počet uchazečů na uvolněnou referentskou pozici je dvacet.

Celkově se průměrný počet uchazečů na jakoukoliv uvolněnou pozici pohybuje kolem jedenácti zájemců.

4. Statistika finanční náročnosti vnějšího recruitingu do THP

<i>Název pozice</i>	<i>Průměrné náklady v tis. Kč/1 uvolněnou pozici</i>
Vedoucí pozice	0
Obchodní pozice	21
Technické p. a specialisté	5,2
Referentské pozice	4,7
Průměr celkem	10,3

Zdroj: [9]

Průměrné náklady určují kolik finančních prostředků musí organizace zaplatit za provedený nábor do jednotlivých pozic. V nákladech nejsou zahrnuty personální náklady recruitment managera nebo dalších zaměstnanců, kteří se zúčastní výběrového řízení. Ze statistiky finanční náročnosti recruitingu vyplývá, že obsazení obchodních pozic je každoročně velice složité nejen díky malému počtu přihlášených zájemců, ale i díky finanční náročnosti výběrového řízení. Zaplnění jedné obchodní pozice stojí organizaci v průměru 21.000,- Kč. Tato částka je vysoká z důvodu použití head hunter agentury, která měla za úkol získat obchodního reprezentanta u konkurenční společnosti a přetáhnout

ho díky výhodnějším podmínkám do organizace ABB. Nábor do technických pozic a pozic specialistů stojí v průměru 5.200,- Kč. Referentské pozice jsou oproti technickým v průměru o 500,- Kč levnější, a to 4.700,- Kč. Průměrné náklady, související s náborem nových pracovníků z vnějších zdrojů, na jakoukoliv uvolněnou pozici jsou stanoveny na 10.300,- Kč.

5. Statistika časové náročnosti vnějšího recruitingu do THP

<i>Název pozice</i>	<i>Průměrná délka náboru ve dnech/1 uvolněnou pozici</i>
Vedoucí pozice	0
Technické p. a specialisté	56
Obchodní pozice	47
Referentské pozice	22
Průměr celkem	42

Zdroj: [9]

Průměrnou délkou náboru je myšleno období od vzniku požadavku na zaplnění uvolněné pozice do doby přijetí nového pracovníka. U jednotlivých pozic je délka trvání recruitingu rozdílná. Délka obsazení technických pozic a pozic specialistů se v průměru pohybuje kolem 56ti dní. U obchodních pozic je to o něco méně, a to zhruba 47 dní. V požadavcích na jednotlivé pozice stojí referentské pozice nejnižší, a proto délka jejich náboru trvá nejkratší dobu v průměru 22 dní. Délka obsazení jakékoliv pozice je průměrně 42 dní.

6. Statistika nástupu nových zaměstnanců do THP

<i>Rok nástupu</i>	<i>Počet přijatých pracovníků</i>
2003	5
2004	4
2005	2
Celkem	11

Zdroj: [9]

Od 1. 1. 2003 do konce dubna 2005 bylo v organizaci ABB přijato do THP 11 nových zaměstnanců. Z toho pět pracovníků v roce 2003, čtyři v roce 2004 a pouze dva v roce 2005. Počet přijatých zaměstnanců se do konce tohoto roku ještě zvýší, neboť v současné době se organizace snaží obsadit pozice dvou konstruktérů a jistě se v průběhu roku uvolní i pozice další.

3.2.2 Statistika dělnických pozic

Statistiku dělnických pozic rozdělím do následujících oblastí podle:

- roku nástupu zaměstnanců,
- použití vnějších zdrojů,
- počtu uchazečů,
- finanční náročnosti,
- časové náročnosti.

1. Statistika nástupu nových zaměstnanců do dělnických pozic

<i>Rok nástupu</i>	<i>Počet přijatých pracovníků</i>
2003	14
2004	23
2005	16
Celkem	53

Zdroj: [9]

Ze statistiky nástupu je možné vyčíst, kolik nových pracovníků dělnických pozic bylo ve společnosti ABB každoročně zaměstnáno. Celkové množství všech zaměstnanců z vnějších zdrojů, kteří byli za poslední dva roky a čtyři měsíce přijati, je vyčísleno na padesát tři.

