

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Pracovní stáž jako efektivní forma získávání pracovníků

Bc. Markéta Doudová

**Diplomová práce
2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Doudová**
Osobní číslo: **E12489**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Pracovní stáž jako efektivní forma získávání pracovníků**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza pracovní stáže ve vybrané organizaci jako jedna z forem náboru společnosti. V případě zjištění nedostatků sestavení návrhů na zlepšení.

Zásady:

- Řízení lidských zdrojů.
- Získávání pracovníků.
- Analýza pracovní stáže ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. Quo vadis, personalistiko?. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010. 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

DESSLER, G. Human Resource Management ? Ninth edition, Upper Saddle River. New Jersey: 2003, ISBN 0-13-045265-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 495 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

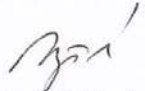
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2013

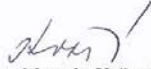
Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 10. 4. 2014

Markéta Doudová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Také bych velmi ráda poděkovala Mgr. Janě Tomáškové, která mě vedla při psaní praktické části, poskytovala mi cenné informace a trpělivě zodpovídala všechny mé upřesňující dotazy.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá analýzou pracovní stáže jako jednou z forem náboru zaměstnanců. V první části jsou nejprve popsány personální činnosti, následně způsoby a postup získávání a výběru pracovníků včetně stále častěji používaných moderních forem náboru. Ve druhé části je představena společnost Holcim (Česko) a analyzována pracovní stáž v organizaci. V závěru je provedeno zhodnocení stáže a vypracovány návrhy na vylepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stáž, nábor, výběr, řízení lidských zdrojů

TITLE

Work placement as an effective form of recruitment

ANNOTATION

The aim of this Thesis is an analysis of an internship as a form of recruitment. The first part describes personal activities, and methods of recruitment and selection of personnel including more frequently used modern forms of recruitment. The second part introduces Holcim Česko and analyzes an internship in this company. The conclusion provides an assessment of this internship and presents suggestions on improvements

KEYWORDS

Internship, recruitment, selection, human resource management

OBSAH

ÚVOD	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 MANAGEMENT.....	12
1.1.1 Manažerské funkce	14
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
1.2.1 Definice, cíl.....	18
1.2.2 Personální činnosti.....	18
1.2.3 Personální controlling.....	23
1.3 SHRNTÍ	23
2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	24
2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	24
2.1.1 Nabídka a poptávka po práci.....	25
2.1.2 Potřebné kompetence.....	26
2.2 NÁBOR.....	28
2.2.1 Zdroje pracovníků.....	28
2.2.2 Přilákání uchazečů	32
2.2.3 Inzerce	32
2.3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	33
2.3.1 Selektce životopisů.....	33
2.3.2 Testy.....	33
2.3.3 Výběrový pohovor.....	33
2.3.4 Assessment Center.....	35
2.3.5 Ověření referencí.....	36
2.4 ADAPTAČNÍ PROCES.....	37
2.5 SHRNTÍ	39
3 MODERNÍ FORMY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
3.1 TRENDY V NÁBORU.....	40
3.1.1 Mobilní nábor.....	40
3.1.2 Video.....	41
3.2 UPLATNĚNÍ TALENT MANAGEMENTU, ŘÍZENÍ TALENTŮ, HLEDÁNÍ TALENTŮ	43
3.3 TRAINEE PROGRAMY.....	45
3.4 ODBORNÉ PRACOVNÍ STÁŽE.....	46
3.5 ODBORNÉ PRAXE PŘI STUDIU	49
3.6 BRIGÁDY	50
3.7 POROVNÁNÍ PREFERENCÍ ZAMĚSTNAVATELŮ A STUDENTŮ	50
3.8 SHRNTÍ	52
ZÁVĚR.....	53
POUŽITÁ LITERATURA	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků pomocí vnitřních zdrojů organizace	30
Tabulka 2: Výhody a nevýhody - Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů společnosti	31
Tabulka 3: Výběrové pohovory - výhody a nevýhody	34
Tabulka 4: Assessment Centrum - výhody a nevýhody	36

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývojový diagram: Možný postup získávání a výběru zaměstnanců.....	24
Obrázek 2: Kanály, které používají společnosti pro získání potenciálních pracovníků.....	29
Obrázek 3: Kanály, které používají studenti, aby získali pracovní příležitost	29
Obrázek 4: Četnost použití videí při náborových aktivitách	42
Obrázek 5: Uplatnění talent managementu ve firmách	45
Obrázek 6: Četnost absolvovaných stáží studentů posledních ročníků fakulty ekonomicko-správní	49
Obrázek 7: Porovnání důležitosti získaných zkušeností z pohledu firem a studentů.....	51
Obrázek 8: Struktura a četnost příležitostí nabízených studentům firmami na Kontaktu 2014	51

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
AC	Assessment Centrum
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČVÚT	České vysoké učení technické v Praze
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HGRS	Holcim Group Support
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IAESTE International	The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
Ltd.	Limited
MU	Masarykova Univerzita Brno
např.	na příklad
PC	počítač
PO	Požární ochrana
př.	příklad
SAP	Software and Solutions
tj.	to je
tzn.	to znamená
UK	Univerzita Karlova
UPCE	Univerzita Pardubice
VŠ	vysoká škola
VÚT	Vysoké učení technické

ÚVOD

Organizace mají k dispozici materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Okolí podniků a konkurence se neustále mění, vyvíjí. Je tedy potřebné, aby se dokázala včas měnit i společnost. Lidské zdroje jsou právě tou skupinou, která může k takové změně přispět. Lidé mají znalosti, mohou se učit, vyvíjet. Proto je třeba v rámci řízení lidských zdrojů získat takové pracovníky, kteří budou disponovat potřebnými kompetencemi a přispějí tak k plnění cílů společnosti.

Cílem práce je analýza pracovní stáže ve vybrané organizaci jako jedna z forem náboru společnosti. V případě zjištění nedostatků sestavení návrhů na zlepšení.

Aby byl cíl splněn, bude diplomová práce rozdělena do dvou částí. První celek bude zaměřen na teoretický popis procesu získávání a přijetí zaměstnanců včetně stále častěji využívaných moderních metod popsaných v literatuře. Druhý celek bude obsahovat seznámení se společností a popis pracovní stáže realizované v konkrétní organizaci.

V úvodu teoretické části bude definováno řízení lidských zdrojů a popsány jednotlivé personální činnosti. Pozornost bude věnována získávání a výběru pracovníků, kde autorka rozebere plánování pracovníků, náborové činnosti se zaměřením na výhody a nevýhody vnitřních nebo vnějších zdrojů, dále se pak zaměří na samotné výběrové řízení s akcentem na výhody a nevýhody pohovorů a assessment center. Jako nedílná součást přijetí pracovníka bude rozebrán i adaptační proces.

Na závěr teoretické části budou stručně popsány některé z moderních forem získávání pracovníků. Rozšiřuje se využívání e-recruitmentu, mobilních náborů a využívání videa při vyhledávání i samotném výběrovém řízení. Zmíněno bude také využití talent managementu, trainee programů, odborných pracovních stáží a dalších. Pro rozšíření informací z literatury autorka provede dotazníkové šetření a výsledky promítne do jednotlivých částí. Na zakončení této části práce bude provedeno srovnání preferencí studentů a společností v oblasti získaných zkušeností studentů.

V úvodu praktické části proběhne seznámení s historií a základními hodnotami společnosti. Také bude stručně přiblíženo řízení lidských zdrojů v organizaci pomocí popisu jednotlivých personálních činností.

Samotný popis pracovní stáže v konkrétní společnosti bude pro přehlednost rozdělen na část přípravnou, realizační a ukončovací. Autorka popíše cíle, které má pracovní stáž naplnit, i rizika spojená s projektem. Popíše také činnosti, které souvisely s výběrem

a přijetím stážistů. Sestaví profily přijatých studentů i strukturu všech uchazečů o stáž. Samotný průběh stáže bude obsahovat kromě popisu úvodního Induction programu i náplně práce jednotlivých stážistů a aktivity, kterých se zúčastnili v rámci stáže.

Poté autorka vyhodnotí celou pracovní stáž z pohledu efektivnosti podle několika vybraných měřítek. Na základě zjištěných informací o realizované pracovní stáži v konkrétní organizaci ji autorka zhodnotí a pokusí se zpracovat návrhy na její vylepšení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce bude pojednávat o problematice, která spadá do oblasti lidských zdrojů společnosti. Z toho důvodu bude první kapitola věnována stručnému úvodu do této oblasti obecně i krátké charakteristice personálních činností. Zároveň se dotkne i pojmu management, který řízení lidských zdrojů zastřešuje. V rámci managementu krátce pojedná o jednotlivých manažerských funkcích.

1.1 Management

Na management lze pohlížet z několika úhlů. Může být chápán jako specifická aktivita, skupina řídicích pracovníků nebo vědní disciplína. [34] Je třeba si uvědomit, že v praxi se tyto pohledy prolínají. Skupina řídicích pracovníků provádí specifické manažerské aktivity za pomoci poznatků získaných vědními disciplínami. Pro lepší přehlednost však lze jednotlivé pohledy rozebrat odděleně.

a) Specifická aktivita

Pokud se hovoří o managementu jako o specifické aktivitě, pak jde o to, aby stanovené výsledky byly dosaženy prostřednictvím lidí, s jejich pomocí, aby tedy pracovníci dělali to, co je potřeba. Při tom je třeba uplatňovat tah na branku – mít na zřeteli výkonnost organizace a podřizovat činnosti stanovenému cíli. Dále je nutné prioritizovat klíčové skutečnosti a věnovat jim přednostní pozornost. S tím souvisí rychlost změn, které probíhají jak uvnitř společnosti, tak vně. Je nutné být flexibilní a rychle na ně dokázat reagovat. Kromě toho je potřebné respektovat riziko při všech manažerských rozhodnutích. [34]

Management je chápán jako věda spojená s uměním. To proto, že se opírá o různé vědní disciplíny. Získané poznatky pak rozvíjí a snaží se je aplikovat v konkrétních situacích, v konkrétních podmínkách. Část považovaná za umění je přisuzována individuálním schopnostem manažerů, kteří návody a principy managementu aplikují v praxi. [34]

b) Skupina řídicích pracovníků

Další možnost, jak management chápat, je pojmenovat jím skupinu řídicích pracovníků, kteří vedou své podřízené. Pro jejich úspěšnost je třeba, aby měli potřebné vlastnosti, schopnosti, charisma, atd. Tuto myšlenku podporuje management by competencies (management podle kompetencí). Ten předpokládá, že právě kompetence manažerů mají na svědomí veškeré úspěchy či neúspěchy společností. [34]

Obecné požadavky na manažera byly dříve jasně definovány. Měla to být osoba autoritativní, disciplinovaná, přesná, důsledná, která pomocí pracovníků dokázala splnit zadané úkoly v předem stanoveném čase. [2] Dnes je však nutné tuto charakteristiku značně rozšířit. Je to hlavně kvůli neustálým změnám. Je potřeba, aby společnost dokázala na tyto změny včas reagovat, pokud možno dříve než konkurence. Žádoucí je, aby manažeři dokonce dokázali tyto změny předpovědět a dopředu využít.

