

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení lidských zdrojů – získávání a výběr pracovníků

Human Resource Management – the selection process

DP – PE – KPE - 200857

Petr Starý

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Tomáš Lánský, Continental Teves Czech Republic s.r.o.

Počet stran: 77

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 9. 5. 2008

Prohlášení

Byl jsem seznámen 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 vědom 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 vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 9.5.2008

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za odborné vedení a podporu při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také mému konzultantovi Ing. Tomáši Lánskému za pomoc a poskytnutí potřebných informací.

Resumé

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, zvláště na oblast získávání a výběru pracovníků.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část pojednává stručně o řízení lidských zdrojů a podrobněji je zde řešen současný přístup k získávání a výběru pracovníků, jejich kritéria, fáze a metody.

V praktické části je charakterizována společnost Continental Teves Czech Republic, s.r.o. její historie a současné situace. Dále je zde analyzován celý proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti s vlastním hodnocením a návrhem řešení.

Klíčová slova

získávání, výběr, pracovník, popis, hodnocení, zefektivnění

Summary

This graduation thesis is concentrated in human resource management, especially in the area of the selection process.

The thesis is divided into the theoretical and the practical part.

The theoretical part deal in brief with human resource management and in detail the current access to the selection process is solved here, its history, phases and methods.

In the practical part is characterized the company Continental Teves Czech Republic, s.r.o. its history and its present circumstances. Further the whole selection process in the company is analyzed here with my own evaluation and proposal for resolution.

Key Words

selection, process, worker, evaluate, propose, improve

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratek.....	10
Úvod.....	11
1 Současný pohled na řízení lidských zdrojů.....	12
1.1 Význam řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?.....	15
2 Získávání pracovníků.....	16
2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků.....	16
2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	17
2.2.1 Vnitřní podmínky.....	18
2.2.2 Vnější podmínky.....	19
2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	20
2.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	22
2.4.1 Identifikace potřeby dodatečných pracovníků.....	23
2.4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	24
Analýza pracovního místa.....	24
2.4.3 Zvážení alternativ.....	25
2.4.4 Výběr charakteristických vlastností a požadavků pracovního místa.....	26
2.4.5 Rozpoznání potenciálních zdrojů uchazečů.....	28
2.4.6 Volba metod získávání pracovníků.....	28
Uchazeči se nabízejí sami.....	29
Doporučení současného pracovníka organizace.....	29
Vývěsky, poutače, billboardy.....	30
Cílená distribuce inzertních letáků.....	31
Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	31
Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi.....	32
Spolupráce s odbory.....	32
Spolupráce s úřady práce.....	33
Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů.....	33
Využití internetu.....	34
2.4.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	35
Dotazník společnosti pro uchazeče o zaměstnání.....	35
Životopis uchazeče.....	37
2.4.8 Formulace nabídky zaměstnání.....	39
2.4.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	41
2.4.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	41
2.4.11 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.....	42
2.4.12 Vytvoření seznamu uchazečů, které podnik pozve k výběrovému řízení.....	43
3 Výběr pracovníků.....	44
3.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků.....	44

3.2	Posuzování uchazeče	46
3.3	Kritéria výběru.....	47
3.3.1	Celopodniková kritéria	48
3.3.2	Úseková kritéria.....	48
3.3.3	Kritéria pracovního místa.....	48
3.3.4	Validita a spolehlivost jednotlivých faktorů.....	49
3.4	Fáze výběru pracovníků.....	50
3.4.1	Předběžná fáze	50
3.4.2	Vyhodnocovací fáze	51
3.5	Metody výběru pracovníků.....	52
3.5.1	Profesní a životní personální anamnéza	52
3.5.2	Testy pracovní způsobilosti	53
3.5.3	Assessment centre	55
3.5.4	Pohovor.....	56
3.5.5	Některé další metody.....	58
3.6	Zásady při výběru pracovníků	59
4	Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	61
4.1	Historie společnosti	61
4.2	Současná situace	64
4.3	Získávání pracovníků	67
4.3.1	Popis a požadavky pracovního místa.....	67
4.3.2	Metody získávání pracovníků.....	68
4.3.3	Výběr vhodných uchazečů pro výběrové řízení	70
4.3.4	Hodnocení metod získávání pracovníků a vlastní návrh	70
4.4	Výběr pracovníků	72
4.4.1	Metody výběru pracovníků.....	73
4.4.2	Hodnocení metod výběru pracovníků a vlastní návrh	74
	Závěr	76
	Seznam literatury	77

Seznam použitých symbolů a zkratek

aj. – a jiné

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

CR – Czech Republic

ČR – Česká republika

Kč – Korun českých

např. – například

popř. – popřípadě

resp. – respektive

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tel. – telefonní

tzv. – takzvaný

tzn. – to znamená

€ – Euro

Úvod

Lidské zdroje a jejich kvalita významnou měrou ovlivňují konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Lidské zdroje ovlivňují také pohyb a využití ostatních zdrojů, proto je jejich řízení nejvýznamnější oblastí celého podnikového řízení. Zejména pak procesu získávání a výběru pracovníků by měla být věnována patřičná pozornost. Jedná se totiž o jedny ze základních fází řízení lidských zdrojů, které velkou měrou ovlivňují chod celého podniku. Efektivní a kvalitní výběr pracovníků ve správnou dobu a na správné místo je základním předpokladem úspěšný chod podniku. Proto jsem svou diplomovou práci zaměřil na získávání a výběr pracovníků.

Teoretická část práce podává stručný přehled o významu a úkolech řízení lidských zdrojů ve vyspělých společnostech. Podrobně je pak zaměřena na proces získávání a výběr pracovníků. Jsou zde popsány jednotlivé fáze, struktura, kritéria a metody získávání a výběru pracovníků.

V praktické části je představena společnost Continental Teves Czech Republic, s.r.o., která je výhradním evropským výrobcem posilovačů brzdových systémů v rámci koncernu Continental a patří mezi nejmodernější a nejúspěšnější výrobní společnosti v České republice.

Hlavním cílem této práce je, na základě nabytých teoretických vědomostí a zkušeností získaných během mého působení na personálním oddělení společnosti, pokusit se o zhodnocení metod získávání a výběru pracovníků na pozici „montážní dělník“ a navrhnout, jak proces získávání a výběru pracovníků na danou pozici zefektivnit.

1 Současný pohled na řízení lidských zdrojů

1.1 Význam řízení lidských zdrojů

Aby mohl podnik nebo jakákoliv jiná organizace fungovat, potřebuje shromáždit, propojit a správně využívat materiální, finanční a lidské zdroje. Permanentní získávání, propojování a využívání těchto tří zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. [3]

Řízení lidských zdrojů je část podnikového řízení, která se zabývá vším, co souvisí s člověkem v pracovním procesu, ať se jedná o jeho získávání, využívání, formování, řízení a propojování jeho činností a pracovních výsledků, nebo o jeho pracovní schopnosti, chování v práci a vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho odměňování a jeho osobní i sociální rozvoj. [3]

Lidské zdroje představují pro podnik v rozvinutých tržních ekonomikách ten nejdražší ale zároveň i nejcennější zdroj, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využití a tím rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto je řízení lidských zdrojů nejvýznamnější oblastí celého podnikového řízení. Pro úspěšnost podniku je nezbytné uvědomění si toho, jaké hodnoty a jaký význam lidské zdroje mají a že jejich řízení velkou měrou ovlivňuje to, zda podnik uspěje či naopak. [2, 3]

V tržních podmínkách je obvyklé, že podnik sám rozhoduje o tom, jaké bude mít řízení lidských zdrojů postavení v podnikové hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, jaká bude podniková personální strategie a politika, kolik a jaké pracovníky podnik zaměstná apod. Role státu v této oblasti by měla být co nejmenší, měl by zasahovat pouze v případech, kdy hrozí závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo hrozí poškození oprávněných zájmů jedné ze stran. [3]

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z obecného hlediska je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby podnik neustále zlepšoval svůj výkon a prosperoval. K tomu je potřeba stálé zlepšování využití všech tří zdrojů - materiálních, finančních a lidských. Protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, zaměřuje se řízení lidských zdrojů na neustálý rozvoj a neustálé zlepšování využití pracovních schopností lidských zdrojů. [3]

Pokud bychom chtěli hlavní úkoly řízení lidských zdrojů více konkretizovat, tak dle stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích bychom došli k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

- a) Zařazení správného člověka na správné místo, tedy vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby požadavkům a nárokům každého pracovního místa v každém okamžiku odpovídaly schopnosti a dovednosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. A snažit se o to, aby byl každý pracovník schopen se přizpůsobovat měnícím se požadavkům svého pracovního místa.
- b) Optimální využívání pracovní sil v podniku, jinak řečeno optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání schopností a kvalit pracovníků.
- c) Formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků, také jinak zlepšení jejich pracovních schopností a rozvoj jejich pracovní kariéry takovým směrem, který by pracovníkům přinášel vnitřní uspokojování z vykonávané práce, či dokonce sblížení individuálních a podnikových zájmů, uspokojování materiálních a sociálních potřeb a neposlední řadě vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky. [3,4]

V prvních třech úkolech se odráží zejména zájmy podniku, čtvrtý úkol sleduje oprávněné zájmy jedince – zaměstnance, ze zkušeností totiž víme, že bez náležité péče o osobní a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit první tři úkoly řízení

lidských zdrojů. Aby došlo ke splnění těchto hlavních úkolů a k dosažení vytyčených cílů, musí podnikové řízení lidských zdrojů:

1. Zajistit dodržování všech zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv v podniku.
2. Provádět analýzy pracovních míst za účelem stanovení konkrétních potřeb organizace v této oblasti. Jedná se o vytyčení požadavků na pracovní sílu a její pracovní schopnosti na základě analýzy povahy pracovních úkolů a pracovních podmínek.
3. Provádět prognózy a následně plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k dosažení podnikových cílů.
4. Vytvářet a realizovat plány v oblasti získávání pracovních sil, které směřují k naplnění této potřeby.
5. Získávat pracovníky, či vybírat pracovníky z uchazečů o zaměstnání, potřebné k plnění podnikových úkolů.
6. Optimálně rozmisťovat pracovníky, aby byly efektivně využívány jejich schopnosti ku prospěchu podniku.
7. Vzdělávat a připravovat vlastní pracovníky tak, aby byli schopni zvládnout nové požadavky svých pracovních míst, nebo schopni zvládnout změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, zvyšovat jejich flexibilitu.
8. Vytvářet a realizovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich přístupu k práci.
9. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
10. Podporovat pracovníky při realizaci plánů jejich kariéry a personálního rozvoje.
11. Motivovat pracovníky a vytvářet systémy jejich odměňování.
12. Zprostředkovávat komunikaci mezi podnikem a odbory.
13. Zajistit vytváření a fungování systémů řešících disciplinární záležitosti, stížnosti a přestupky.
14. Prosazovat a realizovat programy zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci.
15. Pomáhat pracovníkům s řešením jak profesních tak osobních problémů, které by mohly negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon.

16. Zajistit vytváření a fungování systému komunikace se zaměstnanci.
17. Vytvářet personální informační systém, v rámci něho získávat, aktualizovat a uchovávat dokumenty a informace týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, zjišťovat názory pracovníků na aktuální záměry a problémy podniku a zajišťovat fungování takového systému. [2, 3]

1.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Vyjmenované úkoly a činnosti směřující k jejich plnění jsou neoddělitelnou součástí pracovní náplně všech vedoucích pracovníků podniku, bez ohledu na to, jaké postavení v hierarchii řídicích funkcí mají. I ten, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dá se říci, že převážnou část praktické části personální práce vykonávají vedoucí pracovníci, zejména pak liniový či provozní manažeři a v neposlední řadě vrcholné vedení. Je proto potřeba, aby si všichni vedoucí pracovníci i ti, kteří se na tuto pracovní roli připravují, osvojili znalosti a získali dovednosti důležité pro plnění úkolů personální práce. Personální práci vedoucích pracovníků musí v podniku někdo řídit, zajišťovat její koordinaci a odbornost, stanovit cíle a zásady personální práce, dohlížet na plnění úkolů, rozhodovat, jaké postupy při plnění jednotlivých personálních činností použít apod. Ve velkých podnicích tuto práci zajišťují zvláštní personální útvary, členěné na řadu specializovaných a často i početných částí nebo specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté). V malých podnicích tuto práci zajišťuje buď sám majitel, nebo nejvyšší vedoucí pracovník. [3]

Soubor personálních činností prováděných v malých podnicích bývá menší a některé z činností uvedených v předchozí části se provádějí nepravidelně, jen v případě potřeby, ale ve velkých podnicích bývá soubor těchto činností rozsáhlý a mnohé z nich jsou realizovány denně. Velké podniky často zaměstnávají personalisty specializované na určitý druh personální práce a na některé činnosti, si někdy najímají externí specialisty. [3]

2 Získávání pracovníků

2.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má s přiměřenými náklady a v požadovaném čase zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících zájemců o tato místa. Základem této činnosti je rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování potenciálních uchazečů o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [3]

Získávání a výběr pracovníků je stěžejní fází formování pracovní síly podniku a z velké části rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Rozhoduje tedy o tom, zda realizace cílů podniku bude zajištěna odpovídajícími pracovníky, čímž rozhoduje o jeho úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti. [3]

U nás se pro získávání pracovníků často používá termín nábor pracovníků. V moderním pojetí teorie řízení lidských zdrojů se však tyto dva termíny odlišují. Nábor pracovníků představuje zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, avšak moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání požadovaných pracovníků ze současných zdrojů podniku. Mezi tyto zdroje patří např. uvolnění, uspořené, či jinak vhodné stávající zaměstnanci. Moderní pojetí získávání pracovníků tedy implicitně obsahuje i úsilí o efektivní hospodaření se stávající pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce. V této souvislosti je třeba také zmínit, že na rozdíl od tradičního pojetí nábory, je získávání pracovníků jako součást moderního řízení lidských zdrojů výrazně strategicky orientované. To znamená, že bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a potenciální dlouhodobé důsledky rozhodnutí o získávání pracovníků. V souvislosti se získáváním je tedy třeba si položit i otázku, jak dlouho bude

podnik pracovníka na daném místě potřebovat a jak se tato pracovní pozice v průběhu času změní, a podle toho pak získávání pracovníků koncipovat. [3]

Mimo jiné termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co moderní personální práce usiluje především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků, kteří své individuální zájmy a cíle co nejvíce ztotožňují se zájmy a požadavky podniku, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot podniku a s jeho kulturou. [3]

V procesu získávání pracovníků stojí na jedné straně podnik se svou potřebou pracovních sil a na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi uchazeči mohou být, jak již bylo zmíněno, také současní pracovníci podniku, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku, nebo jsou z důvodu úspor pracovních sil či z důvodu organizačních změn ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni. [3]