U dělnických pozic byl zaznamenán vyšší nárůst přijatých pracovníků z vnějších zdrojů než u pozic THP. Do THP bylo přijato 11 nových pracovníků a do pozic dělnických 53, což je téměř pětinašobek oproti THP.

V roce 2003 organizace přijala čtrnáct pracovníků, v roce 2004 dvacet tři a v letošním roce zatím šestnáct, avšak tento počet se ještě v průběhu roku zvýší.

2. Statistika použití vnějších zdrojů recruitingu do dělnických pozic

<i>Vnější zdroj</i>	<i>Počet obsazených pozic</i>
Doporučení	38
Úřad práce	15
Průměr celkem	53

Zdroj: [9]

Nejpoužívanějším zdrojem nábory do pozic dělnických je doporučení od zaměstnanců, známých či jiných subjektů. Na jeho základě bylo přijato třicet osm pracovníků. Zbylých patnáct osob bylo obsazeno za pomoci úřadu práce, který je pro dělnické pozice druhým nejpoužívanějším zdrojem. K zaplnění ostatních pozic se úřad práce již nevyužívá, neboť je velmi těžké zde získat vysoce kvalifikované osoby vhodné pro výkon pozic vedoucích.

3. Statistika přihlášených uchazečů do jednotlivých dělnických pozic

<i>Název pozice</i>	<i>Průměrný počet uchazečů na uvolněnou pozici</i>	<i>Počet přijatých pracovníků</i>
Plastikářská výroba	30	17
Montážní dělník	25	23
Seřizovač	15	3
Nástrojař	10	2
Manipulant	9	7
Galvanizér	4	1
Průměr celkem	16	53

Zdroj: [9]

- Montážní dělníci
- Řemeslníci a kvalifikovaní dělníci
- Nekvalifikovaní pracovníci

Tato statistika nám srovnává počet uchazečů, kteří se průměrně hlásí do uvolněných pozic. Tabulka je sestavena sestupně podle maximálního počtu přihlášených zájemců na jednu pozici. Nejvíce uchazečů je zaznamenáno v plastikářské výrobě, kde jejich počet dosahuje třiceti zájemců na uvolněnou pozici. Nejméně uchazečů je evidováno u galvanizérů, kde se počet pohybuje maximálně do čtyř zájemců na uvolněnou pozici.

4. Statistika finanční náročnosti vnějšího recruitingu do dělnických pozic

<i>Název pozice</i>	<i>Průměrné náklady v tis. Kč/1 uvolněnou pozici</i>
Řemeslníci a kvalifikovaní dělníci	2
Montážní dělníci	0
Nekvalifikovaní pracovníci	0,5
Průměr celkem	0,83

Zdroj: [9]

Průměrné náklady nám říkají kolik finančních prostředků musí organizace zaplatit za provedený nábor do dělnických pozic. V nákladech nejsou zahrnuty personální náklady recruitment managera nebo dalších zaměstnanců, kteří se zúčastní výběrového řízení. Tyto pozice se rozdělují do tří skupin. První je tvořena řemeslníky a kvalifikovanými dělníky, druhá montážními dělníky a třetí nekvalifikovanými pracovníky. Manipulanti musí být muži silní, kteří zvládnou pohyb s těžkými bednami. Přesto, že výkon jejich práce nevyžaduje žádnou kvalifikace, ani zručnost a rychlost rukou, náklady na nábor těchto pracovníků jsou vyšší než u montážních dělníků, a to 500,- Kč. Je to způsobeno tím, že mzda nekvalifikovaných pracovníků je velmi nízká, a proto se shánějí hůře než montážní dělníci, jejichž plat je o něco vyšší.

Průměrné náklady na jednu uvolněnou řemeslnickou a kvalifikovanou pozici jsou zhruba 2.000,- Kč. Nábor montážního dělníka nestojí organizaci ABB žádné finanční prostředky, neboť zájemců na tyto pracovní místa je mnoho.