Mezi kompetence, které jsou po manažerovi dnes požadovány, patří podle Bartáka (2010, s. 88) například:

- „*Globální myšlení (tedy schopnost myslet v souvislostech, nicméně jednat lokálně),*
- *zákaznický přístup a orientace na výsledky (od někdejších objemových ukazatelů k orientaci na uspokojování potřeb zákazníka z hlediska množství, kvality, času, disponibility),*
- *proaktivita (schopnost prognózovat budoucí zákaznické potřeby),*
- *rozvíjení spoluzaměstnanců (i rozvoj vlastní),*
- *sociabilita a komunikativnost (umožňující budovat žádoucí vztahy, motivovat, přesvědčovat, získávat ke spolupráci),*
- *kooperativnost a participativnost (schopnost spolupracovat, iniciovat ke spolupráci druhé, využívat podnětů druhých k optimalizaci řízení a rozhodování),*
- *v ideálním případě vizionářství (charisma vůdce, schopnost přenášet na druhé své přesvědčení o dosažitelnosti náročných cílů, získávat je k aktivní spolupráci.“*

Kromě výše uvedených kompetencí je vhodné, pokud manažer disponuje i vlastnostmi, díky kterým je pro podřízené snadnější nechat se jím vést. Je to například jeho charisma, umění vcítit se, komunikovat, přirozeně vést, atd.

c) Vědní disciplína

Poslední z pohledů na management, který je zmíněn, je management jako vědní disciplína. Jak již bylo uvedeno, čerpá podklady pro své návody a principy ze spousty dalších vědních disciplín, následně je zpracovává do použitelných doporučení. Tato doporučení nejsou striktní, ale naopak, stále se vyvíjejí v čase a je třeba je přizpůsobit také místním a dalším individuálním faktorům. Management lze z tohoto pohledu rozčlenit na strategické řízení, taktické a operativní. [2]

1.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou specifické činnosti, které provádějí manažeři za účelem dosažení cílů společnosti. Funkce je možné rozčlenit na postupné, mezi které se řadí například plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola a průběžné, které procházejí všemi zmíněnými postupnými funkcemi. S některými jsou spjaty více, s jinými méně, ale objevují se v každé z nich. Mezi průběžné funkce se řadí neustálá analýza, rozhodování a realizace. [26]

Pro účely diplomové práce budou jednotlivé manažerské funkce jen stručně připomenuty. Každý autor rozebírá různé funkce, řadí mezi základní více či méně pojmů. Dále budou okrajově charakterizovány manažerské funkce podle Vebra. [34]

a) Plánování

Plánování předchází všem ostatním manažerským funkcím. Zároveň však využívá výsledků z ostatních fází, například z kontroly, jako podklad pro tvorbu nového plánu. Plánování je zaměřeno do budoucna, stanovuje, čeho má být dosaženo a přibližně jakým způsobem. Při plánování se stanovuje **soustava cílů**, hlavní podnikatelský cíl i dílčí cíle, díky nimž lze sledovat průběžné úspěchy, či odbočení z cesty ke splnění hlavního cíle. Při stanovování cílů je třeba brát v úvahu některé požadavky: priority (cíle s rozhodujícím významem), měřitelnost (pro lepší srozumitelnost a snadnější sledování dosažení cíle) a přiměřenost (např. přiměřený počet dílčích cílů). Důležitým požadavkem je též jasnost cíle pro jeho pochopení pracovníky. [34]

Výsledkem činnosti je **plán**, neboli cesta, jak dosáhnout stanovených cílů. Kromě jasné cesty má obsahovat také strukturu zdrojů, jejich dosažitelnost, rozsah, které jsou potřebné k naplánovaným aktivitám. Dále také časový harmonogram provádění jednotlivých kroků. Nedílnou součástí tvoří rozpočty projektu. Plány je možné rozdělit na strategické, taktické a operativní podle časového rozsahu, podle činností, kterými se zabývají, atd. Při sestavování plánu je vhodné rovnou určovat termíny splnění dané činnosti a odpovědnost. Přispívá to ke snadnější kontrole a k přehlednosti. [34]

Přístupy k plánování jsou různé podle společností, oborů podnikání, atd. Běžné postupy při plánování jsou:

- Plánování shora dolů (Top-Down), kdy nejdříve je vytvořen nadřazený firemní plán a jeho cíle. Ty se pak rozpracují na nižší konkrétnější úrovně. Používá se přitom deduktivní metoda (konkretizování).

- Plánování zdola nahoru (Bottom-Up) je opačný způsob. Nejprve se sestaví dílčí plány, detailnější cíle nižších úrovní. Následně pomocí jejich spojení, zobecnění se sestaví nadřazený plán se zastřešujícím cílem. Používá se induktivní metoda.
- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up) je kombinací obou výše uvedených. Vzniklé odchylky se průběžně vyhodnocují a odstraňují. Výhodou je existence zpětné vazby, díky tomu pak její přesnost. Zároveň však vyžaduje více času a odbornější manažery. [31]

b) Organizování

Když se v plánování stanoví nějaký cíl, právě díky organizování je možné tohoto cíle dosáhnout. Organizace musí být flexibilní, nesmí být statická. Okolí se neustále mění a organizace se tedy musí měnit stejnou rychlostí, nebo dokonce rychleji, aby mohla v konkurenci uspět. Za manažerskou funkci organizování je možné spatřit uspořádání prvků organizace do různých organizačních struktur, vymezení náplně činností útvarů, zabezpečení koordinace mezi nimi a kontrolu takovým způsobem, aby přispěla k dosažení stanovených cílů společnosti. S organizováním souvisí určování pravomocí a odpovědnosti stejně jako jejich delegování. [34]

c) Řízení lidí

Lidé společně s financemi a hmotnými zdroji jsou prostředkem k dosažení cílů organizace. Snahou je tedy efektivně využívat lidský kapitál vlastněný společností. Je důležité zmínit, že řízením lidí se nezabývá pouze personální oddělení, ale každý vedoucí pracovník, který má nějaké podřízené. Cílem řízení lidí je jejich ztotožnění s cílem organizace, jejich motivování, aby chtěli dělat to, co přispěje k plnění požadavků společnosti. Do oblasti řízení lidí patří například personální administrativa různého druhu, personální plánování, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, hodnocení práce a popis pracovních míst, firemní vzdělávání, odměňování, pracovní prostředí, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky, sociální péče a aktivity volného času. Řízení lidských zdrojů bude věnována další část diplomové práce, proto se zde dále nebude podrobněji rozebírat. [34]

d) Komunikace

Potřeba využívat komunikaci s dobou roste. Je nutné se získanými informacemi dále pracovat, sdílet je, předávat, rozšiřovat. Je to tedy výměna informací, názorů, pocitů mezi dvěma nebo více subjekty. Komunikační šumy jsou faktory, které mohou mít za následek

neúspěšnou komunikaci. Mohou rušit v každé fázi komunikačního modelu. Pro úspěšnou komunikaci se doporučuje komunikovat jednoduše, přehledně, výstižně a podnětně. [34]

Komunikovat lze několika základními způsoby, a to verbálně (větami – slovně, písemně), neverbálně (mimika, gesta, postoj, tón řeči, rychlost, ...), činy (zda jsou v souladu s verbální nebo neverbální komunikací). Druhou stranou komunikace je naslouchání. To také obsahuje 3 roviny, a to naslouchání ušima (možnost ptát se, pokud není pochopen smysl vyjádření), vnímání očima (sleduje se neverbální komunikace), naslouchání srdcem (číst mezi řádky). [34]

e) **Informatika**

Informace jsou v dnešní době velmi ceněny. V prostředí, které se neustále mění, je nutné disponovat důležitými informacemi, aby společnost mohla reagovat a zůstat výkonnou. Získat data dnes není díky moderním komunikačním technologiím obtížné, ovšem pochopit jejich správný význam, informace, to už je umění. Rozhodující pro společnost je hodnota informace, totiž to, co jim zpráva přinese. Toto hodnocení je individuální podle aktuálních potřeb nebo podle možností, kde informace získat. Důležité je informace získat, ovšem ještě důležitější je správně je využít. [34]

f) **Rozhodování**

O rozhodování jde v situaci, kdy se vybírá ze dvou nebo více možností. Vebr hodnotí rozhodování jako nejdůležitější z manažerských funkcí. Provází manažera i běžného člověka každý den. Říká, že nekvalitní rozhodování je často významnou příčinou neúspěchu podnikání. [34]

V rámci rozhodování nastávají dobře i špatně strukturované problémy, je pak potřebné k nim podle toho přistupovat a řešit je na nižších nebo vyšších stupních řízení. Dále se rozlišuje rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika.

Rozhodovací proces je členěn do několika základních fází:

- Identifikace rozhodovacích problémů – rozpoznání určité problémové situace, rozčlenění do dílčích problémů, stanovení priorit,
- analýza a formulace rozhodovacích problémů – sestavit popis problému, jaký je požadovaný stav po vyřešení, snaha o určení příčin a příznaků problému,
- stanovení kritérií hodnocení variant – kvantitativní, kvalitativní, výnosová, nákladová,
- tvorba variant řešení – zapojit tvůrčí schopnosti, využít různé metody tvorby variant, fantazie, podněcování k tvorbě nápadů, jejich rozvíjení,

- stanovení důsledků variant – předpokládané účinky a vlivy, využití zkušeností, počítačové programy,
- hodnocení těchto důsledků a výběr varianty k realizaci – vyloučení nepřijatelných variant, stanovení pořadí podle vah, užítka, atd.,
- realizace zvolené varianty,
- kontrola výsledků – hodnotí se kvalita výsledků, odchylky, provádí se korekční opatření, monitoruje se vývoj i dále po realizaci; získává se zpětná vazba. [34]

g) Implementace

Řízení implementace znamená zajištění splnění cílů stanovených v plánech. Úspěšnost implementace závisí hlavně na lidech, díky kterým je prováděna, na jejich zájmu, zainteresovanosti, nasazení, iniciativě, úsilí, flexibilitě, atd. Proto Veber do této manažerské funkce řadí **motivování**, kdy jde o vnitřní pocity, podněty člověka k práci, aby chtěl sám danou práci vykonávat, **ovlivňování**, tj. uplatnění vlivu, moci na ostatní, **vedení lidí**, při kterém je třeba, aby leader dokázal strhnout ostatní pracovníky s sebou, aby ho sami od sebe přirozeně následovali (je zde důležité jeho charisma i další vlastnosti a schopnosti) a **koordinaci**, ta je potřebná již při plánování a stanovování jednotlivých aktivit v plánu; přispívá k plynulosti a bezporuchovosti fungování činností. [34]

h) Kontrola

Kontrola je mezi manažerskými funkcemi uváděna na posledním místě, přesto se neprovádí jen na konci, ale i v průběhu předchozích manažerských činností. Nejvíce je spjata s plánováním, protože kontroluje dosažení stanovených cílů a zároveň dává dalšímu plánování podklady pro sestavování nových cílů nebo korekci původních. Jde o porovnání skutečně dosažených výsledků s plánovanými, dále zjištění odchylek od plánu, stanovení důvodu vzniku odchylek a sestavení návrhů na opatření.

Kontrola se provádí v několika následných krocích:

- Určení předmětu kontroly,
- získání a výběr informací pro kontrolu,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných skutečností,
- závěry a návrhy opatření,
- zpětná kontrola. [34]

1.2 Řízení lidských zdrojů

Organizace mají k dispozici zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Vzhledem ke stále se měnícímu okolí podniků je potřebné, aby se dokázala včas měnit i společnost. Lidské zdroje jsou právě tou skupinou, která může dokázat k takové změně přispět, protože mohou mít potřebné znalosti, mohou se učit, vyvíjet. Kvůli jejich možné flexibilitě je nutné právě tyto zdroje důsledně řídit.