V procesu získávání pracovníků musí být zajištěn takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální uchazeči o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že na odezvu nabídky zaměstnání má významný vliv sama nabídka zaměstnání, její obsah a způsob a forma a také vnitřní podmínky v samotném podniku. Obě tyto skutečnosti jsou organizací do jisté míry ovlivnitelné, avšak výrazný vliv na potenciální uchazeče mají též vnější podmínky, které podnik ovlivnit nemůže, a které se často vyznačují dosti zřetelnou proměnlivostí. [3]

2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Jak již bylo řečeno, reakce potenciálních uchazečů na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určitém podniku závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které je možno rozdělit na vnitřní a vnější. [3]

2.2.1 Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak i s podnikem, který zaměstnání nabízí. [3]

Pokud se jedná o konkrétní pracovní místo, pak hrají důležitou roli především tyto podmínky:

- a) povaha práce,
- b) požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, aj.),
- c) postavení v hierarchii funkcí podniku,
- d) rozsah povinností a odpovědnosti,
- e) organizace práce a pracovní doby,
- f) místo vykonávané práce,
- g) pracovní podmínky (mzda, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody daného místa atd.) [3]

Mezi podmínky související s podnikem patří například:

- a) význam podniku pro společnost,
- b) postavení podniku na trhu a jeho hospodářské výsledky,
- c) prestiž podniku,
- d) pověst podniku ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i zákazníkům,
- e) úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- f) úroveň péče o pracovníky a pracovního prostředí v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody,
- g) možnost vzdělávání nabízeného podnikem a možnosti personálního rozvoje vůbec,
- h) mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- i) umístění podniku vzhledem k dopravě do zaměstnání, životní prostředí v jeho okolí apod. [3]

2.2.2 Vnější podmínky

Mezi nejvýznamnější vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníků patří:

- a) demografické podmínky, tj. kolísavost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (tzv. generační vlnění), ochota obyvatelstva stěhovat se za prací včetně mezistátní mobility pracovní síly a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce,
- b) ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny a vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce,
- c) sociální podmínky týkající se zejména hodnotových orientací obyvatelstva a jejich proměnlivosti, především pak s profesně kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání apod.,
- d) technologické podmínky vytvářející nové pracovní pozice a modifikující či likvidující pozice staré v míře, které se profesně kvalifikační struktura existujících lidských zdrojů na trhu práce přizpůsobuje jen zčásti a s zpožděním,
- e) podmínky pro bydlení, zejména charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu bydlení na úkor jiného typu, preference území s příznivějším životním prostředím aj.,
- f) politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků na základě umožnění či omezení zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v naší zemi, regulování či neregulování trhu práce, vytváření legislativních zábran proti diskriminaci uchazečů o zaměstnání (např. na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů atd.) či nařizují zaměstnávání určitých osob (např. osob se změněnou pracovní schopností) apod. [3]

Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků mají vliv spíše na individuální reakce potenciálních uchazečů reagujících na nabídku zaměstnání, vnější podmínky jsou spíše

objektivní a podnik je na rozdíl od vnitřních podmínek nemůže žádnou měrou ovlivnit a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané. [3]

2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Mezi vnitřní zdroje pracovní síly patří:

- a) volní pracovníci vznikající v důsledku technického rozvoje, tj. substitucí živé lidské práce stroji či důsledkem použití produktivnější technologie, restrukturalizací organizace práce apod.,
- b) pracovníci uvolnění vzhledem k ukončení nějaké činnosti v podniku,
- c) pracovníci, kteří zvýšili svou kvalifikaci a jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současné pracovní pozici,
- d) pracovníci účelně využití na současném pracovním místě, kteří však z nějakých důvodů mají zájem přejít na pracovní pozici v jiné části organizace. [3]

Hlavní vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) čerství absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí,
- c) zaměstnanci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo ti, které nabídka volného pracovního místa k této změně přivede. [3]

Mezi doplňkové vnějšími zdroje patří:

- a) důchodci,
- b) studenti,
- c) ženy v domácnosti,
- d) potenciální pracovní zdroje v zahraničí. [3]

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů i získávání pracovníků z vnějších zdrojů přináší určité výhody i nevýhody. [3]

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- a) Organizace má detailnější přehled o silných a slabých stránkách uchazeče.
- b) Pracovník z vlastních zdrojů zná podnik lépe.
- c) Posiluje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší pracovní pozici, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa).
- d) Vyšší návratnost investic, které podnik vložil do pracovníků, širší využití zkušeností, které pracovníci v podniku získali. [3]

Nevýhody:

- a) Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou v hierarchii funkcí na pozici, kde už je jejich kvalifikace nedostačující a v důsledku toho nejsou schopni úspěšně plnit pracovní úkoly.
- b) Soutěžení o povýšení často zvyšuje rivalitu mezi pracovníky a to může mít negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy.
- c) Podnik nepřímo brání pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [3]

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Výhody:

- a) Množství různých schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné získat z jeho vnitřních zdrojů.
- b) Podnik může být obohacen o nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- c) Při požadavku na vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery je většinou levnější, snadnější a také rychlejší získat je zvenku, než je vychovávat v podniku. [3]

Nevýhody:

- a) Upoutání pozornosti, kontaktování a hodnocení potenciálních uchazečů v tomto případě je složitější a také nákladnější.

- b) Adaptace a orientace pracovníků v podniku trvá delší dobu.
 - c) Negativní vliv na chování současných pracovníků podniku, kteří se cítili dostatečně kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo, k nově příchozímu pracovníkovi.
- [3]

Podniky ve vyspělých zemích upřednostňují obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, jelikož získání informací o uchazečích z vnitřních zdrojů je mnohem snadnější. Dopředu se ví, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod. Současný pracovník se nemusí zdlouhavě adaptovat na nové prostředí podniku, což u nových pracovníků zvenku způsobuje dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. Až v situaci, kdy již nelze pokrýt všechna volná místa pracovníky z vnitřních zdrojů, přechází se na získávání pracovníků z vnějších zdrojů. [3]

2.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

V dnešní době má získávání pracovníků poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který se vyplácí dodržovat. Podnik tím omezí časové i finanční ztráty a zároveň se minimalizuje čas, po který zůstává příslušné pracovní místo neobsazeno. Základem efektivního procesu získávání pracovníků je důkladná analýza pracovních míst, předvídání uvolňování a vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. [3]

Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků,
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. Zvážení alternativ,
4. Výběr charakteristických vlastností a požadavků pracovního místa, na kterých se založí získávání a později výběr pracovníků,

5. Rozpoznání potenciálních zdrojů uchazečů,
6. Volba metod získávání pracovníků,
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. Formulace nabídky zaměstnání,
9. Zveřejnění nabídky zaměstnání,
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. Vytvoření seznamu uchazečů, které podnik pozve k výběrovému řízení. [3]

2.4.1 Identifikace potřeby dodatečných pracovníků.

Musí být založena jak na plánech podniku, tak na aktuální, operativní potřebě. Základem odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, z něhož personalisté ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu potřeby dodatečných pracovníků, jsou plány výroby, investic, technického rozvoje atd. [3]

Je nutné, aby identifikace potřeby dodatečných pracovníků probíhala již před začátkem vlastního získávání pracovníků a zároveň s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. Velký význam se přikládá periodickým prognózám potřeby nových pracovníků a nepřetržité analýze stavu a pohybu pracovníků podniku. Na jejich základě je pak možné identifikovat potřebu náhrady za pracovníky odcházející do důchodu, k jinému zaměstnavateli nebo na jiné pracovní pozice v rámci podniku, a sledovat faktory ovlivňující úspory pracovníků. V situacích, jakými jsou např. úmrtí, dlouhodobá nemoc, náhlá invalidita apod., nelze však identifikovat potřebu dodatečných pracovníků s potřebným předstihem. Naopak v situaci, kdy stávající pracovník odchází k jinému zaměstnavateli, je tato záležitost usnadňována výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu. [3]

2.4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Stěžejní informace, podle nichž se určí, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké informace a dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria výběru použít, se získávají z popisu a specifikace pracovního místa. Nejprve je ale potřeba si uvědomit, jestli jsou popis a specifikace volného pracovního místa stále dostatečně aktuální, nebo zda již došlo ke změnám v podmínkách na obsazovaném místě či v požadavcích, které jsou na pracovníka na této pozici kladeny. Pokud již neodpovídají skutečné povaze práce na dané pozici a skutečným požadavkům na jejího držitele, pak je nezbytné provést novou analýzu obsazovaného pracovního místa. [3]

2.4.2.1 Analýza pracovního místa

Jak již bylo uvedeno, pokud popis a specifikace obsazovaného místa nejsou dostatečně aktuální, nebo se obsazuje nově vzniklá pozice, je potřeba provést analýzu obsazovaného pracovního místa. Tu provádí personální útvar společně s manažerem řídicím příslušné místo a často jsou jako poradci využíváni i jiní odborníci např.: normovači, ergonomové, specialisté na ochranu zdraví a bezpečnost při práci atd. [4]

Analýza pracovních míst spočívá v následujících krocích:

1. Popisu pracovního místa – získání informací o tom, co a jak na daném místě dělat a co je pro výkon práce na tomto místě nezbytné.
2. Hodnocení pracovního místa – hodnocení údajů a poznatků určujících význam daného místa. Na základě toho se pak určuje i mzdové ocenění a zařazení pracovního místa do soustavy odměňování.
3. Specifikace pracovního místa – popis pracovního místa, pracovních funkcí a činností, které jsou jeho náplní.

4. Je třeba určit:

- d) Kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, zejména pak požadovaný výkon (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost), dále pracovní chování (dodržování a využívání pracovní doby, absence apod.). Při stanovování těchto kritérií lze právě velmi dobře využít popis pracovního místa, neboť ten do značné míry ukazuje, jak má být úspěšnost na daném pracovním místě hodnocena.
- e) Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory), jedná se o vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníku, hodnocení výkonu nebo reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka, věk, pohlaví, ale třeba i fyzický vzhled, vystupování aj. Při řešení tohoto problému pomáhá dobře zpracovaná specifikace pracovního místa. Problémem prediktorů je ovšem jejich spolehlivost, platnost a přiměřenost. [3]

2.4.3 Zvážení alternativ

Snahou moderního řízení lidských zdrojů je co nejefektivnější hospodaření s pracovní silou a trvalé snižování nákladů práce. Před pokračováním v dalších krocích procesu získávání pracovníků, se musí náležitě zvážit následující alternativní možnosti:

1. zrušení pracovního místa,
2. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa,
3. pokrytí práce formou přesčasů,
4. pokrytí práce formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru,
5. pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
6. pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací),
7. práce vyžaduje plný úvazek. [3]

Když se dojde k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, popř. lze práci pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru, v procesu získávání pracovníků

se dále pokračuje. Je však zřejmé, že volba jedné z těchto tří možností ovlivňuje další kroky získávání i výběru pracovníků. [3]

2.4.4 Výběr charakteristických vlastností a požadavků pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa bývají většinou dosti obsažné a podrobné dokumenty, jejichž úplnou verzí by bylo obtížné v procesu získávání a výběru pracovníků používat. Pokud bychom uvedli všechny tyto informace do nabídky zaměstnání, byla by pravděpodobně dosti nepřehledná a její několika stránková podoba i dosti nákladná. Nejde ovšem jen o náklady, ale některé požadavky obsažené v popisu a zejména specifikaci pracovního místa nezdědka představují takové požadavky na schopnosti pracovníka, které se na trhu práce vyskytují zřídka či dokonce jen vzácně a že řadu těchto schopností bude přijatý pracovník muset získat až v podniku. Nabídka zaměstnání obsahující úplný popis pracovního místa a všechny požadavky na pracovníka by opticky rozšiřovala souhrn povinností a požadavků a mohla by odradit i jinak velmi vhodné potenciální uchazeče se značným rozvojovým potenciálem. [3]

Je tedy nutné vybrat takové charakteristiky popisu pracovního místa, které potenciálnímu uchazeči poskytnou dostatečně realistický obraz práce na obsazované pracovní pozici a zároveň takové požadavky, bez jejichž splnění by uchazeč nebyl zcela způsobilý pro výkon dané práce. Ostatní požadavky popisu práci je pak možné uspokojit v průběhu zaškolování nebo v průběhu výkonu práce na novém pracovišti či v rámci vzdělávání pracovníků podniku. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa pro potřeby získávání a výběru pracovníků se odvíjí od povahy daného místa, od priorit útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo a také od priorit celého podniku. Nabídka práce by měla obsahovat tyto body z popisu pracovního místa:

- a) název pracovního místa, pracovní funkce, typ zaměstnání,
- b) rozhodující pracovní úkoly a odpovědnosti pracovníka,
- c) místo výkonu práce,

- d) možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- e) pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a mzdové podmínky. [3], [5]

Ze specifikace pracovního místa by se pak nemělo opomenout uvést následující požadavky na pracovníka:

- a) vzdělání a kvalifikace,
- b) dovednosti,
- c) pracovní zkušenosti,
- d) charakteristiky osobnosti. [3]

Výše uvedené požadavky na pracovníka by se měly pro účely získávání a výběru pracovníků rozdělit na:

- e) **nezbytné** – jejich splnění je podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě,
- f) **žádoucí** – jejich splnění není pro přijetí uchazeče na pracovní místo nezbytné, ale mají určitý vliv na dobrý výkon dané práce, v případě potřeby je možné pracovníka na tyto požadavky zaškolit nebo mu poskytnout odpovídající vzdělávání v rámci podniku,
- g) **vítané** – nejsou nutné pro výkon práce na dané pozici, ale zvyšují flexibilitu a využitelnost pracovníka v podniku,
- h) **okrajové** – nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je možné je zajistit jiným způsobem. [3]

V samotné nabídce zaměstnání se doporučuje uvést všechny nezbytné požadavky na pracovníka, některé významné žádoucí a případně i vítané požadavky. Je však třeba dbát na to, aby množství a závažnost požadavků nebyly pro potenciální uchazeče odrazující. Podobná hierarchie požadavků se uplatňuje u předvýběru pracovníků a posléze i při výběru pracovníků. Při konečném výběru pracovníků se ovšem stejně přihlíží k tomu, zda uchazeč vyhovuje co možná nejvíce požadavkům na dané pracovní místo. Z toho vyplývá, že při výběru pracovníků je třeba brát zřetel také na požadavky vítané někdy dokonce i na ty okrajové. [3]

Tento čtvrtý krok často významně rozhoduje o celkové efektivitě získávání pracovníků, protože obsah informace, kterou podnik poskytuje potenciálním uchazečům, může velkou měrou ovlivnit odezvu na nabídku pracovního místa. [3]

2.4.5 Rozpoznání potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se rozhoduje, na jaký zdroj pracovních sil se podnik při získávání pracovníků zaměří, jestli na vnitřní či vnější zdroje nebo na jejich kombinaci. Je přitom třeba neopomínat všechny skutečnosti uvedené v části 2.3. [3]