Ze statistiky finanční náročnosti recruitingu vyplývá, že průměrné náklady nábory na jakéhokoliv dělníka jsou zhruba 830,- Kč.

5. Statistika časové náročnosti vnějšího recruitingu do dělnických pozic

<i>Název pozice</i>	<i>Délka nábory ve dnech</i>
Řemeslníci a kvalifikovaní dělníci	30 - 60
Montážní dělníci	5 - 10
Nekvalifikovaní pracovníci	20 - 30
Průměr celkem	26

Zdroj: [9]

Požadovaná kvalifikace řemeslníků a kvalifikovaných dělníků je vyšší, a proto i délka náborového procesu trvá delší časové období, a to od 30ti do 60 dnů. Montážní dělníci jsou v organizaci ABB přijati téměř okamžitě. Obsadit tyto pozice není žádný problém, neboť se stále hlásí velké množství zájemců, jejichž počet se pohybuje kolem 30ti uchazečů na uvolněnou pozici. Nábor nekvalifikovaných pracovníků trvá déle než nábor montážních dělníků, a to téměř trojnásobně. Důvodem je nízké finanční ohodnocení těchto pracovníků, což má za následek malý počet zájemců o tyto místa.

Celkové zhodnocení technicko-hospodářských a dělnických pozic získaných ze zdrojů vnějších

• Počet přijatých zaměstnanců do organizace ABB

Ve sledovaném období od 1. 1. 2003 do 31. 4. 2005 přijala společnost ABB 11 pracovníků do THP a 53 pracovníků do pozic dělnických. Celkově tedy bylo přijato z vnějších zdrojů 64 nových zaměstnanců. Každé dva měsíce se průměrně přijalo něco mezi čtyřmi až pěti pracovníky.

- **Nejpoužívanější zdroje vnějšího recruitingu**

Nejpoužívanějším zdrojem nábory nehledě na pozici bylo doporučení, na jehož základě organizace přijala 39 zaměstnanců. Druhým zdrojem byl úřad práce s 15ti pracovníky, internet s 9ti a na posledním místě se umístil head hunting pouze s jedním pracovníkem.

- **Počet přihlášených uchazečů na uvolněnou pozici**

Průměrný počet přihlášených osob na uvolněnou pozici je u THP v průměru 12 uchazečů a 16 uchazečů u pozic dělnických.

- **Finanční náročnost vnějšího recruitingu**

Co se týká finanční náročnosti náborového procesu, je to velmi nevyrovnané. THP jsou 12,5krát dražší než pozice dělnické. Jedno pracovní místo v THP stojí organizaci zhruba 10.300,- Kč a dělnická pozice vyjde organizaci pouze na 830,- Kč.

- **Časová náročnost vnějšího recruitingu**

Časová náročnost nábory je také nižší u pozic dělnických. Přijetí nového zaměstnance, od vzniku požadavku na zaplnění uvolněné pozice do doby jeho přijetí, trvá u THP zhruba 42 dní. U dělnických pozic je to mnohem méně, a to průměrně 26 dní.

Přínos nového zaměstnance pro organizaci ABB

Přínos nového zaměstnance může organizace měřit podle délky trvání pracovního poměru. Všeobecně se dá říci, že nábor pracovníka, který je v organizaci zaměstnán minimálně po dobu 3 až 5ti let, je považován za úspěšný a náklady na jeho pozici jsou po této době zcela navraceny.

Z celkového počtu 64 přijatých zaměstnanců z vnějších zdrojů bylo propuštěno ve zkušební lhůtě 6 pracovníků dělnických pozic, a to z důvodu nedostatečné zručnosti

a nízké produktivity. Avšak náklady na nábor do pozic dělnických jsou velmi malé, a proto nebylo žádným problémem tyto osoby v brzké době nahradit novými spolehlivějšími pracovníky. Z THP byl ve sledovaném období propuštěn pouze jeden zaměstnanec z pozice konstruktéra. Jeho propuštění bylo zapříčiněno nedostatečnými výsledky a neplněním pracovních povinností. Můžeme tedy říci, že 11% z celkového počtu přijatých zaměstnanců bylo po určité době nahrazeno jinými výkonnějšími pracovníky.