Řízení lidských zdrojů má být založené na komunikaci, kreativitě a zplnomocnění zaměstnanců k výsledkům společnosti, ve které pracují. Výše uvedený proces změny je založen na pružnosti a tvořivosti. Proto je třeba v rámci řízení lidských zdrojů získat takové pracovníky, kteří budou disponovat potřebnými kompetencemi. [8]

1.2.1 Definice, cíl

Armstrong (2007, s. 24) definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je jejich prostřednictvím naplňovat cíle organizace. Je dosti obecný, proto bude vhodné rozpracovat ho do více dílčích oblastí, a to **efektivnost organizace** spojená s udržením konkurenceschopnosti, **řízení lidského kapitálu** jako bohatství pro společnost – získat a udržet kvalifikované, oddané a motivované pracovníky, **řízení znalostí**, které vede ke zlepšování učení se a zvyšování výkonu v organizaci, **řízení odměňování** jako prostředek zvýšení motivace a angažovanosti, dobré **zaměstnanecké vztahy**, **uspokojování rozdílných potřeb** a brání v úvahu individuální omezení a zároveň nabízení rovných příležitostí a další. [1]

Systém řízení lidských zdrojů přímo přispívá k plnění provozních a strategických cílů. Rozhodnutí oddělení lidských zdrojů má dopady na výkonnost podniku. Jestliže je systém řízení lidských zdrojů správně vyvinutý, tvoří **zdroj trvalé konkurenční výhody** firmy. Je to z toho důvodu, že je neviditelný, a proto na rozdíl od dalších zdrojů těžko napodobitelný. [3]

1.2.2 Personální činnosti

Jak již bylo zmíněno výše, lidské zdroje jsou v organizacích vzácným a omezeným zdrojem, proto je důležité jejich řízení. Podle velikosti podniku, počtu zaměstnanců, zaměření, atd. se personálními činnostmi zabývá celý útvar, skupinka vedoucích pracovníků,

nebo dokonce jen jednotlivci. Personálních činností je široká škála a různé podniky mohou v závislosti na potřebě využívat všechny, nebo jen některé z nich.

Pro účely diplomové práce bude následně uvedena škála personálních činností podle Bartáka [2]:

a) Personální audit

V rámci personálního auditu se analyzuje současná situace organizace z hlediska lidských zdrojů, které jsou k dispozici. Sestavují se silné a slabé stránky, možné příležitosti i hrozby v této oblasti. Hodnotí se například pracovní způsobilosti současných zaměstnanců, ať už jejich odbornost, nebo výkonnost, aktivita, angažovanost, řídicí dovednosti, pokud jde o vedoucí pracovníky, atd. Do oblasti spadá i srovnání budoucích disponibilních zdrojů s očekávanou budoucí potřebou a s tím související hloubková analýza trhu práce. Výsledky personálního auditu slouží jako podklad pro personální plánování do dalšího období, případně pro jeho korekci. [2]

b) Personální plánování

Stejně jako v rámci plánování jsou stanoveny cíle, v personálním plánování se stanovují personální cíle, které jsou však v souladu s cíli podnikovými, vyššími. Výsledkem plánování obecně je plán, výsledkem personálního plánování jsou tedy dílčí plány v personální oblasti. Jako podklad pro personální plánování slouží výstupy z předchozí činnosti (personálního auditu), a to analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, odhad budoucí poptávky a nabídky práce a srovnání nabídky a poptávky po produkci, službách společnosti. [2]

V rámci personálního plánování se sestavují plány např. pro: nábor, výběr a přijímání pracovníků, plány vzdělávání, rozmíst'ování, hodnocení, odměňování i odchodu zaměstnanců. Mají se tedy naplánovat všechny další personální činnosti. [2]

c) Analýza pracovních míst

Úkolem analýzy pracovních míst je rozebrat současná místa, která existují ve společnosti, a zhodnotit, zda jsou potřebná, zda mají zůstat tak, jak jsou v současnosti, nebo zda je třeba je přeorganizovat, změnit, sloučit, či rozdělit, nebo dokonce, zda je výhodné je úplně vypustit bez toho, aby byl chod společnosti ohrožen.

Analýza zahrnuje sestavení popisu pracovního místa (jeho název, vztahy k dalším útvarům, místům, jeho účel a cíl, hlavní činnosti a další. Dále pak specifikaci požadavků na pracovníka, který vykonává činnosti na daném pracovním místě. Požadavky jsou stanoveny co do odbornosti, tak i do osobnostních charakteristik ideálního zaměstnance.

V rámci analýzy pracovního místa je vhodné i určit, zda je výhodnější na dané místo dosadit pracovníka z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. [2], [6]

Informace o pracovních místech se získávají od jednotlivých pracovníků, kteří činnosti vykonávají, od skupin nebo od vedoucích pracovníků a to různou formou. Je možné využít rozhovory, dotazníky, pozorování práce. Doporučuje se využívat více forem, aby informace byly celistvější a objektivnější. Ze získaných údajů se pak sestavuje právě popis pracovního místa. [6]

Pokud se vytváří nové pracovní místo, mělo by přispět ke splnění cílů organizace v oblasti produktivity, efektivity činností a v oblasti kvality výrobků nebo poskytovaných služeb. Zároveň je žádoucí, aby nové místo uspokojilo i stranu potenciálního pracovníka, to znamená jeho zájmy, pocit podnětnosti jeho úkolů a možnost úspěchu. Při vytvoření nového pracovního místa se využívají nejčastěji přístupy jako rotace práce, rozšiřování práce, obohacování, autonomní pracovní skupiny nebo systémy vysoce výkonné práce. [1], [20]

d) Vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců

Tato personální činnost má odpovědět na otázky kdy, kolik, jaké pracovníky společnost potřebuje a kde a jakým způsobem je chce sehnat. Získat pracovníky je možné z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. V této fázi je potřebné zveřejnit inzerát a potenciální uchazeče přilákat. Následně pomocí metod výběru (např. pohovor, Assessment Centrum, ...) zvolit nejvhodnějšího uchazeče. [2]

e) Rozmíst'ování pracovníků a posuzování způsobilostí zaměstnanců

Způsobilost přijatého uchazeče se hodnotí podle otázek, zda zaměstnanec chce a zda může. Pokud je odpověď na obě otázky kladná, může se rozhodovat, na jakou pozici bude pracovník umístěn. Zpravidla je pracovník umístěn na pozici, na kterou byl přijímán. Může se však již nyní ukázat, že by mohl být přínosnější jinde, pak je možností buď umístit ho tam přímo, nebo místo naplánovat jako rozvoj jeho kariéry. [2]

f) Adaptace

Adaptační proces je nezbytný u nového pracovníka pro jeho snazší začlenění do pracovního procesu jak po stránce odborné, tak po stránce sociální. Je vhodné přidělit mu patrona, služebně starší osobu, která mu s adaptací pomůže. Adaptační proces má trvat předem stanovenou dobu a po jeho ukončení následuje zhodnocení procesu a dosavadní spokojenost organizace se zaměstnancem i pracovníka se společností. Úspěšná adaptace pracovníka má za důsledek loajálního, věrného a spokojeného zaměstnance. [1], [2]

g) Stimulace a motivace

Motivy vycházejí z vnitřku pracovníka. Zaměstnanec je motivován, pokud jsou splněny jeho potřeby v podobě návyků, zájmů, ideálů a hodnot. Jestliže najde takovou práci, kde jsou tyto potřeby dostatečně uspokojovány, projeví se to v jeho chování a jednání. Vzroste jeho aktivita, iniciativa, zainteresovanost na výsledcích, bude energičtěji přistupovat k plnění úkolů. To všechno proto, že bude sám chtít. Příklady, co může pracovníka motivovat, jsou možnost porovnání vlastních výsledků s výsledky ostatních, to, že pochopí význam své práce a ztotožní se s ním, podřízenost leaderovi, který disponuje neformální autoritou, spravedlivé hodnocení jeho práce, atd. Motivace je cílenou snahou pozitivně ovlivnit pracovníka, aby chtěl plnit cíle organizace. [2]

Stimulace je působení na pracovníka z venku. Stimulace může být jak pozitivní, tak i negativní. Ke stimulování výkonu zaměstnance se nejčastěji používají odměny při splnění daného cíle, nebo naopak sankce při nedosažení očekávaného výsledku. [2]

h) Hodnocení a odměňování

Hodnocení je jednou ze stěžejních personálních činností jak pro organizaci, tak i pro pracovníka. Je žádoucí, aby hodnocení probíhalo pravidelně. Dále je vhodné umožnit pracovníkovi vyjádřit se k předloženému hodnocení a prodiskutovat ho. Je nutné si uvědomit, že hodnocení je sice pohled do minulosti na práci, kterou zaměstnanec již vykonal, ovšem jeho cílem je ovlivnit vývoj v budoucnosti. Na základě výsledků minulé práce je možné nastínit možný budoucí postup a v případě potřeby včas zajistit korekci špatného směru. [2]

Odměňování je úzce spjato s hodnocením pracovníka. Pokud je systém hodnocení zaměstnanců dobře propracován, pak slouží jako vhodný podklad pro systém odměňování. Základní odměnou pro zaměstnance je mzda / plat včetně různých příplatků, odměn, atd. Pracovník však může být odměňován i nepeněžně například zaměstnaneckými výhodami, benefity, uznáním, ale i delegováním pravomocí, úkolů, atd. V této fázi je však důležité dokázat odhadnout, co bude pro pracovníka odměna a co už ne. [2]

i) Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pracovníků je často uváděno jako benefit při inzerci volných pracovních míst. Společnost se může rozhodnout, zda bude vzdělávat jen jednotlivce, či pracovní skupiny, nebo dokonce, zda vzdělávání proběhne na úrovni celé organizace. Barták (2010, s. 79) uvádí: „Náklady na vzdělávání zaměstnanců by měly představovat návratnou investici. Při projektování vzdělávání v organizaci je tudíž třeba se opírat o porovnání analýzy

výchozího stavu a reálných potřeb organizace či organizační jednotky ve vztahu k perspektivním klíčovým způsobilostem, požadovaným na daném pracovním místě. Z toho lze odvodit reálné požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování a výsledky vyjádřené přínosem zaměstnance k celofiremním či skupinovým cílům.“

Z výše uvedeného je třeba vyzdvihnout, že vzdělávání je sice častý benefit pro zaměstnance, ovšem je důležité, aby z pohledu společnosti nebyl jen zbytečnou nákladovou položkou, ale aby vzdělávání bylo smysluplné a v těch oblastech, které pracovníci při plnění cílů společnosti skutečně účelně využijí.

j) Personální controlling

Personální controlling nejen stanovuje konkrétní cíle a sleduje jejich plnění a odchylky v oblasti personálního řízení, ale také posuzuje personální procesy v celkovém kontextu s dalšími procesy probíhajícími ve společnosti. Zaměřuje se při tom na zvyšování efektivity těch klíčových personálních procesů, které mohou mít největší přínos pro organizaci. Díky personálnímu controllingu lze vyhodnotit, jaký je současný stav personálního řízení, jak je úspěšný ve srovnání s konkurencí. Toto srovnání přináší možnost odhalení jistých příležitostí pro budoucí zlepšení procesů. [2]

k) Outplacement

Při propouštění zaměstnanců je nutné dobře promyslet, koho vlastně propustit. Často se stává, že u hromadného rychlého propouštění pro nadbytečnost odejdou kvalitní potřební lidé, a společnost se tak dostane spíše do ještě hlubších problémů. Je dobré, pokud se k zaměstnancům přistupuje ohleduplně a co nejetičtěji. Možností, jak zmírnit i tak bolestivou situaci, je poskytnout pracovníkům, kterých se propouštění týká, informace o důvodech jejich nadbytečnosti. Je také možné, pokud to lze, poskytnout informace o náhradním zaměstnání, které by mohlo být k dispozici. Informování o době výpovědní lhůty je samozřejmostí. Každý podnik může podle svých možností ulehčit situaci zaměstnance různými službami. Takovýto přístup zvedne jeho hodnotu v očích propuštěných pracovníků, těch, kdo v práci zůstávají, i veřejnosti. [2], [1]

Společnosti mohou při řízení lidských zdrojů používat všechny výše uvedené činnosti, pokud je to třeba, nebo jen ty, které jsou pro ně podstatné. Mohou si je zajišťovat sami, nebo některé z nich přijímat ve formě služby od externích dodavatelů, pokud je to pro ně výhodnější.