Při vlastní identifikaci zdrojů pracovních sil, je o mnoho snadnější získat informace o vnitřních zdrojích. Máme poměrně detailní a přesné informace o pracovnících, víme dopředu, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník by byl schopen vykonávat odpovědnější práci apod. Oproti tomu je získávání informací o velikosti a struktuře pracovních zdrojů mimo podnik mnohem složitější a časově náročnější. Často je podnik nucen provádět vlastní průzkum vnějšího lokálního trhu práce. Neméně náročné je také získávání informací o uchazečích o zaměstnání přicházejících zvenku. [3]

2.4.6 Volba metod získávání pracovníků

Musí být založena na tom, že je třeba informovat vhodné lidi o volných pracovních místech v podniku a přesvědčit je, aby se o tato místa ucházeli. [3]

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda podnik chce získávat pracovníky z vnitřních či z vnějších zdrojů, na požadavcích konkrétního pracovního místa na pracovníka, na situaci na trhu práce, zvláště pak na lokálním trhu práce, na množství prostředků, které je možno na získávání pracovníků vynaložit atd. Metod získávání pracovníků je velmi mnoho, ve většině případů se doporučuje používání kombinace několika z nich. [3], [5]

2.4.6.1 Uchazeči se nabízejí sami

Tento finančně nenáročný způsob se uplatňuje spíše u velkých společností s dobrou pověstí, které nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Uchazeči se nabízejí průběžně sami, nezávisle na aktuální potřebě nových pracovníků, proto je třeba vytvořit určitou databázi těchto uchazečů, z níž se pak v případě potřeby vyberou ti, kteří budou přizváni k výběrovému řízení. [5]

Výhodou jsou nulové náklady na inzerci. **Nevýhodou** je nutnost neustále reagovat na příchozí žádosti nových uchazečů, kteří se hlásí i v době, kdy podnik neobsazuje žádné volné místo. Uchazeči často nemají přesnou představu o potřebách organizace, díky tomu vzniká značné množství pro podnik neupotřebitelných uchazečů, jimiž se musí v zájmu zachování dobrého jména podniku také někdo zabývat. Tento způsob získávání pracovníků také omezuje možnost dostatečného výběru a porovnání schopností kvalit většího množství uchazečů čímž se zvyšuje pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče. [3]

2.4.6.2 Doporučení současného pracovníka organizace

Tato další pasivní metoda získávání pracovníků musí vycházet z toho, že je třeba informovat pracovníky podniku, aby včas věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a znali jeho povahu. Vhodným prostředkem sloužícím k podpoře této metody je odměňování pracovníků za to, že doporučili či přivedli vhodného uchazeče. [3]

Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků. Uchazeči také mívají zpravidla vhodné odborné i osobnostní předpoklady, protože současný pracovník podniku jednak zná onu osobu a zároveň prostředí podniku. Dá se předpokládat, že pracovník je motivován k doporučení skutečně vhodného člověka tím, aby si nepoškodil pověst u svého zaměstnavatele. **Nevýhodou** je opětovně omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. [3], [5]

2.4.6.3 Vývěsky, poutače, billboardy

Jedná se o relativně nenáročnou a v podobě např. interních podnikových vývěsek i levnou metodu. Naopak billboardová kampaň např. na získání většího počtu nových dělníků pro podnik rozšiřující výrobu může být poměrně nákladná. Záleží tedy na formě a rozsáhlosti použití této metody získávání pracovníků. Pro získávání pracovníků z interních zdrojů se většinou používají vývěsky, ty by měly být umístěny na viditelných místech v podniku, kudy procházejí všichni pracovníci. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se mimo vývěsek používají i různé poutače popř. billboardy. Ty by měly být umístěny na frekventovaných místech, aby k nim měl přístup co možná největší počet potenciálních uchazečů. [3], [5]

Výhody a nevýhody této metody se odvíjejí od formy a rozsahu jejího použití. Např. použití vývěsek uvnitř podniku při získávání pracovníků z interních zdrojů, eliminuje náklady a redukuje počet evidentně nevhodných uchazečů, neboť umožňuje poskytnout dostatečné informace k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet či neucházet. Zároveň také umožňuje shromáždit v určitém termínu širší soubor opravdu vhodných uchazečů a uplatnit racionálnější a jednotnější kritéria výběru. Nevýhodou je, že v tomto případě informaci obvykle zaznamenají jen lidé, kteří si nabídky na vývěsce všimnou a oslovuje tedy jen omezený počet potenciálních uchazečů z nejbližšího okolí organizace. [3], [5]

Oproti tomu použití poutačů a billboardů může být i poměrně nákladné a neumožňuje poskytnout rozsáhlejší informace o nabízeném pracovním místě, spíše se snaží podnítit potenciální uchazeče, aby vyhledali další informace přímo v organizaci. Na druhou stranu oslovuje mnohem více potenciálních uchazečů a rovněž umožňuje shromáždit v určitém termínu širší soubor opravdu vhodných uchazečů. [3], [5]

2.4.6.4 Cílená distribuce inzertních letáků

Tento způsob získávání pracovníků se uplatňuje spíše při získávání vyššího počtu pracovníků s všeobecnou kvalifikací. Jedná se např. o dělníky, pokladní do supermarketů či pracovníky na dočasnou práci.. Lidé se v tomto případě dostávají do přímého styku s danou nabídkou zaměstnání. [3], [5]

Výhody jsou velmi podobné jako u vývěsek, i když se jedná o metodu poněkud dražší. Nabídka se ovšem dostane rychle k víceméně všem rezidentům daného území. **Nevýhodou** je to, že tato metoda není vhodná k získávání odborných pracovníků či specialistů, ale spíše jen pro místa s nízkou požadovanou kvalifikací a její efektivnost závisí i na množství jiných letáků vložených současně do poštovní schránky. [3], [5]

2.4.6.5 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích. Mezi tyto prostředky patří především periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Inzerce může být zaměřena na region podniku, na území celého státu, někdy může být dokonce uveřejněna i v zahraničí. To záleží na tom, jak složité je nalézt potřebného pracovníka. Při obsazování pracovních míst vyžadujících nízkou kvalifikaci se používají místní sdělovací prostředky, ovšem špičkové specialisty je leckdy třeba hledat i prostřednictvím inzerátů uveřejněných v zahraničí. [3]

Výhodou inzerátů je především to, že se poměrně rychle osloví mnohem větší množství potenciálních uchazečů než při jiných metodách získávání pracovníků. **Nevýhodou** mohou být náklady na inzerci a z nich vyplývající snaha o jejich minimalizaci i na úkor efektivnosti inzerátu. [3]

2.4.6.6 Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi

Tato metoda přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání talentovaných a perspektivních pracovníků z řad studentů. Řada podniků provozuje instituce připravující na dělnická povolání, čímž si zajišťuje přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase pomáhá při získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Mezi možnosti, jak si zavázat vyhlédnutého studenta patří: sponzorování studenta během studia, nabídka praxe či stáže v podniku, možnost vypracování závěrečné práce aj. [3], [5]

Výhodou této metody bývá to, že škola často usnadňuje práci podniku tím, že sama doporučuje vhodného studenta či absolventa. Podnik má informace o profilu studia a ví tedy, jakými znalostmi a dovednostmi by měl absolvent příslušné školy disponovat a také má možnost lépe poznat vyhlédnutého studenta, získat o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. **Nevýhodou** je sezónnost nástupu absolventů škol a učilišť do zaměstnání, v důsledku toho není možné v průběhu celého roku řešit aktuální potřebu pracovníků obsazováním pracovních míst absolventy. [3]

2.4.6.7 Spolupráce s odbory

Neprávem podceňovanou metodou získávání pracovníků je spolupráce s odbory. Odborové svazy mají podobně jako úřady práce informace o chystané restrukturalizaci a mohou disponovat databází zejména řemeslně kvalifikovaných lidí. Důležité je, aby tato databáze příslušného odborového svazu měla fungující spojení všechny jeho členy, včetně momentálně nezaměstnaných. [3], [5]

Výhodou této metody je, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory. Mimo to do značné míry zajišťuje požadovanou kvalifikaci a znalosti u uchazeče. **Nevýhodou** je,

že přináší jen omezené možnosti výběru a umožňuje získat jen některé pracovníky, především dělníky a řemeslníky. [3], [5]

2.4.6.8 Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale mohou za velmi výhodných podmínek pomoci i společností hledající pracovníky. [3]

Výhodou této metody je především to, že úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro obě strany naprosto bezplatně, protože náklady na tuto činnost jsou hrazeny ze státních prostředků. Úřady práce také samy zjišťují potřebné informace o uchazeči a mohou zajistit jakýsi předběžný výběr uchazečů. V některých případech je pak možné získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka, např. u občanů se změněnou pracovní schopností. **Nevýhodou** je poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce, většinou se jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo obtížně umístitelné osoby. Často dochází rovněž k tomu, že do podniku přicházejí uchazeči, kteří nejeví mnoho zájmu o zaměstnání, spíše shánějí potvrzení, že nejsou vhodnými, aby mohli zůstat dále v evidenci úřadu práce a pobírat podporu v nezaměstnanosti. [3], [5]

2.4.6.9 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů

Tento způsob je využíván především při získávání kvalifikovaných odborníků, manažerů apod. Ve většině případů tyto firmy nabízejí mimo získávání pracovníků i jejich předvýběr. Nezbytným předpokladem pro efektivní využití této metody je vzájemná komunikace a zpětná vazba mezi podnikem a zprostředkovatelem. Je nutné, aby podnik poskytl co nejvíce informací o obsazovaném místě a důkladně popsal požadavky na dané místo. V opačném případě se může stát, že dojde k výběru a přijetí ne zcela vhodného

pracovníka. Zároveň by měl podnik poskytovat zprostředkovateli zpětnou vazbu o tom, jak se doporučený uchazeč osvědčil. [3]

Výhodou je, že kvalitní zprostředkovatelé více znají trh práce a často mají vlastní databáze potenciálně vhodných uchazečů. Mají též větší zkušenosti s vyhledáváním vhodných jedinců, s formulováním efektivních inzerátů a mohou podniku poskytnout některé služby zlepšující proces výběru pracovníků (služby psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod.). **Nevýhodou** jsou vysoké náklady tohoto způsobu získávání pracovníků, často bez záruky odpovídající kvality a spolehlivosti služeb. V této oblasti podnikání se totiž vyskytuje řada nereseriových a pochybných firem, které se snaží bez odpovídající úrovně poskytovaných služeb pouze maximalizovat svůj zisk. Další nevýhodou je, že cena služeb komerčních zprostředkovatelů v podstatě omezuje použitelnost této metody pouze na získávání pracovníků, jichž je na trhu práce nedostatek, tedy na špičkové specialisty, schopné a osvědčené manažery, apod. [3]

2.4.6.10 Využití internetu

V poslední době se tato metoda stala jednou z nejpoužívanějších vůbec. Jedná se o perspektivní i velmi efektivní způsob získávání pracovníků, neboť počet uživatelů internetu stále narůstá. Pro podnik je tedy výhodné mít vlastní internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídky volných pracovních míst. [5]

Výhodou je z dlouhodobého hlediska relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést podrobné informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka a pracovních podmínkách. **Nevýhodou** je, že internet není vhodný pro získávání pracovníků všech profesí. Zejména u starších lidí s nižší kvalifikací, pracovníků v zemědělství apod. je i v současné době relativně malý předpoklad používání internetu, proto není vhodné v určitých případech používat při získávání pracovníků výlučně tuto metodu. [5]

2.4.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok významně ovlivňuje úspěšnost pozdějších fází výběru. Závisí na něm, jak obsáhlé, spolehlivé a obsazované pozici přiměřené informace podnik o uchazeči získá. [3]

Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří:

- a) doklady o vzdělání a praxi,
- b) vyplněný dotazník podniku,
- c) životopis,
- d) hodnocení či reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu apod.,
- e) průvodní dopis. [3]

2.4.7.1 Dotazník společnosti pro uchazeče o zaměstnání

Tato forma získávání informací o uchazeči je velmi rozšířená a její použití se v podstatě stalo pravidlem. Společnosti většinou nepoužívají pouze jeden typ dotazníku, nýbrž mají v závislosti na pracovní pozici různě formulované dotazníky. [3]

V podstatě existují dva základní typy dotazníku: dotazník umožňující uvést pouze holá fakta (jednoduchý dotazník) a dotazník umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se obšírněji k některým otázkám (tzv. otevřený dotazník). Jednoduchý dotazník se používá spíše při obsazování dělnických či nenáročných administrativních pozic, otevřený dotazník spíše při obsazování manažerských postů a míst specialistů. [3]

První část dotazníku bývá zpravidla pro oba typy dotazníku stejná. Obsahuje základní identifikační údaje, zejména pak:

- a) název pracovního místa, o něž se uchazeč uchází,

- b) příjmení a jméno uchazeče,
- c) adresa trvalého bydliště, telefon a e-mail adresa uchazeče,
- d) adresa přechodného bydliště,
- e) datum a místo narození uchazeče,
- f) státní příslušnost uchazeče,
- g) rodinný stav uchazeče,
- h) změněná pracovní schopnost,
- i) vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o dosaženém stupni vzdělání a absolvovaném oboru, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů škol,
- j) informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních s časovou identifikací těchto akcí,
- k) doplňující informace, např. o řidičském průkazu apod. [3]

Druhé část ale oba typy dotazníku podstatně odlišuje. Jednoduchý dotazník dává uchazeči možnost uvést pouze holá fakta např. o následujících skutečnostech:

- a) seznam předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele v chronologickém pořadí a s uvedením data začátku a konce zaměstnání,
 - b) jiné pracovní zkušenosti, které nevyplývají z absolvovaného vzdělání a odborné přípravy, popř. z výčtu předchozích zaměstnání,
 - c) některé údaje o posledním zaměstnání (výše mzdy, osobního ohodnocení a prémie).
- [3]

Otevřený dotazník narozdíl od jednoduchého v této části umožňuje uchazeči podrobné popsání některých skutečností, kupříkladu:

- a) své dosavadní pracovní kariéry,
- b) svého současného či posledního pracovního zařazení, o pracovních podmínkách s ním souvisejících (např. mzdových),
- c) všech předchozích zaměstnání,
- d) svých zkušenostech s prací v zahraničí,
- e) svých zálibách a zájmech,

- f) svých silných a slabých stránkách,
- g) důvodu, proč se uchází právě o danou pozici,
- h) čím může přispět podle svého mínění k úspěšnému vykonávání práce, o niž se uchází,
- i) jakým směrem v rámci své kariéry by se chtěl v průběhu příštích let ubírat,
- j) jakým směrem by chtěl rozvíjet své pracovní schopnosti. [3]

Závěrečná část dotazníku je u obou typů opět stejná:

- a) reference - jména osob, které mohou o uchazeči podat informace,
- b) termín případného nástupu na obsazované pracovní místo (informace o výpovědní lhůtě u předchozího zaměstnavatele),
- c) datum,
- k) podpis uchazeče. [3]

2.4.7.2 Životopis uchazeče

Existují tři typy životopisů:

- a) volný životopis,
- b) polostrukturovaný životopis,
- c) strukturovaný životopis. [3]

Volný životopis má obvykle podobu chronologického popisu života uchazeče. Jeho obsah i forma je ponechána na uchazeči, ten jej často formuluje tak, aby vyzdvihl své přednosti a prokázal způsobilost pro dané pracovní místo, ale zároveň neprozradil některé skutečnosti, které by mohly svědčit v jeho neprospěch. Porovnání životopisů tohoto typu je poněkud obtížné, protože je obtížné bezprostředně porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Nejprve je nutné získat z životopisu potřebné informace, utřídit je a na jejich základě teprve srovnávat jednotlivé uchazeče. Výhodou tohoto životopisu je možnost posouzení formulačních schopností uchazeče a jeho schopnosti argumentovat ve svůj prospěch. Lépe se podle něho

hodnotí uchazečova osobnost a nezřídka se z něj vyplynou skutečnosti, které by například ze strukturovaného životopisu nevyšly najevo. [3]

Polostrukturovaný životopis umožňuje ponechat výhody poskytované volným životopisem a zároveň usnadňuje práci při získávání porovnatelných informací o uchazečích. V každém případě musejí uchazeči v tomto životopise uvést informace, které organizace požaduje pro účely posouzení způsobilosti uchazeče. Ve většině případů se jedná o požadavky týkající se vzdělání a praxe. Čím uchazeč tyto požadované informace doplní, závisí už jen na něm. [3]

Strukturovaný životopis je víceméně životopisný dotazník, který organizaci poskytuje prakticky stejné informace jako dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Nezřídka kdy tak představuje duplicitu informací. Jeho jedinou výhodou je, že informace od všech uchazečů mají standardní podobu, což značně usnadňuje a urychluje porovnávání jednotlivých uchazečů. [3]

V současné době je strukturovaný životopis zřejmě nejpoužívanějším formou životopisu. Aby však byl strukturovaný životopis podniku něco platný, měl by být uchazeč obeznámen s jeho podnikem požadovanou strukturou, popř. by mělo být v nabídce zaměstnání uvedeno, kde může získat formulář strukturovaného životopisu. Tato skutečnost bývá často opomíjena. Struktura by měla být stanovena s ohledem na požadavky konkrétního obsazovaného místa. Jinou strukturu by měl mít životopis při obsazování manažerského postu a jinou pak při obsazování administrativní či dělnické pozice. [3]

Dotazník a strukturovaný životopis ve většině případů poskytují prakticky ty samé informace. Proto v případech, kdy podnik požaduje po uchazeči vyplnění dotazníku, je lepší vyžadovat po uchazečích v kombinaci s dotazníkem volný životopis, jenž může o uchazeči poskytnout některé významné informace, které by předepsaná struktura strukturovaného životopisu nepostihla. [3]

2.4.8 Formulace nabídky zaměstnání

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Její podoba však závisí i na tom, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, na obtížnosti získání daného typu pracovníků, na volbě metody získávání pracovníků i na zvolených dokumentech a informacích požadovaných od uchazečů. [3]

Pokud je nabízeno pracovní místo s nepříliš kvalifikovanou prací, jejíž povaha je dostatečně známá, stačí do nabídky uvést dosti stručné informace. V případě, kdy jedná o pracovní místo vyžadující vysoce kvalifikovaného nebo relativně úzce specializovaného pracovníka, kterých je na pracovním trhu nedostatek, nebo je práce na obsazovaném pracovním místě něčím výrazně specifická, pak je třeba do nabídky uvést podrobnější informace a také nabídku podpořit uvedením zaměstnaneckých výhod. [3]

Nabídka zaměstnání musí být svým způsobem autoselektivní, aby nedocházelo k tomu, že se o pracovní místo bude ucházet tak velké množství lidí, že jednání s nimi a výběrové procedury si vyžádají neúměrné množství času a prostředků. Proto je třeba informace a další skutečnosti uváděné v nabídce pečlivě promyslet. Nestačí se však zabývat jen obsahem nabídky, ale i její formou a jejím umístěním. Tyto skutečnosti jsou významné pro všechny formy nabídky práce, ale mimořádný význam mají u inzerátů. U nich totiž nejčastěji v zájmu úspory nákladů dopouští podniky chyby, které ve svých důsledcích snižují efektivitu získávání pracovníků. [3]

Pro vytvoření efektivního a ve skutečnosti levnějšího inzerátu je třeba dodržovat následující zásady:

Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:

- a) název pracovního místa,
- b) stručný popis pracovního místa a charakteristiku činnosti organizace,
- c) místo výkonu práce,
- d) název a adresu firmy,

- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- f) pracovní podmínky, tzn. mzdu, ostatní odměny a výhody, pracovní doba atd.,
- g) dokumenty požadované od uchazeče,
- h) termín dokdy je možné se o zaměstnání ucházet,
- i) kontaktní osobu z firmy, která v případě potřeby podá uchazeči bližší informace. [3], [5]

Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku, tedy do místních sdělovacích prostředků při obsazování manuálních či běžných administrativních pracovních pozic, do celostátních sdělovacích prostředků v případě obsazování manažerských postů, do odborných publikací v případě obsazování míst specialistů apod. [3]

Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu, jeho velikost, typu použitého písma, barevnost, měl by být zvolen vhodný den v týdnu pro uveřejňování inzerátu atd. Pokud nemá podnik dostatečné zkušenosti s tvorbou inzerátů, je vhodné vyhledat pomoc u specializovaných firem zabývajících se inzercí. [3]

Efektivita inzerátů by se měla analyzovat. Pro porovnání jednotlivých inzerátů, je třeba mít u každého z nich záznamy o:

- a) použitím sdělovacím prostředku,
- b) dnech v týdnu, kdy inzerát vyšel,
- c) umístění inzerátu ve sdělovacím prostředku,
- d) formě inzerátu,
- e) jménech uchazečů reagujících na inzerát,
- f) jménech uchazečů vybraných k pohovoru,
- g) jménech uchazečů úspěšných při výběru. [3]

Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni. Nekorektní jednání ze strany podniku by mohlo pokazit jeho pověst a nepříznivě se projevit v odezvě na nabídky pracovních míst v budoucnu. [3]

Ostatní metody získávání pracovníků většinou umožňují detailněji informovat potenciální uchazeče o povaze práce, pracovních podmínkách a požadavcích kladených na pracovníka na obsazovaném pracovním místě. I ta nejstručnější nabídka by však měla obsahovat body doporučené pro vytvoření efektivního inzerátu, protože vynechání některých stěžejních informací může snížit efektivnost nabídky a tím i odezvu na ní. V nabídce zaměstnání by také neměly být uvedeny jen požadavky na pracovníka, ale podnik by měl jejím prostřednictvím potenciálním uchazečům i něco konkrétního nabízet. [3]

2.4.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

V den uveřejnění nabídky volného pracovního místa začíná fáze, během níž je možné se o zaměstnání ucházet, začíná se jednat s uchazeči a shromažďují se od nich potřebné informace a dokumenty. Doba, po kterou je možné se o zaměstnání ucházet, by měla být přiměřeně dlouhá. I v případě akutní potřeby nového pracovníka, by tato doba neměla kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky. Kratší období je použitelné u méně kvalifikované práce nebo v situaci, kdy je na trhu práce k dispozici dostatečné množství volných pracovních sil. Naopak při hledání vysoce kvalifikovaného pracovníka se dá předpokládat, že kvalitní uchazeč bude zpravidla zaměstnán někde jinde, proto je potřeba dát takovým uchazečům dostatečný čas na zvážení nové pracovní nabídky. [3]

Nabídku je vhodné uveřejňovat více způsoby a nespoléhat se jen na jeden z nich. Je vhodné kombinovat všechny pro podnik finančně dostupné metody získávání pracovníků, které mohou přinést úspěch. [3]

2.4.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok má mimořádný vliv na celý proces získávání pracovníků, protože způsob jednání se zájemci o pracovní místo rozhoduje o tom, jestli se z těchto zájemců stanou

skuteční uchazeči. Důležité je, aby představitelé podniku svým chováním vhodné zájemce neodradili, přistupovali k tomuto kroku zodpovědně a byli ochotni uchazečům pomáhat a vyjít jim vstříc. [3]

Při shromažďování informací a dokumentů od uchazečů o zaměstnání by se měla ihned kontrolovat jejich úplnost a v případě potřeby by měl být uchazeč požádán, aby chybějící informace či dokumenty bez odkladu dodal. Všechny tyto materiály by se měly vhodně a přehledně uspořádat, aby s nimi bylo možné v dalším kroku efektivně pracovat. [3]

2.4.11 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Důležitou fází procesu získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Při něm se ze všech uchazečů vybírají vhodní kandidáti na zařazení do vlastního procesu výběru. Postupuje se tak, že se na základě předložených dokumentů porovnává způsobilost s požadavky obsazovaného pracovního místa. Obvykle se však v této fázi neporovnávají uchazeči mezi sebou, k tomu dochází až při výběru pracovníků. [3]

Počet uchazečů, kteří neprojdou předvýběrem, je podmíněn často tím, jak se v nabídce volného pracovního místa podařilo dostatečně podrobně informovat potenciální uchazeče o povaze práce na obsazované pozici, o požadavcích na pracovníka, i o pracovních podmínkách (zejména mzdových). Při nedostatku poskytnutých informací většinou dochází k tomu, že se do výběrového řízení hlásí i uchazeči zcela nevhodní, jež by se při použití podrobnějších informací vůbec nepřihlásili. [3]

Úkolem předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin:

- a) **velmi vhodní** – budou pozváni k výběrovým procedurám,
- b) **vhodní** – budou pozváni k výběrovým procedurám, pokud je počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,

- c) **nevhodní** – budou odmítnuti prostřednictvím zdvořilého dopisu s poděkováním za jejich zájem o práci v podniku. [3]

Někdy stačí rozdělit uchazeče pouze do dvou skupin, na vhodné a nevhodné. Záleží to na konkrétní situaci, množství zájemců apod. [3]

2.4.12 Vytvoření seznamu uchazečů, které podnik pozve k výběrovému řízení.

Vytvoření tohoto seznamu je posledním krokem procesu získávání pracovníků. Potřebný počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo se může lišit, záleží na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa a na zvyklostech podniku. Za ideální počet umožňující odpovědně přistupovat k výběru a zároveň příliš nezatěžovat rozpočet podniku a pracovníky provádějící výběr, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování manažerských postů či míst vysoce kvalifikovaných specialistů je však příhodné pozvat větší počet uchazečů. [3]

Výsledný seznam by měl být uspořádán abecedně, protože při předvýběru by se měli uchazeči třídit pouze do skupin a neměli by být porovnáváni mezi sebou. Sestavení uchazečů do určitého pořadí se v této fázi nedoporučuje, jelikož by bylo výsledkem pouze dílčího pohledu na uchazeče, ale mohlo by ovlivnit následné kroky výběru pracovníků. Je vhodnější, aby se pořadí uchazečů vytvářelo až na základě požití všech výběrových procedur. [3]

Výše popsany postup při získávání pracovníků je v podstatě univerzální, některé kroky si však jednotlivé podniky mohou upravit v závislosti na specifičnosti jejich politiky získávání pracovníků či specifičnosti práce v daném podniku. [3]

3 Výběr pracovníků

3.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků

Základním úkolem výběru pracovníků je určit z uchazečů o práci shromážděných během procesu získávání pracovníků toho, který bude svými charakteristikami pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného místa, ale i přispěje svým chováním a jednáním ke zlepšení mezilidských na pracovišti. Při výběru je tedy nutné brát v potaz nejen odborné znalosti a zkušenosti, ale i osobní charakteristiky uchazeče. Jelikož získávání a výběr pracovníků spolu úzce souvisí a získávání se zaměřuje nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil, používá se metody výběru nejen při přijímání nových pracovníků, ale i při obsazování volných míst v podniku z řad pracovníků organizace. [3]

Výběr pracovníků mívá většinou tuto základní strukturu:

1. Řešení základních otázek týkajících se pracovníka a pracovního místa se zástupcem personálního útvaru.
2. Pohovor o podmínkách zaměstnání se zástupcem personálního útvaru a manažerem řídícím příslušné pracoviště.
3. Vyplnění dotazníků a formulářů uchazečem, jejich postoupení personálnímu útvaru podniku a poskytnutí dalších důležitých informací uchazeči o podniku a pracovním místě, o které se uchází.
4. Ověření speciálními výběrovými metodami, zda uchazeč splňuje profesní a předpoklady pro výkon dané funkce.
5. Získání a ověření dalších informací o uchazeči (např. referencí z předchozího zaměstnání, výpisu z trestního rejstříku atd.).
6. V případě oboustranného souhlasu uzavření pracovní smlouvy a přijetí na pracovní místo. [4]

Ovšem jedná se pouze o obvykle používanou strukturu, ve skutečnosti neexistují žádné předepsané či obecně platné metody pro způsoby výběrového řízení. Ale ve většině zemí jsou podmínky pro zaměstnávání a způsoby výběru pracovníků upraveny zákonem. [4]

Během výběrového řízení se hodnotí schopnosti uchazeče pracovat na obsazované pozici, je proto nezbytné určit kritéria tohoto hodnocení a ověřit, jestli jsou spolehlivá a důležitá pro předvídání budoucího výkonu uchazeče. Následně je nutné si zvolit metody, které by co možná nejlépe ukázaly, jak uchazeč daným kritériím vyhovuje. [3]

Z předchozího je zřejmé, že výběr pracovníků je soubor činností a každá z nich potřebuje vlastní metody. Pro kvalitní výběr je tedy potřeba:

- a) mít možnost si opravdu vybrat (dostatek uchazečů, času atd.),
- b) zvolit si spolehlivá a vhodná kritéria,
- c) ovládat metody, které výběr zobjektivní. [4]

Je všeobecně známo, že nabídky na dobré pracovní místo nepřicházejí samy, proto by mělo personalisty zajímat, jakým způsobem získal uchazeč informace o nabídce pracovního místa, jestli zdroje informací o nabídce kontaktoval organizovaně či nahodile nebo jak získal informace o firmě, ve které chce nastoupit. Pozitivně se hodnotí, když uchazeč o nabízenou pozici kontaktuje pomocí e-mailu nebo telefonicky personální útvar firmy a žádá bližší informace, informační materiály atd. [2]

Co by měl podnik hodnotit na písemné žádosti uchazeče o zařazení do výběrového řízení? Hodnotí se to, jestli uchazeč přesně pojmenoval dané pracovní místo. Podle toho se posuzuje, zda je přesný a ví, o jakou práci se přímo jedná. Kladně se hodnotí, pokud je žádost psaná stručně a k věci, otevřenost informací a hlavně pak dostatek informací o odborné kvalifikaci a dosavadní praxi a zkušenostech. Záporně se posuzuje, když se v žádosti objevují chyby a nepřesnosti týkající se např. názvu podniku, příliš mnoho informací z osobního života nevztahujících se k věci, vyžadování určité minimální výše mzdy, různé pokusy o lacinou originalitu apod. [2]