3.3 Návrhy zlepšení pro recruiting do technických pozic

Společnost ABB nemá s nábořem nových pracovníků příliš velké problémy. Mezi nejhůře obsazované pozice patří pozice technické a pozice specialistů. Jedinečnost těchto pozic je často tak vysoká, že vychovávání a příprava nových nástupců bývá velmi obtížná. Požadovaná kvalifikace, praxe, znalosti a zkušenosti v oboru jsou tak specifické, že se v organizaci často nenachází osoba, která by všechna tato kritéria splňovala, a proto by mohla být vychovávána jako nástupce. Konkurence mezi organizacemi jako zaměstnavateli je také velice vysoká, a proto je často velmi náročné získat do těchto pozic vhodného zaměstnance.

Doporučení recruitingu do technických pozic a pozic specialistů

- **Prezentace organizace ABB na vysokých školách také u nižších ročníků**

Jedno z možných řešení je začít s ovlivňováním mladých studentů, kteří si již v raném věku začínají utvářet své představy o tom, v jakém zaměstnání by chtěli po ukončení studia pracovat. Pokud budou zaměstnanci společnosti ABB docházet každoročně na vysoké školy technického zaměření, a tím myslím nejen ročníky páté a čtvrté, ale i ročníky mladší, je pravděpodobné, že se tím organizace dostane do podvědomí více studentů, budoucích potenciálních zaměstnanců a případně i zákazníků.

- **Testy osobnosti a situační rozhovory**

Výběrové řízení by mělo proběhnout způsobem již prováděným organizací po mnoho let. Aby nedošlo k možnému přehlédnutí vlastností, které jsou velmi důležité a podstatné pro výkon dané funkce, je třeba uchazeče podrobit psychologickým testům, které odrazí uchazečovu motivaci pracovat, neustále se rozvíjet a ochotu se učit novým věcem. Pokud nebude nový zaměstnanec motivován k práci a bude líný, nemůže být pro organizaci perspektivním pracovníkem, který svou produktivitou práce přispívá k vyšším výsledkům.

Situační scénky při pohovorech či jiné hry mohou také odhalit určité skryté vlastnosti uchazeče, které jsou hůře povšimnutelné při krátkém osobním kontaktu se zájemcem. Při simulaci vytvořené situace se uchazeč musí stylizovat do určité role, která je charakteristická jistými vlastnostmi vhodnými pro výkon budoucí pozice. Z těchto hraných scének je možné vyzorovat specifické chování uchazeče, jeho schopnosti se vyjadřovat, přesvědčovat a další důležité vlastnosti pro výkon dané práce.

- **Reference**

Ověřováním získaných údajů je také možné předejít případnému přehlédnutí důležitých informací, které mají pro zaměstnavatele vypovídací schopnost, na jejíž základě může organizace usuzovat o budoucím chování uchazeče. Reference mohou pomoci více přiblížit údaje o předešlém zaměstnání a důvodech odchodu. Rodinné důvody, které poslouží organizaci jako dostatečný důvod zájemce k odchodu z předešlého zaměstnání, v sobě mohou skrývat mnohem závažnější podstatu, která zůstane organizací bez zpětného ověření nepovšimnuta. Proto se může stát, že přijatý pracovník nebude odpovídat profilu požadovaného zaměstnance. Na základě získaných informací z let minulých můžeme říci, že pouze u jedné pozice konstruktéra došlo k výběru nevhodného uchazeče. Těmito kroky je možné do budoucna alespoň částečně zamezit případným chybám při jeho náboru.