1.2.3 Personální controlling

Jak již bylo uvedeno výše personální controlling nejen stanovuje konkrétní cíle a sleduje jejich plnění a odchylky v oblasti personálního řízení, ale také posuzuje personální procesy v celkovém kontextu s dalšími procesy probíhajícími ve společnosti. [2]

Mezi **měřítko hodnocení personálního útvaru** Armstrong řadí například:

- Celopodniková měřítko – př. zisk na jednoho pracovníka, náklady práce,
- chování pracovníků – fluktuace, absence,
- úroveň a výsledky služeb personálního útvaru – doba potřebná k obsazení volné pracovní pozice, dosahování konkrétních cílů,
- reakce uživatelů – dotazování zaměstnanců jako vnitřních zákazníků personálního útvaru,
- benchmarking – porovnání srovnatelných ukazatelů mezi podniky. [1]

Výše uvedená měřítko lze uplatnit i při hodnocení konkrétní personální práce, zhodnocení efektivnosti například stáže, která bude probírána v praktické části diplomové práce. Zhodnocení efektivnosti personální práce a personálního útvaru jako celku je důležité i proto, že, jak již bylo zmíněno dříve, lidské zdroje jsou jedním z hlavních zdrojů, které rozhodují o plnění, či neplnění podnikových cílů. Proto pokud bude efektivní personální oddělení, přispěje to k celkové efektivitě podniku.

1.3 Shrnutí

V první kapitole byl zmíněn pojem management, na který lze nahlížet jako na specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků nebo na vědní disciplínu. Dále byly stručně popsány manažerské funkce tak, jak je vymezuje Vebr. Do výčtu funkcí bylo zařazeno plánování, organizování, řízení lidí, komunikace, informatika, rozhodování, implementace a kontrola.

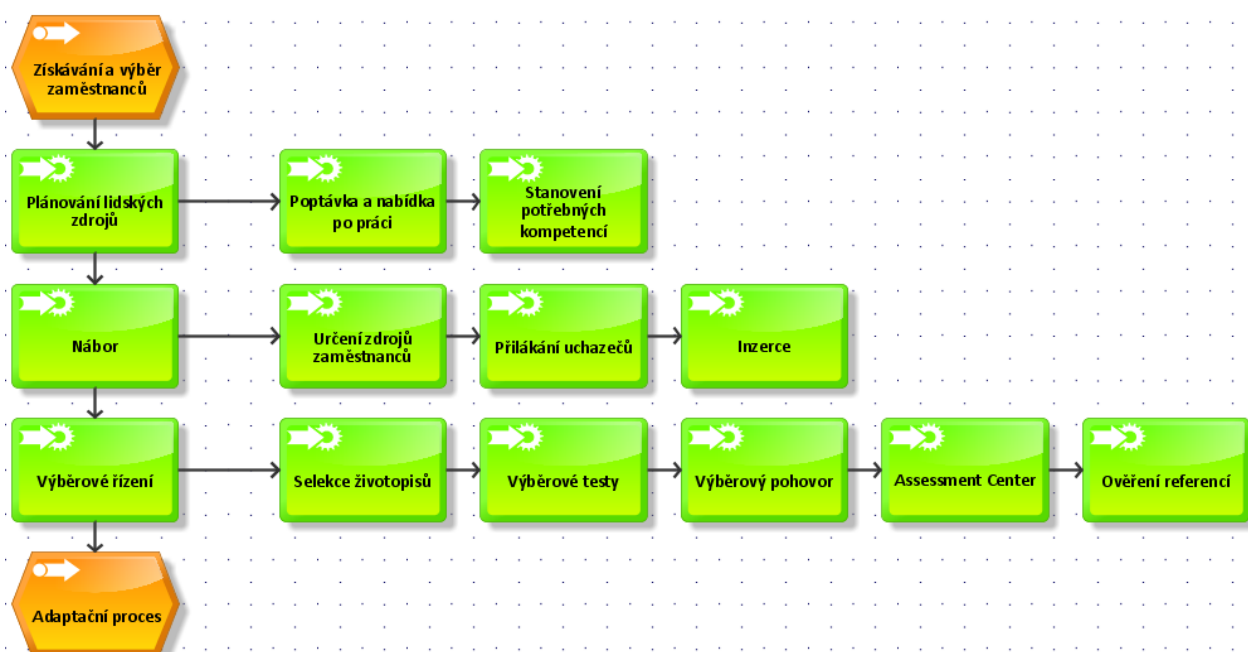
V druhé části kapitoly byly vymezeny definice a cíl řízení lidských zdrojů. Na základě literatury pak stručně popsány vybrané personální činnosti – personální audit, personální plánování, analýza pracovních míst, vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců, rozmístování pracovníků a posuzování jejich způsobilosti, adaptace, stimulace a motivace, hodnocení a s ním spjaté odměňování, vzdělávání a rozvoj, personální controlling a outplacement.

Větší pozornost byla věnována personálnímu controllingu. Byla vyjmenována některá měřítko pro hodnocení efektivnosti personálního útvaru. Později pak jejich pomocí bude zhodnocena efektivita pracovní stáže.

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Jak již bylo uvedeno výše, získávání a výběr pracovníků spadá do základních personálních činností. Předmětem je zajištění důležitého zdroje pro organizaci – kompetentních pracovníků. Získávání a výběr pracovníků má za úkol zajistit potřebný počet správně kvalifikovaných pracovníků v potřebném čase.

Na níže uvedeném diagramu je znázorněn možný postup, jak získat a vybrat kandidáta na volnou pracovní pozici.



Obrázek 1: Vývojový diagram: Možný postup získávání a výběru zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této kapitoly bude nejprve popsáno plánování lidských zdrojů jako výchozí podklad pro samotný nábor a následný výběr. Do oblasti neoddělitelně patří i adaptační proces, který bude okrajově popsán v závěru kapitoly.

2.1 Plánování lidských zdrojů

Dvořáková (2007, s. 120) uvádí: „Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucna, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál“. Organizace si tedy

musí uvědomit, že lidský kapitál je zdroj, který může ovlivnit právě jeho důsledným plánováním. Plány, které jsou výsledkem činnosti plánování, mají zahrnovat nejen to, kolik, jaké pracovníky a jak je získat, ale také to, jak je pak udržet, motivovat, uvolňovat.

Typické cíle plánování lidských zdrojů, které konkretizují výše uvedené, podle Armstronga (2007, s. 309) jsou:

- *„Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;*
- *Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;*
- *Formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;*
- *Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;*
- *Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.“*

2.1.1 Nabídka a poptávka po práci

Když se plánují lidské zdroje, předpovídá se budoucí poptávka po práci a předpokládaná nabídka práce. Následně přichází důležitý krok a to porovnání těchto dvou odhadů a učinění rozhodnutí pro řešení rozdílu.

Poptávka po práci se odhaduje na základě plánovaných činností, které se organizace chystá provádět. Stěžejní je odhad poptávky po produkci výrobků, služeb společnosti od jejich odběratelů. Tento výsledek se však ještě upravuje o celkový ekonomický výhled, ovlivňují ho faktory vnějšího okolí i vnitřní. Samotná předpověď poptávky se provádí různými metodami, např. odborné odhady a další. [8]

Předpověď nabídky lidských zdrojů je založena na auditu pracovníků, které má společnost k dispozici a na plánu práce a obsazení pracovních míst. Je to pohled do budoucna, takže se zohledňuje možnost přesunů pracovníků na vyšší místa, určitá fluktuace, tvoří se plány následnictví, atd. K tomu všemu je nutné mít k dispozici dostatek informací o pracovnících, o jejich vzdělání, schopnostech, kompetencích. [8]

Stěžejním krokem je nyní **porovnání předpokládané nabídky práce a poptávky po ní**. Nestává se, že by došlo k rovnosti, spíše vzniká buď přebytek nabídky nad poptávkou, nebo naopak nedostatek nabídky. Úkolem plánování lidských zdrojů pak je vytvořit plán,

jak rozdílly postupně do budoucna setřít a vyhnout se problémům, které by přinesly. Pokud je podle předpokladu očekáván nadbytek pracovníků, vytváří se plán, jak snížit jejich počet, například se plánuje redukce přesčasové práce, prvotní neprodlužování smluv na dobu určitou, dohod o pracovních činnostech, o provedení práce, podporuje se dobrovolný odchod zaměstnanců, v případě potřeby je možné přistoupit i k ukončení pracovních poměrů výpovědí, atd. [8]

Druhou variantou je, že se předpokládá nedostatečná nabídka pracovníků. Pak je třeba naplánovat, kde a jaké zaměstnance společnost potřebuje získat. Tato situace bude předmětem dalšího textu diplomové práce.

2.1.2 Potřebné kompetence

V případě, že je potřeba do budoucna získat nové pracovníky, je nutné podle místa, na které mají být zařazeni, sestavit jejich ideální profil, stanovit požadavky na kompetence. Kociánová (2010, s. 56) říká: *„Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“*

Pro přípravu výběrového řízení je vhodné rozdělit tyto požadované kompetence na nutné, kterými musí kandidát pro postup bezpodmínečně disponovat, dále pak kompetence žádoucí, které jsou velkou výhodou, a kompetence, které by mu při výkonu práce mohly pomoci. Takové pak mohou sloužit jako plus při rozhodování o vhodnosti kandidáta. Někdy je také dobré stanovit kompetence, které není žádoucí, aby kandidát měl. Je to vhodné například na nižší pozice, kde by se překvalifikovaný pracovník mohl cítit nevyužitý. To by pak mohlo mít za následek jeho odchod.

Kompetencí, které mohou být po uchazečích požadovány, je široká škála. Záleží na společnosti a na činnostech, které bude pracovník vykonávat, jaké kompetence budou potřebné. Základem jsou **znalosti**, eventuálně **zkušenosti** z odborných činností, které pracovník bude potřebovat při výkonu práce. Mimo tyto však bývají nejčastěji požadovány kompetence jako: **komunikativnost** a **kooperativnost**, schopnost **řešit problémy** a **tvořivost**, **samostatnost** a **výkonnost**, **odpovědnost**, schopnost **přemýšlet** a **učit se**, schopnost **zdůvodňovat a hodnotit**. [20]

Nad rámec těchto kompetencí, uváděných jako základní, běžně požadované, je v dnešním dynamickém světě stále častěji nutné zvýšit požadavky na kandidáty o další kompetence.