Pozorně se sleduje, jaké výrazy uchazeč ve své žádosti o místo použil. Z nich se dají vyčíst poznatky o jeho profesní dráze. Např. z výrazů " řídil jsem, rozhodoval, vytvářel, koordinoval, zajišťoval" atd. lze usuzovat, že se jedná dynamickou osobnost, která splňuje určité předpoklady pro výkon dané funkce ve firmě. [2]

Výběr pracovníků spolu se získáváním pracovníků hraje klíčovou roli při zajišťování zdrojů pracovní síly v celém podniku, proto by měla být při výběru pracovníků věnována velká pozornost jeho kvalitě, organizaci a přiměřenosti použitých metod. Důležité je si i uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Aktivní roli v procesu výběru nehraje pouze podnik, ale i sám uchazeč, protože on si zároveň vybírá podnik ve kterém by chtěl pracovat. Může se pak stát, že firmou vybraný nejvhodnější kandidát např. kvůli špatným dojům získaným při jednání s představiteli firmy nabídnuté místo nepřijme. I tuto skutečnost musíme brát během celého procesu v potaz. [3]

3.2 Posuzování uchazeče

Klíčovým bodem celého procesu výběru pracovníků je posuzování míry vhodnosti u každého z nich, protože čím vhodnější pracovníky bude podnik zaměstnávat, tím je jeho šance na úspěch větší. Podstatou je porovnávání charakteristiky pracovního místa (jeho popis, požadavky) se získanými nebo deklarovanými charakteristikami uchazeče. Hodnotí se jeho pracovní způsobilost, znalosti, dovednosti, zkušenosti atd. Problém je ovšem v tom, že tyto vlastnosti se nedají nějakým způsobem měřit a pokud je to možné, tak jen velmi obtížně, stejně jako někdy bývá problematické přesně specifikovat požadavky pracovního místa. Proto je nezbytné si předem stanovit určitá kritéria a jim odpovídající metody posuzování uchazečů, aby bylo možné uchazeče rozdělit do určitých skupin podle toho, jak splňují určená kritéria. [3]

Jak získat dostatek podrobných, objektivních, věrohodných a účelných informací o uchazeči, které by poskytly uspokojivou a pokud možno jednoznačnou odpověď na dvě

základní otázky: Může uchazeč danou práci vykonávat? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? S první otázkou souvisí vzdělání, praxe, inteligence, schopnosti, znalosti, dovednosti atd., ty člověk potřebuje pro úspěšné vykonávání příslušné práce. Druhá otázka se týká toho, jestli má uchazeč kladný vztah k této práci, jak je pracovitý, zda je spolehlivý a zodpovědný, jeho zájmů a pracovních a životních cílů. Na obě otázky musí být odpovězeno kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný. [3]

Ovšem ani ty nejlepší kritéria úspěšnosti práce nebo prediktory ještě nezaručují výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Úspěšnost výběru závisí zejména na kvalitě informací o uchazečích. S touto skutečností se musí počítat už během procesu získávání, ale v první řadě při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů, zvláště potom při tvorbě dotazníků či formulování požadavků na další předkládané dokumenty. Velký význam má také pečlivost a objektivnost při zpracování referencí a dalších materiálů hodnotících pracovní výkony uchazeče na jeho předešlých pracovištích. [3]

Při posuzování kvalit jednotlivých uchazečů a jejich způsobilosti pro obsazované pracovní místo se obvykle pracuje s různě přesnými a pravdivými informacemi, proto by během celého procesu posuzování mělo docházet k ověřování všech získaných informací bez ohledu na to, z jakých zdrojů pocházejí. K tomu se používají různé kombinace metod výběru, např. údaje uvedené uchazečem v dotazníku se ověřují pomocí dalších dokumentů, deklarované znalosti a schopnosti jsou ověřovány pomocí testů popřípadě i referencí apod. [3]

3.3 Kritéria výběru

U nás jsou pracovníci obvykle vybíráni podle toho, do jaké míry vyhovují požadavkům obsazovaného pracovního místa. Ve špičkových firmách a ve vyspělých zemích je již toto kritérium považováno za nedostačující. Zde se rozeznávají tři druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková kritéria, úseková (útvárová) kritéria a kritéria daného pracovního místa. [3]

3.3.1 Celopodniková kritéria

Celopodniková kritéria se týkají vlastností, kterých si podnik u svých zaměstnanců cení, považuje je za důležité a které mají vliv na posuzování uchazečových předpokladů počítat si ve firmě úspěšně. Např. pružná organizace potřebuje flexibilní pracovníky, kteří jsou schopni akceptovat časté změny. Celopodniková kritéria jsou jen málokdy uváděna výslovně, většinou jsou uplatňována intuitivně a subjektivně. Vhodnější proto je vytvořit písemný seznam těchto kritérií, do kterého je možné při posuzování způsobilosti uchazečů nahlížet. [3]

3.3.2 Úseková kritéria

Úseková či útvarová kritéria souvisejí s takovými vlastnostmi, které by měl mít pracovník v jednom určitém útvaru podniku. Je zřejmé, že od pracovníka v úseku výroby jsou vyžadovány jiné vlastnosti než od pracovníka marketingového útvaru. Důležité také je, aby uchazeč zapadl do pracovního týmu i svými osobními vlastnostmi a nestal se jeho nesourodým prvkem a nesnižoval tím výkon daného týmu. [3]

3.3.3 Kritéria pracovního místa

Kritéria pracovního místa neboli tzv. specifikace pracovního místa se týkají specifických požadavků pracovního místa na schopnosti a vlastnosti uchazeče. Tyto tradiční kritéria jsou při výběru pracovníků považována stále za nejvýznamnější, ale už nejsou jedinými faktory, které mají vliv na posuzování uchazeče. Často se již objevuje názor, že kvůli vzrůstajícímu významu týmové práce a kladení důrazu na mezilidské vztahy na pracovišti, je lepší vybírat pracovníka pro podnik jako celek než pro konkrétní místo. [3]

3.3.4 Validita a spolehlivost jednotlivých faktorů

V současné době je v personálním řízení problém validity (platnosti, vhodnosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich stojících metod výběru jedním z nejvýznamnějších témat řešených jak v praxi, tak i po stránce teoretické. Neexistuje totiž metoda, která by vylučovala riziko výběru nevhodného uchazeče a některé metody toto riziko často ani nesnižují. Velká část problému validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů tkví v tom, že způsobnost člověka k určité práci a i jiné kvalitativní charakteristiky se jen velmi těžko měří převádějí do určitých hodnot, podle nichž by se dalo jednoznačně rozhodnout, který z uchazečů je pro příslušnou práci ten nejvhodnější. K nespolehlivosti prediktorů také přispívá fakt, že se často rozhoduje na podkladě nepřesných informací. Jejich zdrojem bývá sám uchazeč nebo jiné osoby deklarující uchazečovi schopnosti či znalosti. [3]

Validita se týká míry, do jaké je určitý prediktor skutečně vhodný pro předvídání úspěšného výkonu práce. Třeba uchazeč o místo řidiče kamionu, který má dosud prokazatelně s kamionem najeto 400 000 tisíc kilometrů bez nehody, by mohl úspěšně vykonávat práci, pakliže počet najetých kilometrů bez nehody je významným či rozhodujícím kritériem pro úspěšný výkon práce. Je důležité, aby kterékoliv kritérium používané při rozhodování o výběru uchazeče bylo validní, neboli každé toto kritérium by mělo mít vliv na výkon práce na daném pracovním místě. Např. kritérium fyzického vzhledu často používané třeba při výběru osobní asistentky, není zrovna kritériem validním. Validita faktorů používaných k předpovídání úspěšného výkonu práce tzv. prediktorů se hodnotí a ověřuje pomocí různých způsobů. Při empirickém zkoumání se pomocí řady metod ověřuje, jestli předvídaný výkon odpovídá skutečnému, jestli se vhodnost použitých prediktorů potvrdila či naopak. V případě, že se jedná o důležité aspekty pracovního výkonu, hodnotí se též míra reprezentativnosti obsahů jednotlivých metod nebo kritérií výběru pracovníků (obsahová validita). U charakteristik, které byly stanoveny jako významné pro úspěšný výkon práce na daném pracovišti, se hodnotí schopnost metody ne kritérií výběru pracovníků měřit u uchazečů míru plnění těchto charakteristik (konstrukční validita). [2]

Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce se odvíjí od toho, do jaké míry určitá metoda výběru nebo prediktor udává opakovaně u jedné osoby a za shodných podmínek stejné výsledky. Smysl je tedy v tom, že prediktor musí spolehlivě odpovídat na to, zda uchazeč o zaměstnání bude schopen úspěšně vykonávat příslušnou práci, nebo vypoví, že nemá dostatečně kvalitní předpoklady pro danou práci. Např. spolehlivost určitého testu se nejčastěji prokazuje jeho opakováním, či použitím dvou nebo více testů paralelně za předpokladu, že prověřují určitou stejnou schopnost uchazeče. [3]

3.4 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků mívá obvykle dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. Zejména pak předběžná fáze výběru pracovníků se často prolíná s procesem získávání pracovníků a nezdá se v literatuře objevují příklady toho, že ten samý krok (např. předvýběr) je jednou řazen do procesu získávání pracovníků a jindy je považován za součást výběru. [3]

3.4.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze je zahájena tím, že nastane potřeba obsadit volné či potencionálně volné pracovní místo. Ihned, co se taková potřeba objeví, musí následovat tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:

1. V prvním kroku se provádí popis příslušného pracovního místa a určují se základní pracovní podmínky na něm. Tento krok bývá často přehlížen, ale právě přesný a detailní popis obsazovaného pracovního místa bývá rozhodujícím prvkem zajišťujícím kvalitní výběr.
2. V průběhu druhého kroku dochází ke specifikaci pracovního místa. Definují se požadavky na kvalifikaci, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti atd. Tyto požadavky

by měl uchazeč splňovat, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

3. Poslední krok ústí z druhého, v jeho průběhu se už konkrétně specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, specializaci, věk, speciální schopnosti a dovednosti a osobní vlastnosti nezbytné pro shledání uchazeče o zaměstnání vhodným. Tyto požadavky se potom většinou uvádějí např. v inzerátech v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii při výběru pracovníků. A míra plnění těchto kritérií uchazečem rozhoduje o tom, zda bude přijat či nikoliv. [3]

3.4.2 Vyhodnocovací fáze

Mezi vyhodnocovací fází, která následuje po předběžné fázi dochází k určité časové prodlevě. Než se přistoupí k fázi číslo dvě, musí nejdříve v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného počtu vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, rozdíl je ovšem v tom, že není vždycky nutné absolvovat všechny kroky. To jaké kroky použít závisí zejména na charakteru a obsahu pracovního místa a dalších okolnostech. V každém z těchto kroků je zapojena určitá metoda nebo skupina metod výběru. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků absolvovat pouze jeden z nich. Obvykle se pracuje s kombinací dvou či více kroků (metod). [3]

Zpravidla se jedná o následující kroky:

1. zkoumání dotazníku a dalších dokumentů dodaných uchazečem,
2. předběžný pohovor, při kterém se doplňují některé skutečnosti obsažené v dotazníku a ostatních písemných dokumentech,
3. testování uchazečů prostřednictvím tzv. testů pracovní způsobilosti,
4. výběrový pohovor,
5. zkoumání referencí,
6. lékařské vyšetření (pokud je nutné),
7. konečné rozhodnutí o výběru jednoho uchazeče,

8. informování uchazečů o rozhodnutí. [3]

Během vyhodnocovací fáze není nezbytně nutné použít všechny uvedené kroky. Zda je vhodné použít všechny kroky nebo jen některé, závisí na povaze pracovního místa, kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů, na podnikových zvyklostech apod. Například při výběru pracovníků pro málo kvalifikovanou manuální práci často postačuje zkoumání dotazníků s přihlédnutím k referencím a v mnoha jiných případech se ani nepoužívají testy pracovní způsobilosti, předběžný pohovor a zkoumání referencí. [3]

3.5 Metody výběru pracovníků

Smyslem těchto metod je omezit riziko výběru nevhodného uchazeče na nabízené pracovní místo. Volba metod závisí především na charakteru obsazovaného místa a na tom, jak kvalifikovaného pracovníka podnik potřebuje. Existuje mnoho různých metod používaných při výběrovém řízení, v další části jsou uvedeny nejběžnější z nich. [1]

3.5.1 Profesní a životní personální anamnéza

V podstatě se jedná o zkoumání životopisu a různých druhů dotazníků, někdy bývá součástí personální anamnézy také žádost uchazeče o zaměstnání. Přílohy, pokud jsou vyžadovány, obsahují různá potvrzení, certifikáty, vysvědčení atd. [4]

Základními prostředky k získání informací o uchazeči bývají **dotazník** a **životopis**. Je samozřejmé, že posuzovatelé se soustředí zejména na informace o dosavadním vzdělání, praxi, ale životopis může hodně prozradit i o osobnosti uchazeče. Proto se v případě, kdy je po uchazeči požadován současně s životopisem i vyplněný dotazník, do jeho obsahu a formy zpravidla nezasahuje, protože se počítá s tím, že se životopis využije i k posouzení uchazečovi osobnosti, jeho vyjadřovacích schopností apod. Je tedy na uchazeči, jakou

formou a jaké skutečnosti v životopise uvede. Jen někdy jsou požadovány určité body, které by měl uchazeč zmínit a v zemích nebo podnicích, kde je jednou z metod výběru používána grafologická metoda, se požaduje, aby byl životopis napsán vlastní rukou. [3]

3.5.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří skupinu testů s různým zaměřením, různou vhodností a spolehlivostí. Někdy jsou nepřesně označovány jako psychologické testy, i když mezi psychologické patří jen některé testy z celé skupiny. Jejich používání je u nás na vzestupu, bohužel se jedná o testy s nejmenší spolehlivostí např. testy osobnosti. Ve vyspělých zemích je používá jen velmi málo organizací a to v případech, když práce na obsazovaném místě vyžaduje jednání s lidmi nebo jejich vedení. [3]

Mezi výhody testů pracovní způsobilosti patří: objektivita, porovnatelnost, měřitelnost. K nevýhodám patří: neosobnost, úzká cílová zaměřenost, navození pocitu zkoušení apod. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti chápány jako jedna z podpůrných metod výběru pracovníků, která by měla mít zhruba 10-15%ní vliv na konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje. [4]

K nejčastěji používaným testům pracovní způsobilosti patří:

- a) **Testy intelligence**, které slouží k hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, verbální, komunikační a organizační schopnosti, rychlost vnímání, prostorovou představivost, schopnost úsudku atd.) Všeobecně jsou tyto testy považovány za jedny z nejspolehlivějších.
- b) **Testy osobnosti** představují skupinu testů různého zaměření. Základní otázkou při jejich volbě je, co chci o osobnosti uchazeče vzhledem k pracovní pozici znát. Tyto testy ukazují různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní a zkoumají u uchazeče schopnost adaptace, schopnost týmové práce, schopnost navazování kontaktů, iniciativu apod.