3.4 Doporučení konkrétních zdrojů do jednotlivých pozic

- **Vedoucí pozice**

Při získávání zaměstnanců do vedoucích pozic metodou vnitřního recruitingu, neboli povýšením vlastních zaměstnanců z pozice nižší do vyšší, je dobré, aby si organizace uvědomila následující výhody:

- povýšení zvyšuje motivaci ostatních pracovníků, kteří si uvědomují kariérní postup svých kolegů, a proto se také snaží na sobě více pracovat, aby dosáhli lepších výsledků a tím i vyšší pozice v organizaci;
- pracovník, který je povýšen z pozice nižší do vyšší, zná již poměry uvnitř organizace, a proto trvá jeho zapracování kratší dobu, neboť zaměstnanec přijímá menší množství informací než zcela nový pracovník.

Mezi nevýhody povýšení vlastních zaměstnanců patří:

- finanční náročnost, která pramení ze soustavné přípravy pracovníka na vyšší pozici, tj. vysílání pracovníka na školení, praxe a stáže do zahraničí;
- povýšený zaměstnanec nepřináší do organizace nové myšlenky a nápady z konkurenčního prostředí.

Pokud bude organizace vybírat pracovníka do vedoucích pozic z vnějších zdrojů, jeho největší předností pro organizaci bude právě přínos z hlediska nových nápadů a postupů, které si přinese z předešlého zaměstnání. Proto je dobré občas organizaci osvěžit někým novým, kdo může přispět k inovátorství a pohybu organizace kupředu.

Nejvhodnější metodou náboru pracovníků do pozic vedoucích může být head hunting. Tato metoda je sice finančně velice náročná, avšak získaná osoba má již požadovanou kvalifikaci, získané zkušenosti a praxi v oboru. Organizaci již nemusí investovat do školení a dalšího studia zaměstnance, neboť on si toto všechno již přinesl ze zaměstnání předešlého.

- **Obchodní pozice**

Pro organizaci je výhodnější získávat pracovníky do obchodních pozic z vnějších zdrojů recruitingu, především mezi zaměstnanci konkurence. Mezi největší výhody tohoto náboru patří znalosti konkurenčního prostředí pracovníka, nabyté obchodní dovednosti a získané kontakty na zákazníky a jiné subjekty, se kterými je možné v budoucnu spolupracovat. Nevýhodou je stejně jako u vedoucích pozic finanční náročnost náboru, která vychází z použití head hunter agentury či jiné personální agentury, která si za získání vhodného uchazeče účtuje několikanásobek jeho platu.

Získávání pracovníků do obchodních pozic z vlastních řad bývá často velkým problémem, neboť tyto pozice jsou příliš specifické pro své požadavky kladené na tuto práci, a proto nejsou v organizaci vhodné osoby, které by je splňovali a mohli tak do těchto pozic povýšit.

Zaměstnanci obchodních pozic bývají rozmístěni po celé České republice podle jednotlivých regionů, za které zodpovídají. Pokud dojde k uvolnění pozice obchodního reprezentanta například v Jižních Čechách, je téměř nemožné, aby organizace do tohoto kraje povýšila pracovníka z kraje jiného. Zaměstnanec by se musel přestěhovat, což bez jeho souhlasu není možné provést. Proto je pro tyto pozice vhodné použít vnějších zdrojů recruitingu.

- **Technické pozice a specialisté**

U těchto pozic je vhodné kombinovat nábor pracovníků jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů. Obsazení pozic technických či pozic specialistů s sebou přináší výhody v podobě různých možností osobního růstu zaměstnanců, a s tím spojené vyšší motivace, která nutí zaměstnance k lepším výsledkům a výkonům v odvedené práci. Povýšený zaměstnanec může dosáhnout větší míry seberealizace tím, že získá náročnější mezinárodní projekty, za které odpovídá a které řídí.

Při obsazení těchto pozic z vnějších zdrojů pracovník často do organizace přináší nové myšlenky a nápady, které přispívají k vyšší prosperitě, atraktivitě a k vyšší konkurenční schopnosti organizace.

Zdrojem vnějšího náboru může být například internet, doporučení od zaměstnanců, známých či jiných organizací, personální agentura, head hunter či vysoká škola. Záleží již na finančních a časových možnostech organizace.