Jsou to právě takové schopnosti, které přispívají k nalezení pracovníků, kteří dokáží udržet krok se změnami v okolí. Podle Vajnera [33] jsou některé z nich například:

- **Komunikační dovednosti** – jde o rozšířené komunikační dovednosti, kdy kandidát má dokázat sladit verbální a neverbální projevy. Zároveň se požaduje, aby dokázal mluvit přímo a otevřeně, srozumitelně, jednoduše, aby jeho komunikace byla vhodná pro efektivní vedení porad, atd.
- **Vedení lidí** – v případě, kdy to bude kandidát při výkonu práce potřebovat. Je důležité, zda má potřebné charakterové vlastnosti, určité charisma. Dále jaký je vedoucí, jaký styl vedení využívá, jestli se zrovna tento hodí do kultury společnosti. Pokud je požadována tato kompetence, často jsou rozhodující získané zkušenosti s vedením lidí. Podstatné je, zda se kandidát umí přesvědčivě rozhodovat.
- **Sociální dovednost** – důležitá je znalost vlastních emocí a umění je používat, eventuálně krotit. Spadá sem schopnost odhadnout druhého člověka a pochopit jeho emoce a motivaci, následně ho dokázat povzbudit k práci. Důležité je umění řešit konfliktní situace.
- **Organizace práce a času** – time management. Požaduje se dodržování termínů pomocí prioritizace činností, zaměření na hlavní cíl, sladění aktivit tak, aby byla celková činnost efektivní. Výhodou je umění odhalit příležitost a rychle se jí chopit.
- **Týmová spolupráce** – stále častěji se dnes pracuje v týmech, než že by se hodnotily individuální výkony. Kandidát je týmovým hráčem, uvědomuje si výhody, které práce v týmu přináší, dokáže však odhalit i možná úskalí. Dokáže sám sestavit tým, uvědomuje si svou pozici v týmu a zvládne ho motivovat a vést, díky tomu pak těžit ze vzniklých synergií.
- **Analytické dovednosti** – základem je analytické myšlení, ale i syntéza poznatků. Umí se zaměřit na detail v rámci celku.
- **Prozákaznický přístup** – je stále častěji požadovanou kompetencí, protože zákazník je ten, kdo skutečně rozhoduje o existenci a úspěšnosti organizace. Vhodný kandidát šíří tuto filozofii i ve svém týmu a podporuje aktivity směřující ke spokojenosti zákazníka.
- **Kreativita** – tvořivost je podstatná, protože okolí se stále mění a organizace těmto změnám chce stačit. Nelze řešit situace stále stejným způsobem. Uchazeč dokáže vytvářet prostředí vhodné pro změny, podporuje tvorbu nápadů, sám je při tom aktivní a otevřený.

- **Charakter** – charisma. Disponuje přirozenou autoritou, dokáže podřízené strhnout, je loajální, příkladný.
- **Motivace a postoje** – sám je velice motivovaný, má pozitivní postoj ke změnám, ke své práci, k spolupracovníkům i podřízeným. Je sebevědomí a své nadšení dokáže přenést na ostatní. [33]

Výše uvedené kompetence jsou často požadovány po kandidátech na manažerské posty nebo různé vedoucí pracovníky, na kterých více či méně leží odpovědnost za výsledky podřízených pracovníků a jejichž výkony jsou silněji přímo spjaty s výsledky celé společnosti. Na pracovnících, kteří vedou výběrové řízení, pak je, aby dokázali identifikovat nejvhodnějšího kandidáta a odhalit, zda potřebnými kompetencemi opravdu disponuje.

2.2 Nábor

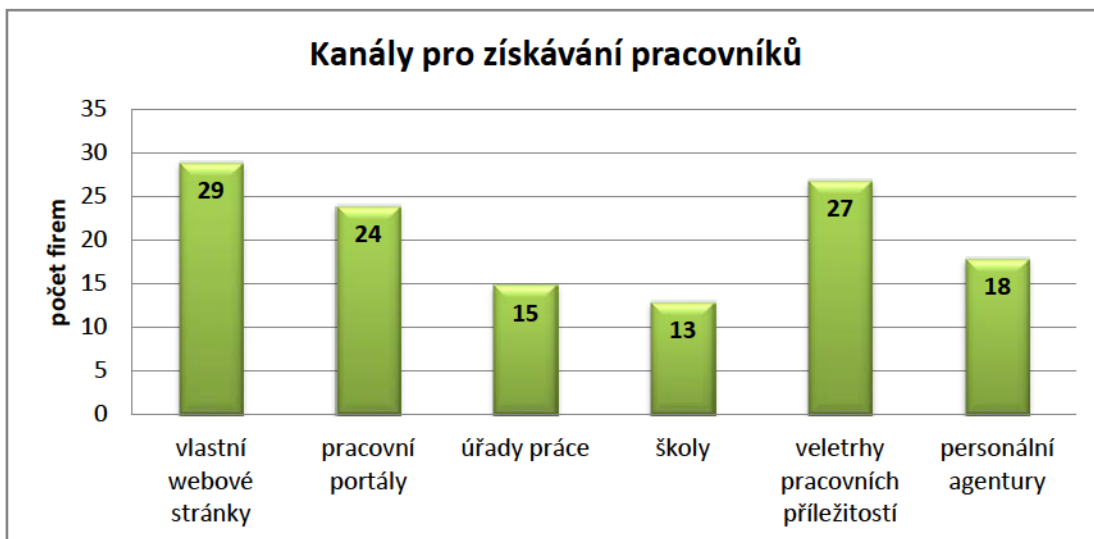
Jestliže má společnost jasno v tom, na jaké pozice, kolik a jaké pracovníky bude potřebovat, může zahájit samotný nábor uchazečů. V této fázi jde o to přilákat co nejvíce uchazečů z různých zdrojů. Toho organizace dosáhne pomocí poutavého zveřejnění volné pracovní pozice.

2.2.1 Zdroje pracovníků

Zdroje pracovníků se dělí na interní a externí. Mezi interní zdroje patří **řízení následnictví** (tj. plánované obsazování vyšších pozic zaměstnanci s potenciálem), **interní výběrové řízení** (kdy mají stávající pracovníci často i přednostní právo přihlásit se na inzerovanou pracovní pozici), **vnitřní mobilita zaměstnanců** (tj. možnost přesouvání pracovníků uvnitř společnosti). [8]

Mezi možnosti, jak získat pracovníky z vnějších zdrojů, patří například využití **úřadu práce, webové stránky organizace, pracovní servery, personální agentury, inzerce v rozhlase, televizi, odborných časopisech, novinách, spolupráce se školami, spolupráce s odbory, veletrhy pracovních příležitostí, absolventi, databáze uchazečů o zaměstnání, doporučení** od stávajících zaměstnanců a další. [8]

Z dotazníkového šetření provedeného autorkou, díky kterému získala odpověď 30 firem a 114 studentů jsou sestaveny následující dva grafy. Ty znázorňují nejdříve strukturu kanálů, kde shánějí své potenciální zaměstnance oslovené společnosti a následně, kde nejčastěji hledají pracovní příležitosti respondenti ze strany studentů.



Obrázek 2: Kanály, které používají společnosti pro získání potenciálních pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že společnosti nejvíce využívají inzerci na vlastních webových stránkách, což je logické, protože ji nemusejí platit. Zároveň pokud se díky ní přihlásí zájemce, je vidět jeho motivace pracovat v dané firmě, protože hledal cíleně přímo na jejich stránkách. Následují pracovní portály, které jsou nejnavštěvovanější. Díky tomu, že společnosti byly osloveny na veletrhu pracovních příležitostí, je i tento kanál velmi četně obsazen. Mimo zmíněné společnosti využívají ve velké míře i sociální sítě, tisk a firemní intranet.



Obrázek 3: Kanály, které používají studenti, aby získali pracovní příležitost

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti nejvíce využívají nabídky pracovních portálů, kde si mohou pomocí filtrů zobrazit nejvhodnější pozice. Je to pro ně přehledné, jednoduché a rychlé. Více do hloubky na stránkách firem shání zaměstnání více než polovina respondentů a veletrhy pracovních příležitostí využívá 40 ze 114 studentů. Nový trend v podobě mobilní aplikace zatím využili

jen 2 z dotázaných studentů. Mimo uvedené někteří studenti sledují i nabídky úřadů práce a často se snaží získat pracovní příležitosti od svých známých.

Jak interní, tak externí zdroje pracovníků mají své výhody, ale také nevýhody. V následujících tabulkách jsou shrnuty některé z nich.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků pomocí vnitřních zdrojů organizace

Vnitřní zdroje	
Výhody	Nevýhody
Znalost kultury společnosti, výrobních postupů, pracovních činností. Uchazeč je pro společnost již také známý.	Vznikne potřeba obsadit pozici, ze které byl uchazeč přeřazen na volné pracovní místo.
Působí jako motivační faktor, možnost kariérního růstu. Zvýšení angažovanosti, aktivity.	Nebezpečí neobjektivního hodnocení uchazeče, zohledňování osobnostních sympatií.
Stabilizace pracovníků, tím snížení fluktuace.	Nutné investice do vzdělávání.
Zachování kultury organizace.	Možné negativní vnímání od přímých nadřízených uchazeče.
Možnost uplatnění moderních přístupů – Talent managementu.	V porovnání s externími zdroji nízký počet možných uchazečů.
Posílení pozice společnosti jako zaměstnavatele první volby.	Dosavadní úspěšnost kandidáta neznamena jistou úspěšnost i v nové pozici. Přecenění uchazeče.

Zdroj: vlastní zpracování podle [8], [2]

Tabulka 2: Výhody a nevýhody - Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů společnosti

Vnější zdroje	
Výhody	Nevýhody
Široký rozptyl možností, kde získat uchazeče. Z toho plyne možnost více vhodných kandidátů.	Nákladnější výběrové řízení.
Při využití specializovaných externích služeb je zaručena určitá kvalita předvybraných kandidátů.	Možná demotivace interních uchazečů.
Nezaujatý přístup nového pracovníka k firemním činnostem. Čerstvý pohled, možné nové nápady.	Náklady v případě neúspěšné adaptace nového pracovníka a jeho následného odchodu.
Snaha nového pracovníka zapadnout do kultury organizace. Uvést se jako pozitivní člověk a schopný pracovník.	Riziko neúspěšnosti nového zaměstnance. Špatný výběr.
Objektivnost při výběru kandidáta.	Požadavek na vyšší mzdu vzhledem ke své odbornosti, zkušenostem.
Úspora nákladů, pokud se vybere uchazeč s potřebnými kompetencemi. Není pak třeba ho doškolovat.	Nesoulad s firemní kulturou. Nebezpečí narušení fungujících procesů v organizaci.

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Z výše uvedených tabulek je dobře vidět, že každý z přístupů má své výhody i nevýhody. Je na zvážení společnosti jaký zdroj vybere či upřednostní. Vhodná je kombinace obou přístupů. Přihlásit se na obsazovanou pozici mají možnost jak kandidáti zevnitř společnosti (často přednostně), tak z vnějšku.

2.2.2 Přilákání uchazečů

Prvotním krokem při lákání uchazečů je vybrat vhodné zdroje, kde se budou pracovníci shánět. Následně podle těchto zdrojů vypracovat plán, jak je zaujmout, aby chtěli pracovat pro společnost. To se provádí pomocí analýzy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Každá společnost by měla udělat všechno proto, aby se stala zaměstnavatelem volbou, to znamená tím zaměstnavatelem, kterého zájemci o práci preferují, chtějí u něj pracovat.

Armstrong (2007, s. 326) uvádí, že: „*Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracovitě.*“ Tyto zmíněné skutečnosti se srovnávají s konkurenčními podniky, s tím, co nabízí naše organizace a co nabízejí ostatní. V podstatě jde o to splnit přání a potřeby potenciálních uchazečů na tolik, aby chtěli pracovat právě v naší společnosti. Příkladem může být společnost, která chce zlepšit své jméno v Pardubicích. Rozhodne se tedy, že nabídne spolupráci vysoké škole, zaměří se na absolventy a bude zdůrazňovat, že jim dá příležitost nastartovat svou kariéru. Využije toho, že v sídle společnosti je zdroj mnoha absolventů, kteří mohou využít svůj čerstvý pohled a posunout činnosti v organizaci zase dále. Navíc jsou ještě flexibilní a dají se snadno vést.

Stále modernější je také **zaměřovat se na životní prostředí**, jeho ochranu a zlepšování. Lidem celosvětově začíná více záležet na přírodních podmínkách, ve kterých žijí, a rádi proto pracují pro organizaci, která při své činnosti bere ohled na ochranu životního prostředí, nebo dokonce přispívá k jeho obnově.