V testu musí uchazeč např. označit které činnosti, osoby, hodnoty aj. akceptuje a které odmítá. Z jeho odpovědí se vyvozují jeho zájmy, postoje, orientace a charakteristiky osobnosti. Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého odborného zaměření mívají podobné zájmy, postoje a charakteristiky osobnosti. Na základě toho se určité rysy osobnosti porovnávají s rysy osobností úspěšných v oboru a podle toho se pak rozhoduje, zda se jedná o vhodného uchazeče či nikoliv. Ovšem problémem těchto testů je jejich nízká spolehlivost.

- c) **Testy výkonnosti** jsou používány kvůli požadavkům pro manažerské funkce, jako jsou rychlost provádění myšlenkových úkonů, vytrvalost při zátěžových situacích, schopnost soustředit se a vytrvat při řešení problémů. Tyto požadavky zajišťují poměrně vysokou spolehlivost, jelikož se je teoreticky možné říci: uchazeč je rychlý, ale nepřesný nebo je důkladný, ale pomalý. Podle toho se dá usoudit, na jakou práci se hodí. U manažerů je důležité, aby víceméně splňovali všechny uvedené požadavky, neboť při řešení důležitých problémů, musí být manažer schopen se plně soustředit, zvládat stres a vysokou zátěž, přitom jednat rychle, ale ne na úkor kvality atd.
- d) **Testy znalostí a dovedností** slouží k prověření znalostí a odborných návyků, které uchazeč získal ve škole nebo během přípravy na povolání. Během nich má uchazeč za úkol předvést např. určitý pracovní postup nebo na ukázkou vyrobit nějaký vzorek. [3,4]

Mezi testy pracovní způsobilosti jsou často zařazovány i tzv. **skupinové metody** výběru pracovníků, při nichž dochází k jakési simulaci řešení nějakého problému či hraní určité role. Jednotliví uchazeči pak předkládají a obhajují své názory před ostatními a podle toho jsou posuzováni, nebo uchazeči pracují ve skupinách a v určitém časovém limitu musí vyřešit nějaký problém. Ve druhém případě jsou pak jednotlivci posuzováni podle toho, jak sami přispěli k vyřešení problému. Tyto metody jsou zejména při výběru pracovníků do vedoucích funkcí. [3]

3.5.3 Assessment centre

Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program testující pracovní způsobilost uchazečů o manažerské funkce. Stále častěji je tato metoda používána i při hodnocení pracovního výkonu stávajících manažerů či při výcviku manažerských dovedností. Principem této metody je série simulací typických manažerských činností, při níž účastníci absolvují sestavený soubor úkolů. Assessment centre zahrnuje jak skupinové tak i individuální úkoly a víceméně slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. [2]

Na začátku tohoto diagnostického programu se vytvoří přiměřeně velká skupina uchazečů, která je uvedena do zařízení kde bude program probíhat. Pokud je skupina příliš velká, hodnotitelé ztrácejí přehled o jednotlivých účastnících a tím klesá přesnost hodnocení. problém, proto je vhodnější vytvořit méně početné skupiny. Hodnotitelů bývá 6-8, jedná se o zkušené psychology a manažery vyškolené speciálně pro tyto účely. Assessment centre trvá zpravidla 2-4 dny, během nichž účastníci absolvují pohovory, plní úkoly simulující každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě, řeší případové studie, při nichž navrhují řešení organizačních problémů, účastní se neřízených skupinových diskusí, kde každý z účastníků představuje vedoucího určitého útvaru, jehož zájmy hájí a manažerských her simulujících prostředí podniku. Někdy se používají i testy osobnosti a schopností. U každého uchazeče se pak hodnotí zhruba 20-25 charakteristik (např. organizační schopnosti, kreativita, přístup k problémům, schopnost plánování, úsudku a rozhodování, verbální a komunikační schopnosti atd.) a na závěr jsou posuzovány schopnosti uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se pořadí účastníků. [3]

Předností této metody je její objektivnost daná větším počtem hodnotitelů a standardem předem zvolených kritérií, i když subjektivní faktor na straně hodnotitelů nelze zcela vyloučit. Nevýhodou této metody je její značná nákladnost a časová náročnost. V praxi se však ukazuje vysoká účinnost assessment centre při předvídání budoucího pracovního výkonu. [4]

3.5.4 Pohovor

Pohovor (interview) je nejpoužívanější a podle mnoha názorů i nejlepší metodou výběru pracovníků. Důvodem jsou jeho četné přednosti: bezprostřední projev zúčastněných, možnost improvizovat a měnit téma v závislosti na průběhu pohovoru, přímá výměna informací, získání vnějšího dojmu uchazeče, poznání vyjadřovacích schopností, možnost ověření a přezkoumání nejasností atd. K nedostatkům, kterých je rozhodně méně, patří: nebezpečí momentální indispozice, možnost vzniku vzájemné antipatie či naopak sympatie, snaha uchazeče o vytváření lepšího dojmu apod. Ve vyhodnocovací fázi mívá pak pohovor skoro 50%ní váhu při konečném rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče. [4]

Mimo obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče, má pohovor tři hlavní cíle:

- a) Získat další a podrobnější informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, případně ověřovat informace uvedené v písemných dokumentech.
- b) Poskytnout uchazeči informace o podniku a o práci v něm a přitom dbát na to, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě klamán.
- c) Posoudit osobnost uchazeče. [3]

Nestrukturovaný pohovor je jednou ze dvou základních forem pohovoru. Jeho obsah i forma nejsou předem stanoveny, ale utváří se během pohovoru. Z tohoto důvodu je poměrně málo spolehlivý, málo validní, nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává uchazečům stejnou šanci, proto ho lze také právně napadnout. Často při něm dochází k tomu, že pokládané otázky se přímo nevztahují k požadavkům pracovního místa. Je také citlivý na první dojem, který uchazeč vyvolá, umožňuje posuzovateli vést pohovor víc subjektivně než objektivně a to vše může mít neblahý vliv na posuzování uchazeče. I přes tyto nedostatky je však u nás v hojně míře používán. [3]

Strukturovaný pohovor eliminuje některé nedostatky nestrukturovaného pohovoru, proto je hodnocen jako efektivnější a spolehlivější. Zejména snižuje možnost subjektivního

přístupu k uchazečům, čímž jim dává stejné možnosti, umožňuje jejich lepší srovnání a snižuje rozdíly v hodnocení u různých posuzovatelů. Strukturovaný pohovor by měl být detailně dokumentován a dokumenty archivovány, to umožňuje hodnotit efektivnost výběru pracovníků a tím zvyšovat kvalitu celého výběrového řízení. Příprava, která je náročnější než u nestrukturovaného pohovoru a průběh vypadají zhruba takto:

1. Základem je přesná analýza pracovního místa, podle níž se stanovují požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče o dané pracovní místo.
2. Na základě stanovených požadavků pracovního místa se vytváří otázky pro pohovor. Ty musí být jednoznačné, přesně cílené, musí se týkat práce a musí hodnotit jen znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro nastoupení do práce. Otázky je nutné formulovat tak, aby na ně nešlo odpovědět pouze ano či ne.
3. Po vytvoření otázek je potřeba formulovat i modelové odpovědi na tyto otázky a stanovit jejich hodnocení. Určit, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevyhovující, doporučuje se pětibodová stupnice hodnocení u každé otázky. Formulování těchto odpovědí zároveň slouží k posouzení přiměřenosti otázky. Pokud je obtížné na určitou otázku formulovat odpověď, je nutné posoudit, zda není potřeba tuto otázku přeformulovat nebo ji úplně vypustit.
4. Formulaci otázek a modelových odpovědí by měly provádět lidé, kteří důvěrně znají obsazované místo, nejlépe ti, kteří se přímo podíleli na jeho analýze. Tito lidé by měli současně patřit do skupiny hodnotitelů účastnit se pohovorů. Doporučuje se, aby skupinu hodnotitelů tvořili alespoň tři lidé, a aby všechny uchazeče o určité pracovní místo hodnotila jedna skupina. Nejdůležitějším členem této skupiny by měl být přímý nadřízený budoucího pracovníka, dále pak pracovník personálního útvaru, případně psycholog. Všichni členové by měli být proškoleni a měli by si rozdělit úlohy, které budou plnit během pohovoru.
5. Aby bylo hodnocení objektivní, jsou kladeny všem uchazečům shodné otázky a u všech se dodržuje stejný postup. Může se stát, že uchazeči s vyšším pořadovým číslem již budou znát některé otázky a připraví se na ně. To ztíží posuzování jejich osobnosti, proto je vhodné si zvát uchazeče jednotlivě na určitou dobu nebo jiným způsobem zamezit tomu, aby se účastníci pohovoru navzájem setkávali.

6. Bodové hodnocení odpovědí se doporučuje provádět přímo během pohovoru, jelikož to přináší přesnější a podrobnější dokumentaci. Členové hodnotící komise by ale neměli společně mezi jednotlivými pohovory probírat svá hodnocení.
7. Po skončení všech pohovorů následuje hodnocení jednotlivých uchazečů. To probíhá většinou tak, že se zprůměrnuje bodové ohodnocení u každé otázky udělené jednotlivými členy hodnotící skupiny a potom se spočítá úhrn nebo průměr bodů za všechny otázky. Podle počtu získaných bodů se pak sestavuje pořadí uchazečů a vybírá se ten, který získal nejvíce bodů nebo je určena hranice, nad níž se vytvoří skupina vhodných uchazečů a konečný výběr se dělá s přihlédnutím k výsledkům dalších metod. [3]

Ať už se jedná o pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný, důležité je, aby byl důkladně připravený. Podstatou celého pohovoru je komunikace, proto potřeba být stále připraven klást další otázky a nejen ty předem formulované, ale i nové, doplňující. Během pohovoru by nemělo docházet k jeho narušování např. telefony, vstupem jiných osob atd. Na začátku by měl být uchazeč seznámen s plánem rozhovoru. Již během přípravy pohovoru je nezbytné si uvědomit, že uchazeč může mít na spoustu věcí jiný názor, proto je potřeba znát dobře jeho situaci. Při kladení otázek je dobré začít od snadných, aby byl uchazeč povzbuzován nenápadně veden. Během pohovoru by měl hovořit hlavně uchazeč, ale iniciativa a usměrňování pohovoru je na personálním manažerovi podniku. Na konci je potřeba uchazeči poděkovat za zájem a spolupráci. [3]

3.5.5 Některé další metody

Zkoumání referencí je jednou z často používaných metod, především pak v USA jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči. Reference slouží k objektivizaci pohledu na uchazeče a jsou vedle např. personální anamnézy a testů dalším zdrojem informací, které mohou mít velkou vypovídací hodnotu. Nevýhodou je možnost

zkreslení skutečností těmi, kdo je podávají. Ale i přesto je zkoumání referencí vyhledávanou metodou. [4]

Zdravotní vyšetření se jako metoda výběru používá zejména v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Ale také při výběru pracovníků na manažerské funkce je vhodné vyžadovat u uchazečů komplexní zdravotní vyšetření, protože právě manažeři jsou při své práci často podrobováni velkému tlaku a stresu a na jejich duševní i fyzické zdraví jsou kladeny vysoké nároky. [4]

Přijetí uchazeče na zkušební dobu je zřejmě jednou z nejefektivnějších a nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Teprve jeho zapojení do práce v organizaci ukáže, jaké má kvality a zda je pro danou práci způsobilý. Bohužel je tato značně nákladná a organizačně náročná. [3]

3.6 Zásady při výběru pracovníků

Základní zásadou při výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Jednou ze zásad by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Nikdy by neměl být žádný uchazeč zvýhodňován před ostatními kvůli osobním sympatiím, příbuzenskému nebo přátelskému vztahu, příslušnosti k politické straně apod. Právě je u nás se tato zásada příliš nedodržuje. Organizace by neměla zapomínat na to, že si organizace vybírá pracovníka, ale zároveň si pracovník vybírá organizaci, je tudíž rovnoprávným partnerem a organizace by se k němu měla podle toho chovat. Neměla by jej klamat, podávat mu záměrně nepravdivé informace, plýtvat jeho časem, omezovat ho a způsobovat mu jiné problémy. Další zásadou by měla být ochrana osobních informací poskytnutých uchazečem pro účely výběrového řízení. Bez jeho souhlasu by neměly být komukoliv zpřístupňovány a uchazečům, jež neuspěli, by měly být všechny jimi předložené dokumenty vráceny. Pouze pokud se firma

s neúspěšným uchazečem dohodne, že se na něj obrátí, když bude obsazovat další podobné místo, nemusí jím předložené dokumenty vracet. [3]

Při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější pracovníky nelze použít pouze jednu metodu výběru, je vhodné použít kombinaci několika metod. Zvláště pak testy pracovní způsobilosti nelze použít jako rozhodující, ale pouze jako doplňkové metody. Volba kritérií, jim odpovídajícím prediktorům a metod výběru musí probíhat s ohledem na obsazované pracovní místo a povahu práce na něm. Metody a celý průběh výběru se nesmí dotýkat lidských práv, důstojnosti uchazeče a nesmí ho nijak poškozovat či zbytečně obtěžovat. V této souvislosti je třeba zmínit, že je dobré se znovu zamýšlet nad tím, jestli je nezbytné použít některé organizačně náročné a relativně drahé metody např. testy. Když existuje mnoho efektivních a údajně vědeckých a spolehlivých metod, je stále za nejspolehlivější metodu považován personální pohovor, který by měl zároveň být i rozhodující metodou výběru. Celý proces výběru pracovníků by měl být nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci. A snahou by mělo být maximální šetření času a prostředků obou zúčastněných stran. [3]

4 Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

4.1 Historie společnosti

Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o. je výhradním evropským výrobcem posilovačů brzdových systémů v rámci koncernu Continental. Byl založen v průmyslové zóně města Jičín v roce 1995 jako ITT Automotive CR, v roce 1998 Continental AG, Hannover kupuje ITT Automotive Brake & Chassis a začleňuje ji do divize Continental Automotive Systems. Od té doby závod v Jičíně působí pod jménem Continental Teves CR, s.r.o. Koncern Continental je předním dodavatelem brzdových systémů, podvozkových komponentů, automobilové elektroniky, pneumatik a technických elastomerů. Historie společnosti Continental sahá až do roku 1871.

8. 10. 1871 – byla v Hannoveru založena akciová společnost Continental-Caoutchouc-und Gutta-Percha Compagnie. V základním závodě na ulici Vahrenwalder se vyrábělo mimo jiné zboží z měkké pryže, pogumované tkaniny a masivní obruče pro drožky a jízdní kola.

1982 – jako obchodní značka byl přijat symbol vzpínajícího se koně.

1892 – Continental jako první německý podnik vyrábí pneumatiky pro jízdní kola.

1898 – začátek výroby automobilových pneumatik bez profilu.