- **Referentské pozice**

Referentské pozice jsou vhodné obsazovat z absolventů vysokých škol. Tyto pozice nevyžadují dlouholeté zkušenosti, praxi v oboru ani speciální kvalifikaci. Přijatý absolvent představuje pro organizaci nový materiál a tzv. „nepopsanou knihu“. Referenti mají možnost kariérního růstu a často jsou zařazeni mezi „Hi potencial“ osoby, které jsou v průběhu svého působení v organizaci vysílány do zahraničí na stáže, kde absolvují mnoho školení a kurzů. Tyto vzdělávací prostředky zvyšují jejich kvalifikaci nutnou pro výkon předpokládané budoucí vyšší pozice. Mezi další vnější zdroje, ze kterých může organizace čerpat, patří internet a doporučení.

Do referentských pozic zaplněných z vnitřních zdrojů je dobré dosadit zaměstnance s požadovanou kvalifikací a vzděláním z dělnických pozic. Tito lidé nenašli v minulosti odpovídající zaměstnání, a tak nastoupili do organizace na nižší funkci, ze které se snaží při nejbližší možnosti přestoupit do pozice vyšší. Jejich vzdělání dosahuje středoškolské úrovně, a proto mohou být vhodnými kandidáty do těchto pozic. Povýšení těchto pracovníků působí na ostatní jako motivační prvek vedoucí k vyšším výkonům jejich vykonávané práce.

- **Dělnické pozice**

U dělnických pozic je nejvýhodnější použít pro získávání nových pracovníků úřad práce, příchodí a doporučení. Náklady jsou minimální a časová náročnost je nízká.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo blíže se seznámit a proniknout do problematiky náborového procesu zaměstnanců v organizaci ABB s. r. o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou. Snažila jsem se podrobně popsat jednotlivé metody vnitřního a vnějšího recruitingu, upozornit na případné chyby při provádění výběrového řízení a provést statistiku technicko-hospodářských a dělnických pozic, které byly v organizaci od 1. 1. 2003 obsazeny.

První kapitola byla zaměřená na nábor a výběr zaměstnanců, který se provádí v současné personalistice. Definovala jsem formy recruitingu a blíže je vymezila. Stanovila jsem způsoby hledání nových zaměstnání ze strany uchazečů a poté naopak způsoby hledání nových pracovníků organizací. Nejdříve jsem definovala všeobecný postup náboru každé organizace a následně jsem se zaměřila na používané metody ve společnosti ABB. Podrobně jsem charakterizovala jednotlivé typy zdrojů, ze kterých je možné potenciální uchazeče získat.

Další část práce byla věnována selekci získaných uchazečů a metodám výběrového řízení. Stanovila jsem postup selekce až ke konečnému výběru vítězného kandidáta. Pozice v organizaci ABB jsem si rozdělila do dvou skupin, a to na technicko-hospodářské a dělnické. Poté jsem podobně rozepsala jednotlivé metody testování uchazečů do konkrétních pozic. Zmínila jsem se také o možných chybách, které mohou nastat při provádění výběrového řízení. Závěrečná část této kapitoly byla věnována možným technikám hodnocení získaných informací o uchazečích a pohledu na celkový přínos nového zaměstnance pro organizaci.

Ve druhé kapitole jsem se zabývala personální činností organizace ABB, která již po mnoho desetiletí úspěšně provádí recruiting, a to jak vnitřní tak vnější. Nejdříve jsem se zaměřila na personální politiku této společnosti, která tvoří základní pilíř vedení všech zaměstnanců nejen v samostatné pobočce ABB v Jablonci nad Nisou, ale také v celé České republice. Poté jsem podrobně rozepsala konkrétní postup organizace při hledání nových zaměstnanců jak u technicko-hospodářských, tak u dělnických pozic. Zaplnění TH pozic

je časově i finančně náročnější, a proto zde náborový proces trvá mnohem déle a je složitější.