2.2.3 Inzerce

Pokud již společnost ví, z jakých zdrojů chce uchazeče oslovit, může vytvořit inzerát. Berou se v úvahu tři základní kritéria, a to **náklady, rychlost a pravděpodobnost**, že se přihlásí vhodní uchazeči. Podle volby, kde se bude inzerovat a jakým způsobem, mění tato kritéria výrazně svou hodnotu. Cílem inzerování je v první řadě **upoutat pozornost** uchazeče mezi konkurenčními inzeráty. Když pozornost prvotně upoutá, musí **vytvořit zájem** a dokázat ho **udržet**. Nakonec správně sestavený inzerát **stimuluje k akci**, k odpovědi uchazeče o pozici. [1]

2.3 Výběrové řízení

Do určitého data, které je uvedeno při inzerování volné pracovní pozice, se shromažďují přihlášky či došlé životopisy uchazečů. Následně začne proces samotného výběrového řízení. Bývá vícestupňový, záleží na důležitosti a nutné odbornosti obsazované pozice. Existuje více metod, jak vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Níže budou popsány selekce životopisů, výběrové testy, pohovor, Assessment Centrum. Jako podpůrný prostředek je možné využít na závěr ověření referencí. U důležitých vysokých postů může uchazeč projít klidně všemi stupni výběrového řízení, často však společnost upřednostní jen některé z nich.

2.3.1 Selekcce životopisů

Již v průběhu sbírání životopisů se posílá shodná odpověď všem uchazečům o přijetí jejich přihlášky a zařazení do výběrového řízení. Po uzávěrce přihlášek probíhá selekce životopisů. Uchazeči se rozdělí do několika skupin (zpravidla tři až čtyři – vyhovuje, lepší, horší záloha, nevyhovuje) podle toho, jak splňují požadované kompetence. Je možné selekci doplnit o vyplněné dodatečné dotazníky. Následně se naplánuje soubor pohovorů, případně Assessment Centrum (dále jen AC), nebo testování uchazečů, podle toho, jaká metoda výběru se zvolí. Uchazeči, kteří vyhovují požadavkům na obsazovanou pracovní pozici, jsou kontaktováni a pozváni na další kolo výběrového řízení. Jako poslední krok této fáze je poslána zamítací odpověď všem nevyhovujícím kandidátům a jsou lépe rozděleni uchazeči ve skupině záloha. [1]

2.3.2 Testy

Testování uchazečů se často používá jako součást AC nebo u odbornějších pozic, kde je potřebné získat více informací o uchazeči. Sestavení a vyhodnocování testů bývá svěřováno odborným externím společností, málokdy společnost sestavuje testy sama. Z typů testů lze zmínit například psychologické testy inteligence, osobnosti, testy schopností, pozornosti, přesnosti a další. [1]

2.3.3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastější formou, jak zjistit, zda se uchazeč na pracovní místo hodí, či nikoli. Armstrong (2007, s. 367) uvádí: „*Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.*“ Při pohovoru je možné doplnit údaje ze životopisu o konkrétní informace, situace. Je také

možné upravit špatně pochopenou interpretaci. Ve stručnosti se na pohovoru zjišťuje, zda má uchazeč dostatečné schopnosti pro výkon práce, zda je pro ni motivován a jestli se hodí do společnosti, do její kultury. [1]

Pohovory bývají často vícekolové. V rámci těchto kol může dojít k posunu mezi typy pohovorů. Příkladem typu pohovoru je **individuální pohovor**, kdy spolu diskutuje vedoucí pohovoru a uchazeč o zaměstnání. Další možností jsou **pohovorové panely**, kdy pohovor vede personalista společně s přímým vedoucím uchazeče, nebo s více vedoucími. Třetím typem je **výběrové komise**. Při té uchazeče hodnotí skupina vedoucích z různých oblastí. Používá se v situaci, kdy výsledky práce kandidáta výrazně ovlivní výsledky více oblastí ve společnosti. [1]

Následující tabulka znázorňuje výhody a nevýhody výběrových pohovorů.

Tabulka 3: Výběrové pohovory - výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Možnost hlubších otázek na ověření uvedených kompetencí ze životopisu. Ptát se na konkrétní situace.	Subjektivní hodnocení uchazeče.
Konkretizace požadavků na pracovní místo. Možnost ověření pochopení ze strany uchazeče. Poskytnutí odpovědí na jeho otázky o náplni práce, kariéře, atd.	Nízká zkušenost osoby vedoucí pohovor, špatné ohodnocení uchazeče, špatné vedení pohovoru.
Posouzení osobnosti uchazeče, jeho vhodnosti pro firemní kulturu.	Nízká spolehlivost, že vedoucí pohovoru dokáže objektivně posoudit stejné kompetence u více uchazečů.
Posouzení organizace uchazečem, seznámení s kulturou. Zjištění, zda by chtěl v této společnosti a na této pozici pracovat.	Odklonění pohovoru jiným směrem. Neověření všech potřebných kompetencí.

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]

Z výše uvedené tabulky je vidět, že nevýhody leží na bedrech hlavně osobám vedoucím pohovor. Pro jejich eliminaci je vhodné se na pohovor dobře připravit, ujasnit si jeho strukturu a dobře proškolovat osoby, které pohovory ve společnosti provádějí. Subjektivní hodnocení lze také zmírnit při využití více tazatelů. [1]

Připravit si osnovu pohovoru je velice důležité, ještě důležitější je pak její dodržení. Obecně by pohovor měl obsahovat následující **kroky** v tomto pořadí:

- Přivítání uchazeče – přátelské přivítání, odbourání nervozity a navození optimistické atmosféry.
- Získávání informací o uchazeči – doptávání se k životopisu na konkrétní situace, zjišťování potřebných kompetencí.
- Informace o pracovním místě a náplni činností.
- Otázky uchazeče – vybídnout uchazeče k dotazům. Hodnotí se i to, zda se ptá, zda ho pozice zajímá. I z jeho otázek lze vyčíst hodně informací.
- Závěr – podání informací o následných krocích po ukončení pohovoru a rozloučení s uchazečem. [1]

Výběrový pohovor, ať už obsahuje jen jedno kolo, či častěji více, bývá konečnou fází samotného výběru. Po něm mohou následovat ověření referencí, či přímo přijetí pracovníka. Někdy však ještě uchazeč musí podstoupit i Assessment Centrum nebo jiné formy výběru.

2.3.4 Assessment Center

Assessment Center (AC) je metoda, při které více hodnotitelů posuzuje více kandidátů. Rozlišují se AC výběrová a rozvojová. Podle Thorntona je možné AC **použít při náboru, výběru a rozmístění, vzdělávání a rozvoji, hodnocení výkonu, rozvoji celé společnosti** nebo odboru, plánování v oblasti lidských zdrojů, **povyšování, ale i při propouštění**. [29] Vaculík (2010, s. 15) k AC říká: „*Nejedná se o jednu metodu nebo o jednu aktivitu, ale o celý postup obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují nebo jsou realizovány paralelně. To zda, jsou, či nejsou realizovány, závisí na řadě okolností. Těmi je například cíl assessment centra (výběr, diagnostika schopností nebo rozvoj dovedností), počet účastníků, typ účastníků (interní nebo externí účastníci), počet sledovaných kompetencí, realizátor assessment centra (externí dodavatel nebo realizace prostřednictvím interních lidí z organizace), finanční a časová náročnost.*“

Celou definici pak shrnuje: „*Výsledná podoba assessment centra vždy závisí na konkrétních podmínkách, za kterých má být realizováno, a na požadavcích, které mají být jeho realizací naplněny.*“ (Vaculík 2010, s. 15). Podle toho, co má AC hodnotit se volí metody, které budou použity. AC může být například kombinací metod pozorování, testů, rozhovorů, modelových situací, případových studií, a dalších. [1], [32]

Tabulka 4: Assessment Centrum - výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Umožňuje sledovat chování kandidátů v čase a na základě aktuálního chování a jeho změny predikovat budoucí chování v organizaci.	Časově, finančně, prostorově i organizačně náročná metoda.
Umožňuje změřit, zhodnotit to, co je jinými metodami těžko posuzovatelné.	Relativně malý počet účastníků, kterému je potřeba věnovat relativně hodně času.
Umožňuje pro hodnocení využít více různorodých metod, více kritérií. Situace probíhají v různých podmínkách, lze tedy hodnotit, jaký vliv mají na respondenta.	Náročný zácvik posuzovatelů. AC je náročné pro posuzovatele na příjem a zpracování informací, neustálé soustředění, aby bylo pozorování efektivní.
Komparace názorů a hodnocení více pozorovatelů.	Výsledné hodnocení závisí také na kvalitě zvolených pozorovatelů. Může být zkresleno.
Lze hodnotit schopnosti a identifikovat potenciál nezávisle na zkušenostech.	Nelze příliš využít u obsazování nejvyšších pozic. Není, kdo by je mohl objektivně hodnotit, nikdo vyšší už není.
Metoda vnímaná jako objektivní u uchazečů i u hodnotitelů.	Nelze opakovat stejné AC. Každé je individuální podle potřebných kompetencí. Nelze tedy využít modelového AC.

Zdroj: upraveno podle [32], [29]

Metoda AC je hodnocena jako objektivní. Umožňuje spravedlivé hodnocení bez ohledu na rasu, pohlaví nebo věk. Díky tomu je užitečnou metodou pro organizaci, která chce splňovat rozmanité cíle prostřednictvím dobře vybrané pracovní síly. [29] Její velkou výhodou je možnost přímého srovnání výkonu několika uchazečů ve stejném čase. Naopak největší nevýhodou je celková náročnost přípravy i průběhu.

2.3.5 Ověření referencí

U nejhodnějších kandidátů, kteří prošli až do závěrečného rozhodnutí, zda je přijmout, či nikoli, je dobré ověřit reference. Pomocí referencí je možné získat konkrétní informaci o uchazeči, která společnost zajímá. Může se ptát na charakter kandidáta i na odbornost. Je možné využít jak reference psané, pokud je má uchazeč k dispozici, tak doptání

se po telefonu. Reference jsou často konečným rozhodujícím impulsem pro přijetí, či nepřijetí vybraného kandidáta na obsazovanou pozici. [1]

Dessler uvádí tři důvody, proč je důležité pečlivě a opatrně vybírat, koho přijmout. Jako první důvod uvádí, že zaměstnanci se správnými schopnostmi přispějí více ke splnění cílů společnosti. Naproti tomu ti **špatně vybraní spíše uškodí**. Tvrdí, že čas odfiltrovat nežádoucí, je, dokud jsou přede dveřmi, ne potom. Druhým důvodem jsou náklady spojené s novým výběrovým řízením. A jako třetí důvod uvádí nebezpečí, pokud se vybere pracovník se špatným, nebezpečným charakterem. To pak může způsobit konflikty na pracovišti i při výkonu práce v terénu. Je tedy nutné důkladně studovat trestní minulost kandidáta. [6]

Po konečném výběru pracovníka následuje podpis pracovní smlouvy a nástup do zaměstnání. V prvním období spolupráce se společností má nový zaměstnanec absolvovat adaptační proces.

2.4 Adaptační proces

Adaptační proces probíhá v první fázi po nástupu nového zaměstnance do práce. Zpravidla je shodný se zkušební dobou, ovšem opět záleží na pozici a na náročnosti činností, které pracovník bude vykonávat. Stručně jde o to začlenit zaměstnance do organizace po stránce odborné (jaké činnosti bude vykonávat), tak i po stránce sociální (začlenit ho do kolektivu, kultury organizace).