1904 – byl zahájen vývoj profilových pneumatik pro automobily.

1905 – výroba protiskluzových pneumatik s nýty, které se podobaly pozdějším pneumatikám s hřebíky.

1906 – Alfred Teves zakládá pod svým jménem společnost ATE (ATE = Alfred Teves), která se postupně vyvinula ze značkového prodejce k výrobcí strojů, chladniček, komponentů vozidel a nakonec brzd.

1908 – vynalezení odnímatelných ráfků pro osobní automobily.

1921 – na trh se dostávají pneumatiky s kordem.

1926 – Adler Standard 6 je prvním automobil kontinentální Evropy vybavený standardní hydraulickou čtyřkolovou brzdou, hlavním brzdovým válcem a hydraulicky ovládanými vnějšími pásovými brzdami od firmy ATE.

1929 - fúze významných závodů německého kaučukového průmyslu k Continenta Gumi-Werke AG.

1936 – začátek výroby pneumatik na bázi umělého kaučuku.

1937 – na trh je uveden hlavní tandemový brzdový válec ATE pro nákladní vozidla, autobusy a osobní automobily.

1943 – přihlášení patentu bezdušových pneumatik.

1950 – do konstrukce brzdových systémů je zavedena charakteristika C jako kritérium efektu posilovače, citlivosti koeficientu tření a poklesu účinku brzd.

1951 – začátek výroby transportních pásů Stahcord.

1952 – uvedení pneumatik M+S pro speciální použití v zimě na trh.

1954 – první použití hydraulických posilovačů brzd ATE v automobilovém sportu ve vozech Mercedes Benz ATE „Silver Arrow“

1955 – zahájena výroba bezdušových pneumatik.

1958 - 1961 – vývoj konstrukčního principu „záporného úhlu naklonění“ (patent ATE) pro zlepšení stability řízení při brzdění. V Německu začíná hromadná výroba kotoučových brzd ATE.

1969 – na mezinárodním autosalonu (IAA) je představena první generace elektronicky řízeného protiblokovacího brzdového systému (ABS).

1972 – na trh se dostávají zimní pneumatiky bez hřebů.

1977 – sériová výroba hydraulického posilovače H31 pro BMW řady 7

1979 – získání aktivit s pneumatikami americké značky Uniroyal, Inc. v Evropě.

1984 - 1985 – začíná výroba ABS MK II pro Ford USA a Ford Europe, první na světě zabudovaný systém ABS (třetí generace).

1985 – převzetí aktivit s pneumatikami rakouského podniku Semperit.

1987 – koupení severoamerického výrobce pneumatik General Tire, Inc.

1989 - 1990 – založení společného podniku s portugalskou firmou Mabor pro výrobu pneumatik v Lousado, Portugalsko.

1989 - 1993 – začíná výroba nového protiblokovacího systému jako samostatné jednotky (ABS MK IV), modulární rozšíření systému ABS MK, II a IV o řídicí systém kontroly trakce (TCS – Traction Control System). Dochází k reorganizaci a sloučení

fírem Alfred Teves GmbH, SWF Autoelectric GmbH, DeKonig GmbH (Koni) a ITT Bergneustadt a vznik ITT Automotive Europe GmbH.

1991 – osamostatnění koncernové divize „Technické výrobky“ pod krycí značkou ContiTech.

1993 – většinová účast v podniku Barum.

1995 – založení divize Automotive Systems.

1995 - 1997 – výroba kompaktních systémů BS MK 20 a MK 20-E se zabudovanou řídicí jednotkou.

1998 – Continental AG, Hannover kupuje ITT Automotive Brake & Chassis, začleňuje ji do divize Continental Automotive Systems. Je založena firma Continental Teves AG & Co. oHg, Frankfurt am Main. Zahájení výroby elektronického stabilizačního systému (ESP – Electronic Stability Program) a další vývoj MK 20 pro stabilizaci vozidel v mezních jízdních situacích.

2000 – sériová výroba elektronického brzdového systému MK 60, který je kompatibilní s aktivními a pasivními senzory.

2001 – začlenění firmy Temic, specializující se na elektroniku, do divize Automotive Systems. Na trh je uvedena nová generace senzorů QLT.

2002 – je představen ESP II, první ESP s aktivním zasahováním do řízení automobilu. Je připravena další generace elektronických brzdových systémů MK 60 E / MK 50 E.

2003 – představení prvního předváděcího modelu s technologií APIA na mezinárodním autosalonu IAA (Active Passive Integration Aproach). Cílem této technologie je sjednocení všech aktivních i pasivních bezpečnostních systémů jízdy. Poprvé je také veřejnosti představena převodovka s dvojitou spojkou a přímým řazením osazená řídicí jednotkou firmy Continental Automotive Systems ve vozech Audi TT a Volkswagen Golf. Tato převodovka je schopna přeřadit během několika milisekund bez ztráty trakčního výkonu.

2004 – převzetí firmy Phoenix AG.

2005 – rozšiřování a příprava koncepce APIA k sériové výrobě.

2006 – Continental Automotive Systems slaví důležité výročí, před 100 lety Alfred Teves založil svou firmu. Dochází ke koupi pobočky společnosti Motorola, jež se zabývá automobilovou elektronikou.

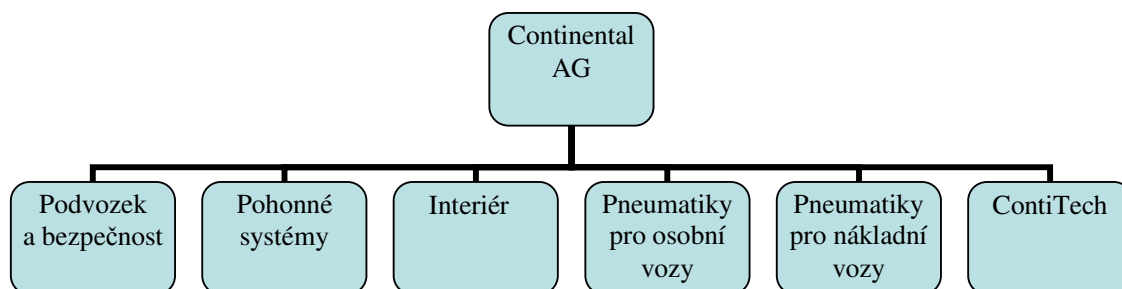
2007 – koupě firmy Siemens VDO Automotive AG. [6]

4.2 Současná situace

V současné době je koncern Continental 5. největší dodavatel automobilového průmyslu na světě. Vedení společnosti sídlí v Hannoveru. V roce 2007 dosáhl koncern obratu ve výši 16,619 miliard €. Celosvětově společnost zaměstnává přes 151 000 pracovníků ve 36 zemích světa, v přibližně 200 závodech a výzkumných centrech. V České republice má Continental zastoupení v Jičíně, Brandýse nad Labem, Adršpachu, Trutnově, Otrokovicích, ve Frenštátu pod Radhoštěm a zaměstnává zhruba 12 000 lidí. [6]

V důsledku stále se rozšiřujícího portfolia výrobků došlo na konci roku 2006 k restrukturalizaci koncernu do šesti divizí.

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: www.conti-online.com

Jičínský podnik se součástí divize „Podvozek a bezpečnost“, která je předním technologickým partnerem automobilového průmyslu s celosvětovou působností. V roce 2007 dosáhla za pomoci svých více než 27 200 zaměstnanců obratu ve výši 4,648 miliard €. Tato divize působí v 61 lokacích, ve 21 zemích a je rozdělena na pět obchodních jednotek:

- a) Elektronické brzdové systémy,
- b) Hydraulické brzdové systémy,
- c) Senzory,
- d) Pasivní bezpečnost a systémy pokročilých asistentů pro řidiče,
- e) Podvozkové komponenty. [6]

Jičínský podnik Continental Teves Czech Republic, s.r.o. prošel od svého založení prudkým vývojem a dnes patří mezi nejmodernější a nejúspěšnější výrobní společnosti v České republice. V roce 2007 dosáhl obratu ve výši 10 miliard Kč. Počet zaměstnanců podniku přesáhl 1 500, ročně se zde vyrobí více než 9 milionů brzdových posilovačů. V současné době se zde vyrábí brzdové posilovače v mnoha desítkách modifikací podle specifických požadavků jednotlivých zákazníků z řad automobilových výrobců. Mezi tyto automobilové výrobce patří:

- Aston Martin
- Audi
- Bentley
- BMW
- Citroën
- Dacia
- Ford
- General Motors
- Chrysler
- Jaguar
- Land Rover
- Mazda

- Mercedes Benz
- Mini
- Nissan
- Opel
- Peugeot
- Porsche
- Renault
- Saab
- Seat
- Ssangyong
- Škoda
- Toyota
- UAZ
- Volkswagen
- Volvo [7]

Mimo sériové produkce na třinácti výrobních linkách se v Jičíně vyrábí také náhradní díly a komponenty k brzdovým posilovačům, které jsou dodávány zákazníkům po celém světě. Úsek vývoje úzce spolupracuje s hlavním vývojovým centrem v Německu a postupně přebírá další a náročnější zákaznické projekty. Jičínský závod také plní funkci celosvětového kompetenčního centra pro oblast brzdových posilovačů v rámci skupiny Continental a jeho zaměstnanci poskytují podporu a předávají zkušenosti sesterským závodům v Evropě, Severní Americe a Asii. [7]

Continental Teves Czech Republic, s.r.o. je certifikován podle norem ISO/TS 16949, DIN EN ISO 14001 a OHSAS 18001, je několikanásobným držitelem ocenění „Podnik roku“, udělovaného Sdružením automobilového průmyslu. V roce 2002 obdržel podnik od zákaznické firmy Ford cenu za kvalitu „Q1 Preferred Quality Award“ a plnění náročných předpokladů pro toto ocenění je každoročně úspěšně obhajováno. V roce 2003 získal podnik

ocenění „Národní cena České republiky za jakost“ a v roce 2007 „Ocenění za společenskou zodpovědnost“. V letech 2004 a 2007 se jičínský závod umístil na 2. místě v soutěži „Zaměstnavatel regionu“ a opakovaně se umísťuje na předních místech v žebříčku nejvýznamnějších firem CZECH TOP 100. [7]

4.3 Získávání pracovníků

Continental Teves Czech Republic, s.r.o. se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců na pozici „**montážní dělník**“. Rostoucí objem výroby, odchody zaměstnanců do důchodu a na mateřskou dovolenou, zaměstnanci v dlouhodobé pracovní neschopnosti, zaměstnanci odcházející z podniku na vlastní žádost a zvláště pak současná situace na trhu práce vyznačující se nedostatkem vhodných uchazečů na danou pozici tento problém prohlubují a způsobují personalistům podniku nemalé starosti. Ti jsou nuceni se tímto problémem permanentně zabývat.

4.3.1 Popis a požadavky pracovního místa

Hlavní náplní práce montážního dělníka v podniku je kompletace výrobků podle platných pracovních postupů, kontrola označení a kvality materiálu, průběžná kontrola provedených výkonů a spolupráce na přestavbách výrobní linky na jiný typ produktu. Práce na výrobních linkách probíhá ve dvou až čtyř-směnném provozu. Základní mzda montážního dělníka je 12 500 Kč, průměrná mzda po zapracování na nejnižší dělnické pozici činí včetně prémie, příplatků a bonusu 17 500 Kč. Mezi **nezbytné požadavky** pro přijetí uchazeče na dané pracovní místo patří:

- a) manuální zručnost,
- b) odpovědnost za vykonanou práci,
- c) spolehlivost, pečlivost, časová flexibilita,

d) týmová spolupráce.

Potenciálními uchazeči mohou být ženy i muži bez ohledu na vzdělání, kteří splňují výše uvedené nezbytné požadavky na dané pracovní místo. Podnik se při získávání pracovníků soustředí na oblast Jičínska a hlavně pak na místa na trasách firemní autobusové dopravy, která sváží pracovníky do zaměstnání.

Mimo firemní autobusové dopravy poskytuje Continental svým zaměstnancům příspěvek na stravování v závodní jídelně a nadstandardní balíček zaměstnaneckých výhod:

- 5 týdnů dovolené,
- 13. a 14. mzdový bonus,
- bezúročné půjčky pro potřeby bydlení,
- příspěvek na životní a penzijní pojištění
- zdravotní péči
- příspěvek na rekreaci aj.

4.3.2 Metody získávání pracovníků

V současné době chybí podniku 70 montážních dělníků k doplnění požadovaného počtu 920ti kmenových pracovníků. Tento nedostatek řeší podnik ve spolupráci s firmou Trenkwalder a.s. Ta podniku dočasně poskytuje pracovníky, kteří jsou začleňováni do pracovních týmů dle aktuální potřeby. Někteří z těchto pracovníků později přecházejí do kmenového stavu Continentalu, ovšem většinu z nich tvoří cizinci, jež nelze dlouhodobě zaměstnat a komunikace s nimi není mnohdy jednoduchá. Vzhledem k tomu, že tito pracovníci zpravidla působí v podniku jen určitou dobu a jejich umístění se často mění, nejsou schopni vykonávat složitější práci na určitých stanovištích výrobních linek a nestačí se většinou plně zapojit do příslušného pracovního týmu. Často také nemají k práci takový vztah, jako kdyby byly plnohodnotnými zaměstnanci Continentalu, což může mít vliv na kvalitu jimi

odvedené práce. Jejich počet ve výrobě je proto omezen limity. Z těchto důvodů nelze nedostatek montážních dělníků řešit pouze tímto způsobem.

Continental rovněž spolupracuje při získávání pracovníků s úřadem práce v Jičíně. Spolupráce probíhá formou pravidelných pohovorů s uchazeči o zaměstnání, kteří jsou registrováni jako nezaměstnaní na příslušném úřadu.

Další používanou metodou získávání je cílená distribuce inzertních letáků. Jednu stranu letáku tvoří nabídka zaměstnání, v níž jsou uvedeny nezbytné požadavky na pozici montážního dělníka, náplň práce na dané pozici, výhody poskytované podnikem svým zaměstnancům a kontakt na příslušné pracovníky personálního oddělení. Druhou stranu letáku tvoří již samotná žádost o zaměstnání ve formě dotazníku, jejíž vyplnění je standardně požadováno po všech uchazečích. Tato distribuce probíhá zhruba dvakrát ročně v okruhu přibližně 25ti kilometrů od Jičína, zejména pak v obcích ležících na trasách firemní autobusové dopravy. Podnik se při této kampani snaží též spolupracovat se starosty jednotlivých obcí, aby umístovali inzertní letáky na obecní vývěsky.

V září loňského roku proběhl v jičínském závodě den otevřených dveří, jehož součástí byla i kampaň na získávání nových pracovníků, zvláště pak na pozici „montážní dělník“. Účastníci této akce měli mimo kulturního a sportovního vyžití možnost seznámit se blíže s prostředím podniku, vyzkoušet si práci na montážní lince a v případě zájmu se ucházet o pracovní místo při pohovoru se zástupci personálního oddělení. Záměrem této akce je mimo jiné snaha více přiblížit podnik veřejnosti, upozornit na inovace a výsledky podniku a přilákat nové uchazeče o volná pracovní místa.