V následující části jsem se seznámila s nejčastěji používanými zdroji vnějšího a vnitřního recruitingu u jednotlivých typů pozic. Vnitřní zdroje recruitingu využívá společnost zhruba z 19ti %, a to převážně u vedoucích pozic. Pro tyto pozice je výhodné si vychovávat vlastní zaměstnance, kteří znají poměry uvnitř, jsou obeznámeni s personální strategií organizace a v průběhu jejich pracovní činnosti se ukáže, do které vedoucí funkce bude vhodné je dosadit.

Ostatní pozice jsou ve společnosti ABB obsazovány spíše ze zdrojů vnějších. Nečastěji používané zdroje u pozic dělnických jsou doporučení a úřad práce. U technicko-hospodářských pozic je to internet. Všechny tyto jmenované zdroje jsou finančně a časově nenáročné.

Závěrečnou kapitulu praktické části jsem věnovala zhodnocení použitých zdrojů vnějšího a vnitřního recruitingu v organizaci ABB. Zhodnocení je složeno ze dvou samostatně vytvořených a zpracovaných statistik, které jsou zaměřeny odděleně na pozice technicko-hospodářské a dělnické. Dále jsem tyto pozice rozdělila do jednotlivých úrovní podle výše postavení a charakterizovala jsem jejich časovou a finanční náročnost, počty získaných uchazečů, použité zdroje náboru a další důležité ukazatele.

Ze zpracovaných údajů vyplynuly následující závěry. Společnost ABB obsadila od 1. 1. 2003 do konce dubna 2005 celkem sedmdesát devět pozic. Z toho 15 pracovníků bylo povýšeno z pozice nižší do vyšší a zbylých 64 zaměstnanců bylo přijato ze zdrojů vnějších. Obsazení jedné TH pozice stojí organizaci v průměru 10.300,- Kč a pozice dělnická vyjde zhruba na 830,- Kč. Náborový proces u jedné TH pozice trvá v průměru 42 dní a zaplnění dělnické pozice se v průměru pohybuje kolem 26 dní.

Společnost ABB nemá s nábořem nových pracovníků příliš velké problémy. Mezi nejhůře obsazované pozice patří pozice technické a pozice specialistů, a proto jsem se snažila navrhnout možná zlepšení, která sníží časovou a finanční náročnost náborového procesu

u těchto pozic. Technici a specialisté tvoří problematickou skupinu zaměstnanců, kterých je na trhu práce nedostatek, a proto je velmi obtížné tyto odborně zaměřené pracovníky z vnějších zdrojů získat.

V závěrečné části diplomové práce jsem se zabývala doporučením konkrétních zdrojů do jednotlivých pozic. Vyjmenovala jsem klady a zápory obsazování pozic ze zdrojů vnějších i vnitřních a na jejich základě jsem navrhla použití nejvhodnějších zdrojů tak, aby byly pro organizaci finančně i časově co nejméně náročné.

Společnost ABB s. r. o. Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou se svou důkladně propracovanou a úspěšně prováděnou personální činností řadí na přední místa mezi organizace, která svým vysoce kvalifikovaným vedením dosahuje výborných výsledků nejen ve vedení a motivování vlastních zaměstnanců, ale i v celkové prosperitě a konkurenceschopnosti na českém trhu.

Seznam použité literatury

- [1] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [2] WALKER, A. J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [3] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-254-0485-9.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-447-4.
- [7] NOVÝ, J. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7267-615-4.
- [8] *ABB v České republice*. Praha: Menhart, spol. s r. o., 1999.
- [9] *ABB s. r. o., Elektro-Praga, firemní materiály*. Jablonec nad Nisou: 2004.
- [10] DRUCKER, P. F. *Výzva managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 3-8202-1151-9.
- [11] KOTLER, P., BLIEMEL, F. *Marketing-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995. ISBN 3-7910-0882-X.