Wanous a Reichers ve svém článku rozlišují dva pojmy – **orientaci a socializaci**. Uvádějí, že oba pojmy mají podobné rysy a že probíhají v prvních fázích po nástupu nového zaměstnance. Ovšem zdůrazňují, že mezi nimi jsou **výrazné rozdíly**. Z nich jmenují 5 zásadních:

- Orientace trvá kratší dobu, obvykle mezi prvním a třetím dnem po nástupu nového pracovníka. Socializace mnohem déle.
- Do orientace je zapojeno daleko méně lidí než do socializace. Socializace překračuje hranice organizace s vnějším okolím, hierarchické hranice, funkční, i hranice mezi zaměstnanci s obecnými znalostmi a specialisty.
- Socializace znamená širokou škálu změn, kterým se nový pracovník postupně přizpůsobuje. Nezahrnuje však ty, které se týkají orientace – informace o hodnotách společnosti, samotná pracovní aktivita, atd. Rozdíl je tedy ve skutečném obsahu.
- Nový pracovník věří, že se rychle naučí svou novou pracovní činnost. Proces orientace mu s tím pomůže. Pokud by ve společnosti orientace nebyla zavedena, vedlo by to

ke stresování pracovníka a ke špatnému výkonu. Díky vedené orientaci prvotní stres z neznáma rychleji opadne.

- Orientace může být chápána jako časově i věcně omezený proces, spíše tedy program nebo událost. Kdežto socializaci nelze časově přesně vymezit. [35]

S adaptací pracovníkovi může pomoci **patron**. To je služebně starší kolega nebo nadřízený pracovník. Je to člověk, který zná činnosti na dané pracovní pozici a naučí je nového zaměstnance. Zároveň mu pomůže se socializací ve společnosti.

Po ukončení adaptačního procesu proběhne jeho **hodnocení**. Jde o diskuzi nového pracovníka s určeným vedoucím pracovníkem. Součástí může být i patron. Hodnotí se dosavadní práce zaměstnance a zároveň on hodnotí organizaci, kolegy, vedoucí, s čím zatím přišel do styku a jak je spokojen. Vzájemná diskuze může být přínosná jak pro uchazeče, tak i pro organizaci. Součástí může být i nasměrování dalšího postupu pracovníka. [1]

Úspěšný adaptační proces přinese společnosti spokojeného, motivovaného, loajálního pracovníka, který bude svou práci vykonávat rád a aktivně. Tím pak přispěje k dosahování podnikových cílů.

Konkrétní **přínosy adaptačního procesu** jsou podle Judith Brown:

- Snížení nákladů na učení, protože díky adaptaci se nový pracovník naučí svoji práci mnohem rychleji.
- Snížení stresu, úzkosti z nové neznámé situace. Díky adaptaci bude pracovník vědět, jak se v dané situaci zachovat, nebo bude vědět, na koho se obrátit.
- Zvýšení pocitu ocenění zaměstnanců společností. Pracovník bude vidět, že si ho zaměstnavatel váží, že mu poskytuje potřebné nástroje k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti.
- Ušetření času školitele. Pokud je adaptace správně vedena, šetří to čas na doučování pracovníka od jeho školitele i od kolegů.
- Rozvíjení realistických očekávání, pozitivního postoje a pracovního uspokojení díky tomu, že se pracovník cítí vítaný, že se bude moci pod něčím vedením rychle naučit, co potřebuje. Nebude ztrácet čas a zdroje učení na vlastních chybách. [4]

Naopak **neúspěšná adaptace může mít za následek nespokojeného zaměstnance**, který v důsledku může svou práci opustit. Kvůli tomu vzrostou náklady, bude totiž nutné znovu obsadit pracovní pozici. Časopis HRM [11] uvádí, že průměrné náklady při odchodu zaměstnance tvoří cca 150 % jeho ročního příjmu. Do toho počítají náklady na prozatimní

obsazení jeho pozice (přesčasí, dočasní pracovníci), nový nábor a zaškolení. Je tedy žádoucí věnovat adaptačnímu procesu dostatečnou pozornost.

2.5 Shrnutí

V kapitole získávání a výběr pracovníků byl popsán celý proces od plánování lidských zdrojů, přes jejich nábor, samotné výběrové řízení až po adaptační proces. Každá z fází obsahovala více či méně činností, které je třeba provést. V rámci plánování bylo zahrnuto porovnání očekávané nabídky a poptávky po práci a stanovení potřebných kompetencí na uchazeče.

U náborových činností byly informace z literatury obohaceny o průzkum provedený autorkou práce. Jako výsledek byly uvedeny kanály pro získávání pracovníků u oslovených firem a porovnány s kanály, které využívají studenti pro získání pracovních zkušeností. Výhody a nevýhody vnitřních i vnějších zdrojů byly zpracovány do přehledných tabulek. Dále byla zmíněna důležitost pozice společnosti jako zaměstnavatele první volby a požadavky pro úspěšnou inzerci volné pracovní pozice.

V rámci výběrového řízení byla popsána selekce životopisů, výběrové testy, pohovory a assessment centra. U posledních dvou zmíněných byl opět zpracován přehled výhod a nevýhod. Ověření referencí jako potvrzení závěrečného rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí uchazeče bylo zařazeno na konec této podkapitoly.

K získání pracovníků neodmyslitelně patří i jejich adaptace, proto v závěru druhé kapitoly byl velmi stručně popsán adaptační proces, který je důležitý pro získání loajálního pracovníka.

3 MODERNÍ FORMY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole bude zaměřena pozornost na vybrané novější způsoby, jak zvýšit úspěšnost firmy při zaujetí potenciálního zaměstnance a jak zrychlit a zkvalitnit jeho samotný výběr. Informace získané z literatury budou doplněny o vyhodnocení šetření, které provedla autorka mezi studenty i mezi vybranými společnostmi.

3.1 Trendy v náboru

Společnost i technologie se vyvíjejí ohromnou rychlostí, řízení lidských zdrojů s tímto vývojem musí držet krok, pokud chtějí být úspěšní. Právě technologie k tomu mohou výrazně pomoci. Pokud jde o větší společnosti, je přínosnější vynaložit určité finance k získání databáze pro řízení lidských zdrojů a čas pro prvotní zadání dat. Při obsazování pozice je pak snazší hledat kromě externích zdrojů i v již připravených a zpracovaných právě v takovéto databázi. [25]

Je možné se zaměřit na **sociální sítě**, tam pak inzerovat volné pracovní pozice i se prezentovat jako zaměstnavatel první volby. V knize Web Engineering je zformulován návrh na novou formu **e-recruitmentu** (on-line náboru). Jednou z možností je vyplnění profilu na pracovních portálech, ale tato kniha došla o kus dál. Chce svým návrhem zmírnit negativní důsledek e-recruitmentu, kterým je nekontrolovatelný nárůst nekvalifikovaných uchazečů. Ve svém návrhu zpracovala propojení databáze uchazečů se sociální sítí LinkedIn, kde uživatelé mají vyplněný svůj profil a píšou o sobě blogy. Na základě toho chce navrhovatel odvodit osobnostní rysy žadatelů a seřadit je podle nich. Celkově bude systém hodnotit čtyři oblasti na číselné stupnici: vzdělání, pracovní zkušenosti, loajalitu a osobnost. Každé oblasti jsou přiděleny váhy podle požadavků na obsazovanou pozici. Pomocí sestavování matic, párových porovnání a dalších metod pak systém vyhodnotí pořadí nejvhodnějších uchazečů pro další postup ve výběrovém řízení. [10]

Novými způsoby jsou využití mobilního náboru nebo pro úsporu času používat video v náboru. Tyto dvě možnosti budou rozebrány níže.

3.1.1 Mobilní nábor

V zájmu společností je držet krok s trendem uspěchané společnosti, s lidmi, kteří nemají čas vysedávat doma u počítače a pracně hledat volné pozice vhodné právě pro ně. Současně nejvíce používaným zařízením jsou chytré telefony s nejrůznějšími aplikacemi. Toto zařízení má téměř každý člověk neustále u sebe a často ho používá. Firmy mají možnost upravit

své stránky tak, aby se daly prohlížet pohodlněji na mobilních zařízeních včetně volných pracovních pozic. Další možností je posílat registrovaným uživatelům **informační e-maily** o volných místech nebo dokonce textové zprávy. Z průzkumu provedeného na absolventech a studentech vyplývá, že až polovina uživatelů chytrých telefonů by uvítala takovou nabídku zaměstnání přímo na telefonu. Hlavním důvodem je právě dosažitelnost takovéto informace (totiž nedostatek času respondentů aktivně hledat). [25], [14]

Další možností jsou přímo **aplikace** do chytrého telefonu. V České republice zatím aktivně funguje několik aplikací. Tři z nich jsou Brigády do kapsy – tato aplikace je od portálu jobs.cz a umožňuje přehled o operativně vypsáných volných krátkodobých přivýdělcích. Zároveň nabízí možnosti jako odpovědět na nabídku mailem, vyplněním údajů, poslat životopis, či přímo zavolat na přiložený kontakt. Výhody jsou jak pro studenta – rychle se dozví o právě vypsané pozici, tak pro společnost – rychleji získá větší počet uchazečů. Další aplikací je Monster job – zde jsou možnosti nechat si posílat nabídky na zaměstnání podle nastaveného filtru. Také díky propojení s Google Maps je možné přímo v aplikaci vyhledat lokalitu sídla společnosti. Aplikace Monster mimo to nabízí propojení s účty na sociálních sítích. Poslední je Cool ajťák – ta je zaměřena na IT odborníky a pracuje i v off-line režimu. [14]

Mobilní nábor je jistě krokem dopředu nejen v oblasti náborů. Kromě mobilních aplikací nebo úpravy stránek přímo pro chytré telefony je krokem vpřed i využívání profilů na sociálních sítích. Ty nelze opomenout, protože jsou fenoménem dnešní doby. Pro firmy je vhodné se do těchto aktivit co nejdříve připojit a ušetřit tak čas při hledání zájemců. Zároveň tím rozšíří počet potenciálních zaměstnanců, mezi které se nabídka práce rychleji dostane.

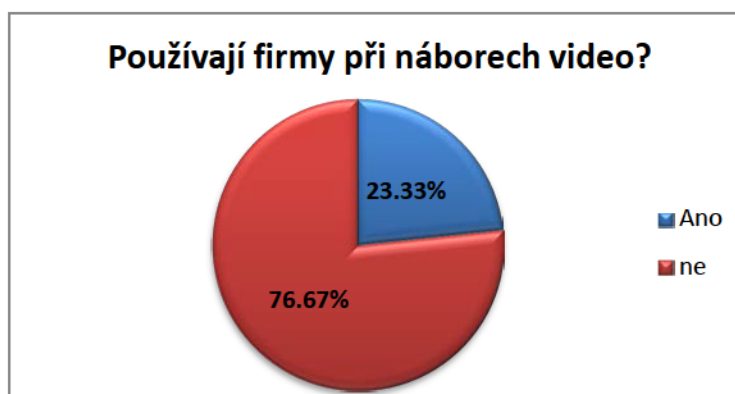
3.1.2 Video

Možností, jak využít video, je více. Například uchazeč může natočit **sebeprezentaci** – tím, že vlastně představí to, co má uvedeno v životopise, eventuálně, co by napsal do motivačního dopisu. Toto však pro náborového pracovníka příliš přínosné není, výhodou je pouze to, že může něco málo poznat z toho, jak se prezentuje sám uchazeč.

Další možností je využít video přímo při pohovoru, a to **on-line rozhovorem s kandidátem**. Tady již může odpovídat na kladené otázky. Ovšem to zase ušetří čas pouze uchazeči, ne náborovému pracovníkovi. Pro něj je to klasický pohovor.