4.3.3 Výběr vhodných uchazečů pro výběrové řízení

Jak již bylo zmíněno, podnik požaduje po všech uchazečích řádně vyplněnou firemní žádost o zaměstnání. V žádosti je nutné vyplnit:

- a) osobní údaje,
- b) přehled dosavadních zaměstnání, případně brigád a praxí,
- c) přehled o vzdělání,
- d) doplňující informace (očekávaný hrubý měsíční výdělek, možný termín případného nástupu do zaměstnání, schopnost pracovat ve vícesměnném provozu).

Součástí žádosti je i prohlášení, ve kterém uchazeč svým podpisem potvrzuje, že bere na vědomí, že uvedení nepravdivých údajů může vést k ukončení přijímacího řízení, popř. k rozvázání pracovního poměru a zároveň souhlasí na dobu šesti měsíců se zpracováním osobních údajů v souladu s příslušným zákonem za účelem výběru budoucích zaměstnanců.

Všechny získané informace jsou zaneseny do elektronické databáze uchazečů, kde jsou uchovány po dobu šesti měsíců. S pomocí této databáze pak dochází k výběru uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Z databáze je pak možné i zjistit, jestli už se jednotlivý uchazeči někdy o místo podniku ucházeli a jakým výsledkem, případně lze porovnat informace poskytnuté uchazečem dříve a nyní.

4.3.4 Hodnocení metod získávání pracovníků a vlastní návrh

Získávání montážních dělníků prostřednictvím firmy Trenkwalder a.s. považuji za efektivní způsob, jak rychle získat aktuálně chybějící počet pracovníků, zejména pak v období letních dovolených. Bez nich by prakticky nebylo možné vyrábět požadovaný objem produkce. Ovšem jak již bylo zmíněno, tyto pracovníci zpravidla nepůsobí v podniku dlouhodobě, tudíž je není možno přiřazovat na určitá pracoviště se složitější náplní práce a plně je začlenit do určitého pracovního týmu. Pro pracovníky z Bulharska bylo též nutné certifikovaně přeložit veškeré pracovní postupy a směrnice do jejich mateřského jazyka,

což bylo jak časově tak finančně poměrně náročné a komunikace s těmito pracovníky také nebývá mnohdy jednoduchá. Z těchto důvodů je zřejmé, že tato plně neřeší dlouhodobý nedostatek kmenových zaměstnanců na pozici „montážní dělník“, ale je jakýmsi alternativním ne však plnohodnotným řešením daného problému.

Spolupráce s úřadem práce je z hlediska nákladů na získávání pracovníků zřejmě nejefektivnější podnikem používanou metodou. Avšak kvalita uchazečů přicházejících do podniku z úřadu práce nebývá mnohdy na vysoké úrovni a leckdy dochází k tomu, že těmto uchazečům jde pouze o potvrzení, že se ucházeli o práci, aby mohli dále pobírat sociální dávky, ale jejich skutečný zájem o práci je prakticky nulový. Množství takto získaných pracovníků vzhledem k počtu uchazečů je poměrně nízké.

Cílená distribuce inzertních letáků přináší podniku ze všech používaných metod největší množství uchazečů, z tohoto pohledu se jedná o nejefektivnější metodu. Zároveň se však jedná o nejnákladnější metodu, kterou lze použít dvakrát a třikrát ročně. Celá příprava letákové kampaně včetně jednání se zástupci obcí je také časově dosti náročná.

Při dni posledním dni otevřených dveří získal podnik jednorázově kolem 15ti nových montážních dělníků, což se lze považovat za stávající dlouhodobé situace na trhu práce za úspěch. Je třeba si však uvědomit, že takovou akci nelze pořádat několikrát do roka. Jednak by to bylo neúnosné z hlediska nákladů a potřebného času na přípravu a zároveň by postupem času došlo k výraznému snížení efektivity této metody.

Domnívám se, že podnik zvolil vhodné metody pro získávání montážních dělníků ani ke způsobu jejich použití nemá žádné výhrady. Na druhou stranu je zřejmé, že počet pracovníků, které podnik pomocí těchto metod získává je dlouhodobě nedostačující. Hlavní příčinu tohoto problému ovšem nevidím v použitých metodách, ale v současné situaci na trhu práce, jenž se vyznačuje nedostatkem požadované pracovní síly. Přesto bych měl několik návrhů, které by dle mého názoru mohly podniku přispět k řešení daného problému.

Prvním z nich je zapojení vlastních zaměstnanců do procesu získávání pracovníků. Pokud by zaměstnanec přivedl nového uchazeče, který by se podniku osvědčil, byl by za to finančně odměněn. Například 1 000 Kč by obdržel, když by se daný uchazeč osvědčil ve tříměsíční zkušební době a dále setrval v podniku a 2 000 Kč za dalších 6 měsíců odpracovaných přivedeným uchazečem. Finanční ohodnocení by mohlo být dostatečnou motivací stávající zaměstnance a způsob jeho použití by měl zamezit tomu, aby zaměstnanci přiváděli nevhodné uchazeče jen kvůli penězům. Lze také předpokládat, že zaměstnanec je motivován k doporučení skutečně vhodného člověka tím, aby si nepoškodil svou pověst.

Vzhledem k nedostatku volné pracovní síly na trhu práce by se měl Continental dle mého názoru také více zaměřit na lidi, kteří nejsou spokojeni se svým stávajícím zaměstnáním, nebo z jiných důvodů přemýšlejí o změně zaměstnavatele. Podnik by mohl více upozornit na nadstandardní výhody a služby, které poskytuje svým zaměstnancům a tím přilákat mimo jiných i uchazeče přemýšlející o odchodu ze svého stávajícího zaměstnání. Pro tento účel bych využil velkou plochu, kterou nabízí oplocení podnikového pozemku ležícího přímo mezi silničním obchvatem Jičína a komunikací vedoucí do centra města ze směru od Hradce Králové. Na plot by bylo možné umístit dostatečně velké poutače, na nichž by podnik vedle nabídky zaměstnání mohl prezentovat, jaké nadstandardní služby a výhody svým zaměstnancům nabízí. Další možností, kde se takto prezentovat, je inzerce v některém východočeských rádií, jejichž služeb mnozí regionální konkurenti Continentalu při získávání pracovníků využívají.

4.4 Výběr pracovníků

Již během procesu získávání jsou z databáze vybráni uchazeči, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo a ti jsou pozváni k účasti ve výběrovém řízení. Výběrového řízení se mimo uchazečů účastní vždy zástupce personálního oddělení a vedoucí pracovní týmu, do něhož by se později vybraní uchazeči měli začlenit. Před zahájením pohovorů nejprve

zástupce personálního oddělení podá všem uchazečům bližší informace o podniku, seznámí je s pracovními podmínkami a zásadami, které se musí při práci dodržovat. Poté je vedoucí pracovního týmu provede výrobou a ukáže jim práci na výrobní lince, kterou budou v případě přijetí vykonávat. Před zahájením pohovorů následuje menší přestávka, aby uchazeči měli čas vstřebat nabyté informace.

Konečné rozhodnutí o tom, zda uchazeče přijmout či ne, pak závisí na vzájemné dohodě mezi personalistou, který má na starosti daný výrobní tým a vedoucím daného týmu a odvíjí se samozřejmě od toho, jak uchazeč splňuje všechny nezbytné požadavky na obsazované pracovní místo.

4.4.1 Metody výběru pracovníků

Základní metodou výběru pracovníků v podniku je **pohovor**, který vede personalista a v případě zájmu pokládá dodatečné otázky vedoucí pracovního týmu. Personalista si při něm doplňuje informace poskytnuté uchazečem v žádosti o zaměstnání a zároveň je i porovnává s těmi, jenž získává během pohovoru. Pohovor má zpravidla tuto strukturu:

1. Dojmy z podniku a z pracovních podmínek?
2. Proč právě Continental Teves Czech Republic, s.r.o.?
3. Dojmy z předchozího zaměstnání, důvod ukončení pracovního poměru?
4. Směnný provoz – problém kvůli rodině či dopravě?
5. Zdravotní stav – alergie na maziva a oleje, problémy se zády, se s stáním či jemnou motorikou?
6. Doprava do zaměstnání?
7. Možný nástup do zaměstnání?
8. Mzdové podmínky?
9. Prostor pro dotazy uchazeče.

Po pohovoru ihned následuje **technický test**, který simuluje každodenní práci na montážní lince. Uchazeči je předložen pracovní postup s nákresem na sestavení tří až čtyřech součástí brzdového posilovače. Úkolem uchazeče je prostudovat si postup případně nákres a poté složit součásti správně dohromady. Tento test je poměrně jednoduchý a není omezen časovým limitem. Má za účel ukázat, jak je uchazeč schopen porozumět jednoduchému pracovnímu postupu či nákresu a následně dle něho pracovat. Slouží spíše jako doplňkový aparát při konečném rozhodování o přijetí uchazeče.

Uchazeči, kteří byli vybráni pro přijetí musí ještě před nástupem do zaměstnání úspěšně absolvovat povinnou **lékařskou prohlídku** u závodní lékařky, která dopodrobna zná prostředí podniku a povahu práce na jednotlivých pracovištích. Prohlídka je bezplatná a funguje jako prevence proti přijetí k práci zdravotně nezpůsobilých uchazečů.

V této části je potřeba také zmínit, že uchazeči jsou přijímáni na dobu neurčitou s tříměsíční **zkušební dobou**. Protože až po určité době, kdy si nový zaměstnanec osvojí pracovní postupy a zvykne si na nové pracoviště, lze teprve zjistit, jestli je schopen pracovat na montážní lince v požadovaném tempu na všech stanovištích a je plnohodnotným členem pracovního týmu.

4.4.2 Hodnocení metod výběru pracovníků a vlastní návrh

Systém metod používaných podnikem při výběru pracovníků i jednotlivé metody považují za vhodné vzhledem k charakteru obsazovaného pracovního místa. Během pohovoru lze rozpoznat, zda-li uchazeč vyhovuje nezbytným požadavkům na obsazované pracovní místo, je možné si doplnit či upřesnit informace o uchazeči a z jeho vystupování získat dojem o tom, jestli bude schopen pracovat v týmu. Na druhou stranu je třeba brát zřetel na to, že uchazeči jsou často nervózní, nebo se mohou naopak snažit vytvořit o sobě lepší dojem apod.

Splnění technického testu není ve většině případů přikládána při konečném rozhodování o přijetí velká váha, což je dle mého názoru dobře. Uchazeči jsou na tuto skutečnost upozorněni, i přesto však bývají často nervózní a klepou se jim ruce. V takové situaci je pak obtížně skládat malé součástky dohromady. Tento test může ale velmi dobře pomoci při rozhodování o přijetí uchazeče v situaci, kdy nelze jednoznačně rozhodnout na základě pohovoru, jestli uchazeče přijmout či ne. V tomto případě je pak vhodné přihlédnout k výsledku dosaženém v tomto testu a založit konečné rozhodnutí i na něm.

Povinná lékařská prohlídka je bezesporu nejefektivnější metodou, jak odhalit zdravotně nezpůsobilého uchazeče, který by mohl v budoucnu podniku způsobit svými zdravotními potížemi nemalé problémy.

Přijetí uchazeče na zkušební dobu je podle mě jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, neboť až při práci na daném pracovním místě se skutečně ukáže, jestli je uchazeč pro dané místo způsobilý a je schopen podávat požadované pracovní výkony. Tato metoda je ovšem také jednou z nejnákladnějších, proto by se měl podnik snažit přijímat na zkušební dobu jen skutečně vhodné pracovníky a nespoléhat příliš na to, že teprve ve zkušební době se ukáže, jestli je pracovník vhodný či naopak. Nejčastějším důvodem rozvázání pracovního poměru s pracovníkem ve zkušební době ze strany podniku je jeho neschopnost pracovat v požadovaném tempu na montážní lince. Pro omezení počtu těchto pracovníků bych navrhl rozšíření technického testu o část, v níž by se zkoušela schopnost uchazeče pracovat v tempu. Uchazeč by dostal 10 až 20 setů součástek používaných standardně v testu, dopředu by už věděl a měl vyzkoušené, jak má součástky zkompletovat a jeho úkolem by bylo je v co nejrychleji správně zkompletovat. Čas, který k tomu potřeboval by se pak porovnával se vhodně stanoveným limitem, který by zohledňoval možnost, že uchazeč nikdy podobnou práci nedělal, případnou nervozitu apod. Tímto způsobem by bylo možné prověřit nejen rychlost uchazeče ale i jeho zručnost, která je pro výkon dané práce také velmi důležitá a ušetřit náklady spojené s přijímáním a propouštěním pracovníků.

Závěr

Tato diplomová práce podává základní informace o významu a úkolech řízení lidských zdrojů a podrobněji se zabývá celým procesem získávání a výběru pracovníků. Praktická část práce poté představuje společnost Continental Teves Czech Republic, s.r.o., jednu z nejmodernějších a nejúspěšnějších výrobních společností v České republice. Dále tato část umožňuje čtenáři poznat proces získávání a výběru pracovníků na pozici „montážní dělník“ ve společnosti a mimo hodnocení přináší návrhy na zefektivnění tohoto procesu.

Informace pro teoretickou část práce jsem získal z odborné literatury, která zprostředkovává poznatky z vyspělých zemí a zároveň využívá znalosti prostředí v naší zemi. Díky využití většího počtu zdrojů jsem mohl na problematiku nahlédnout z různých úhlů pohledu a utvořit si vlastní názor na celou problematiku. Z teoretické části práce by měl čtenář získat základní informace o významu a hlavních úkolech řízení lidských zdrojů a utvořit si ucelený přehled o celém procesu získávání a výběru pracovníků, zejména pak o jeho struktuře, volbě kritérií, fázích a metodách.

Praktická část ukazuje ucelený příklad toho, jak může výběrové řízení probíhat v praxi. Pro zpracování této části jsem získal informace prostřednictvím konzultací s vedoucím personálního oddělení a rovněž jsem čerpal ze zkušeností získaných během mého působení na tomto oddělení. Při tvorbě hodnocení a vlastního návrhu jsem vycházel jak z teoretických znalostí tak z poznatků a zkušeností získaných během mého působení v podniku.

Informace, poznatky a návrhy z této práce by mohly mít přínos pro společnosti řešící problém nedostatku kvalifikované pracovní síly, jako je tomu u společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o

Seznam literatury

- [1] BEARDWELL, I. a HOLDEN, L.: *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 0-27360-244-6
- [2] KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. 2.vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- [3] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESSE, 2002. ISBN 80-27360-244-6
- [4] STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. ISBN 80-85424- 92-4
- [5] HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4
- [6] *Continental AG* [online]. [cit. 2. 5. 2008]. Dostupné z <http://www.conti-online.com>
- [7] *Interní zdroj společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o.*