- [12] SCHROEDER, R. G. *Operations management*. 3th ed. New York: McGraw-Hill, 1989. ISBN 0-07-055618-0.
- [13] SIXTA, J. *Kapitoly z managementu*. 1. vyd. 1. díl. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-7083-689-X.
- [14] ADOIR, J. *Effective time management*. 2nd ed. London: Pan Books, 1998. ISBN 0-330-30229-9.
- [15] VEBER, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- [16] VONDRÁČEK, L., VONDRÁČKOVÁ, O. *Management*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- [17] ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85626-72-2.
- [18] CONLOW, R. *Špičkové výkony v managementu*. 1. vyd. Praha: Linde, 1991. ISBN 80-85647-44-3.
- [19] HEIM, P., CHAPMAN, E. N. *Základy vedení*. 1. vyd. Praha: Linde, 1991. ISBN 80-85647-21-4.
- [20] SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. 1. vyd. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- [21] STÝBLO, J. *Jak šetřit čas manažera?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-08-9.
- [22] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-12-3.

Internetové adresy:

[23] <http://www.abb.cz>

[24] <http://www.abb-epj.cz>

[25] <http://www.marketingovenoviny.cz>

[26] <http://www.ejob.cz>

Seznam příloh

Příloha č. 1	Ukázka broušených váz z roku 1870
Příloha č. 2	Ukázka spínačů z roku 1945
Příloha č. 3	Ukázka domovních spínačů z roku 2003
Příloha č. 4	Žádost o přijetí do pracovního poměru
Příloha č. 5	Hodnotící pohovor
Příloha č. 6	Požadavek na zaměstnance
Příloha č. 7	Popis pracovní funkce

HODNOTÍCÍ POHOVOR

Osobní údaje

Jméno, příjmení

Rok narození

Společnost ABB

Funkce

1. Uplynulé období (období od do)

1a Jak byly splněny úkoly stanovené na uplynulé období?
(výsledky, odchylky, důvody)

.....
.....

1b Zhodnoťte účinnost provedených školení a dalších opatření v uplynulém období?
(přínos do praxe, změna stereotypů apod.)

.....
.....

1c Změnily se úkoly stanovené na uplynulé období? Pokud ano, jak?

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

1d Jaké jsou silné stránky pracovníka, kde je potenciál pro zlepšení
(např. kreativita, odborné znalosti, sociální kompetence)

.....
.....

1e V jakých oblastech vidí sám pracovník možnosti zlepšení
(např. komunikace, spolupráce s vedoucím/kolegy/spolupracovníky)

.....

.....

.....

2. Nastávající období (období od do)

2a Úkoly pro nastávající období jednoho roku (maximálně 3).
ÚKOL

TERMÍN

2b Požadované zvláštní znalosti a dovednosti ke splnění těchto úkolů.
(např. řešení konfliktů, speciální jazykové znalosti, samostatnost v jednání)

2c Pers.-org. opatření vedoucí k smysluplné podpoře pracovníka.
(např. Job Rotation, účast v projektovém týmu, vedení projektu, zastupování, trénink)

2d Jaké kariérové/pracovní cíle má pracovník?
Jakým způsobem určuje nadřízený dosažení těchto cílů?
Jaká pers-org. opatření by zde bylo nutné provést?

3. Stanovisko hodnoceného

Vyjádření hodnoceného pracovníka k tomuto rozhovoru:

Hodnocení pracovníka se uskutečnilo:

.....

místo, datum

hodnocený

hodnotitel/nadřízený

další nejbližší nadřízený



ABB s.r.o. Elektro-Praga

POPIS PRACOVNÍ FUNKCE

Název funkce :	Číslo dle OS :	Úsek :	
		Odbor :	
		Oddělení :	
Funkce je podřízena		Funkce zastupuje	
Funkce je nadřízena		Funkce je zastupována	
<u>Popis činnosti</u>			
POŽADAVKY			
Vzdělání / Obor			
Všeobecná / Odborná praxe			
Cizí jazyky			
Znalost na PC			
Požadované zkoušky (ŘP, vyhl.50 apod.)			
Datum sestavení :	Ředitel úseku:	Seznámen dne:	
	PP:	Zaměstnanec:	