Trendem, který šetří čas uchazeči i personalistovi, jsou **videodotazníky**. Jde o otázky a odpovědi personalisty a uchazeče. Uchazeč obdrží e-mail s informacemi o videodotazníku. Na samotné natočení videa se může připravit, ovšem otázky předem nezná. Jakmile video spustí, už se nemůže vrátit k žádné ze zodpovězených otázek. Personalista tedy může hodnotit, jak odpověděl, i jak se fyzicky připravil, jak reaguje na otázku položenou v cizím jazyce, atd. Ochrana osobních údajů je zajištěna tak, že video nelze uložit na žádný jiný nosič, než pouze k tomu určený náborový program. V tom pak také náborové video může personalista sdílet například s vedoucím, u kterého se pozice obsazuje, a ten pak sám zhodnotit kandidáta a pomoci při výběru uchazečů, kteří budou pozváni na osobní pohovor. Na straně uchazeče může dobře působit, že se společnost přizpůsobuje trendům a používá nové věci. [7]

Pro účely doplnění informací získaných z literatury autorka provedla dotazníkové šetření mezi firmami, které se zúčastnily veletrhu pracovních příležitostí Kontakt 2014. Mezi otázkami, na které zástupci společností odpovídali, byla i otázka, zda při náborových aktivitách používají nějakou formu videopohovorů. Výsledek je znázorněn následujícím grafem.



Obrázek 4: Četnost použití videí při náborových aktivitách

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina společností tuto formu náborové aktivity nevyužívá. Sedm společností, které odpověděly kladně, používají pro pracovní pohovory Skype nebo jinou formu podobné internetové komunikace. Jedna společnost uvedla, že při výběru vhodného kandidáta používá videokonferenci, což je vyšší stupeň výběrového řízení, kdy kandidát přes video hovoří s kolegou nebo zákazníkem z jiné pobočky nebo i země.

3.2 Uplatnění talent managementu, řízení talentů, hledání talentů

Pod pojmem talent management si představují různí autoři různé definice. V podstatě se ale shodují na tom, že jde o systém získání, udržení a rozvoje talentů. Podstatné tedy je **stanovit** na začátek, **kdo je talent**. Zde si každá organizace musí sama stanovit, kdo je pro její potřeby talentem. Často jsou to klíčový zaměstnanci, kteří směřují na vyšší manažerské, řídicí či specialistické pozice. Mají mít výrazný potenciál a chuť k růstu. Zároveň disponují potřebnými odbornými znalostmi a dovednostmi – právě ty si stanovuje každá společnost podle svého oboru zájmu. [13]

Samotné určení definice, koho společnost považuje za talent, je základem pro rozvoj zaměstnance, pro naplánování jeho vzdělávání a směřování. Talent lze chápat mnoha způsoby (např. jako vrozené nadání, filozofickým pojetím, historickým vývojem pojmu, organizačním pojetím, a...) Tensey [28] zformulovala tři úrovně, na kterých lze pojem talent definovat v organizacích:

- **Talent na organizační úrovni** – kdy organizace sami definují, kdo jim přinese větší přidanou hodnotu. Proto se pojetí, kdo je talentem, na organizační úrovni liší podle velikosti a zaměření společnosti. Důležité je zde stanovit úroveň odpovědnosti, kterou talent ponese, v organizačním kontextu.
- **Talent na úrovni skupiny** se může rozdělit na:
 - o Osoby s potenciálem k vedení lidí, lídři, nebo potenciální specialisté s potřebnými dovednostmi a s uměním dívat se do budoucnosti.
 - o Klíčové skupiny talentů, kteří tvoří přibližně 2 – 5 % zaměstnanců. Bývají cílem headhunterů. Mají znalosti klíčových procesů, know-how společnosti.
 - o Core talenty tvoří zaměstnanci, kteří vykonávají krátkodobé základní podnikové procesy. Není složité je nahradit, ale hledání a zaučování nového zaměstnance přináší ztrátu produktivity.
 - o Periferní talenti jsou osoby, které spolupracují s dodavateli a třetími stranami.
- **Talent na individuální úrovni** je někdo jedinečný, vyčnívá nad ostatními, slouží jim jako inspirace, kterou chtějí napodobovat. Hodnotí se jejich chování, znalosti, dovednosti, kompetence a další klíčové charakteristiky. Podle zaměření organizace může být klíčové určité chování, vysoký výkon nebo kombinace vysokého výkonu s vysokým potenciálem. [28]

Z praxe vyplývá, že **společnosti se zaměřují již na své získané zaměstnance** spíše než na ty, co teprve plánují získat. Talenty volí spíše ze stávajících pracovníků, kteří však

ve společnosti nejsou příliš dlouho. Podle rozhovoru s personální ředitelkou finanční skupiny Wüstenrot se talent projeví přibližně půl roku od nástupu do společnosti. Ve skupině mají rozvinutý systém talent managementu do té míry, že kandidáta nominuje jeho přímý vedoucí a kandidát musí úspěšně projít development centrem, které je zadáno externí společnosti a hodnotí jak externí odborníci, tak interní manažeři Wüstenrotu. Pro nominaci by měl dosahovat nadprůměrných výsledků a ukazovat svůj potenciál. Po úspěšném absolvování nastoupí do Talent Clubu, což je rok a půl trvající proces rozdělený do čtyř modulů. [17]

První je zaměřen na sebezpoznání kandidáta, druhý na odbornou oblast finančnictví, třetí modul rozvíjí prezentační, komunikační dovednosti a týmovou práci. V rámci čtvrtého modulu talenti zpracují samostatné projekty, často pro externí odběratele. Téma projektů je stanoveno tak, aby bylo pro kandidáty zajímavé, bavilo je, rozvíjelo jejich povědomí i odbornost a posunulo činnost skupiny. [17]

Do Talent Clubu jsou zapojeni i přímí vedoucí kandidátů. Ti jsou o průběhu informováni po ukončení každého modulu. Zároveň jsou povinni poskytnout kandidátům, kteří pod ně spadají, odbornou radu, pomoc, určitý návod. Také jsou přizváni k plánování další kariéry talenta. Celý proces talent managementu se Wüstenrot snaží propojit s připravovaným systémem následnictví a zajistit tak plynulé obsazování klíčových pozic ve skupině. [17]

Hlavními **přínosy**, které uplatnění Talent managementu jsou podle Horváthové (2011, s. 27):

- „- *Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.*
- *Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.*
- *Organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.*
- *Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.*
- *Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.*
- *Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.*
- *Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.*

Kaur ve svém článku uvedl myšlenku, že kvalifikovaní talentovaní jedinci jsou cennými trofejemi, hlavním zdrojem konkurenční výhody firem. Právě oni ovlivní, zda bude společnost úspěšná, či nikoli. [16] Z výše uvedeného vyplývá, že nestačí jen talentované

pracovníky identifikovat, což je však základem, ale také je udržovat, dále rozvíjet, motivovat a jejich přínos pro organizaci co nejlépe využít.

Na ověření myšlenky, že talent management společnosti uplatňují spíše jen u svých již získaných pracovníků, byla tato otázka zařazena do již výše zmíněného dotazníkového šetření autorky. Výsledné odpovědi jsou znázorněny následujícím grafem.



Obrázek 5: Uplatnění talent managementu ve firmách

Zdroj: vlastní zpracování

Výše vložený graf potvrzuje tendenci, že společnosti talent management uplatňují v největší míře právě na stálých zaměstnancích, mezi kterými se snaží vytipovat ty s vysokým potenciálem a těm se dále věnovat. To do velké míry potvrzuje i studii provedenou společností Manpower, která v ní mimo jiné porovnává možnosti, jak firmy v současné době řeší špatnou obsaditelnost určitých pracovních pozic. Právě vytipování talentovaných jedinců mezi stávajícími pracovníky je nejčtetnějším řešením. [24]

3.3 Trainee programy

Trainee programy nabízí stále více společností. Často se jedná o minimálně roční období, při kterém si organizace školí svého pracovníka na cílenou pozici. Předpokládají, že z nich vyroste talent často na určitou manažerskou pozici a že trainee program v něm probudí loajalitu ke společnosti.

Příkladem je trainee program ve společnosti Tesco. V Tescu se trainee programy pořádají již od roku 1996. V současnosti díky nim společnost získává potenciální loajální kandidáty pro střední a vyšší management. Účastníci se připravují na pozice v oddělení marketingu, financí, HR, komerčních oddělení i na provoz. Aby byli do kurzu přijati, absolvují náročné výběrové řízení. To zahrnuje telefonický pohovor, při kterém se testuje i angličtina. Dále pak osobní pohovor a Assessment centrum, kdy se ve skupinách plní situace z prodejny a další

praktické úkoly včetně prezentací a komunikace v angličtině. Vítězný kandidát ještě absolvuje pohovor s HR ředitelem a teprve potom může nastoupit na trainee program. Každý účastník programu má vlastní tréninkový plán a pravidelné hodnocení splněných cílů a aktivit. V rámci programu se uchazeči seznámí se všemi částmi společnosti s důrazem na prodej zboží a spojené služby. Dále absolvují kolečko po stanovištích v pobočkách a zaškolí se. V další části programu se zaměří již na své konkrétní oddělení a tam se učí odborné praktické dovednosti. [18]

Z výsledků dotazníkového šetření provedeného autorkou na firmách, které se zúčastnili veletrhu pracovních příležitostí, vyplývá, že Trainee programy z 30 zúčastněných nabízí 16 společností. Další pak nabízejí podobné formy pod různými názvy, např. absolventské programy. Trainee programy jsou nejčastěji nabízeny studentům posledních ročníků vysokých nebo středních škol. Důležitým aspektem je výborná znalost cizího jazyka, ochota a chuť učit se, rozvíjet se. Častou podmínkou je také žádná nebo jen nízká dosavadní praxe.

3.4 Odborné pracovní stáže

Odborné pracovní stáže nabízí stále více zaměstnavatelů. Je to výhodné jak pro ně, tak pro studenty, stážisty, tedy situace **win-win**. Zaměstnavatel díky stáži může získat potenciálního zaměstnance, kterému nemusí zaplatit tak vysokou částku, jakou by musel platit hotovému člověku s praxí. Zároveň si ověří, zda se uchazeč na pozici hodí, případně si ho může na danou pozici vycvičit. Pokud je stážista později přijat na hlavní pracovní poměr, prodlouží se díky stáži jeho zkušební doba, společnost tak může déle prověřovat jeho schopnosti a potenciál. Na druhé straně stážista získá tolik potřebnou praxi do budoucna. Pokud bude jako stážista úspěšný, může získat i nabídku na zaměstnání. Díky absolvované stáži zná kulturu ve společnosti, získá potřebné schopnosti a bude mít jistou výhodu oproti jiným uchazečům, že již ví, co společnost upřednostňuje a čemu se na druhé straně vyvarovat, pokud chce uspět. [6]

Stáž může být jak v domácí zemi, tak zahraniční. Nutno dodat, že zahraniční stáže jsou čím dál více považovány za výhodu při výběrovém řízení. Stáž je krátkodobá pracovní zkušenost. Je specifická tím, že účelem je získání znalostí, zkušeností, schopností v praxi, a ne dosažení vysokých výdělků. Některé stáže jsou placené, jiné vůbec ne. Poskytovatel stáže také musí odlišit odbornou stáž od brigády a zaměřit se na to, aby stážista získal více zkušeností, a ne mu jen vypomohl s jednou konkrétní činností. [22]

Kvůli stále se zvyšujícím požadavkům na uchazeče o zaměstnání a jejich praxi se pracovní stáže snaží podpořit i stát a různé neziskové organizace. Stáže jsou tedy často hrazeny prostřednictvím různých fondů, grantů nebo stipendií. Zprostředkováním stáží se zabývají například program Erasmus, organizace IAESTE International, AIESEC, ELSA a mnoho dalších. Stáže však mohou financovat a provozovat samostatně i jednotlivé společnosti. [22], [27]

Časopis Journal of employment counseling [19] zhodnocoval v jednom článku výsledky různých průzkumů týkajících se pracovních stáží studentů. Zabýval se přínosy ze stáží pro studenty a částečně i pro poskytovatele stáží odpověďmi na otázky týkající se rozšíření pracovních příležitostí, realistických očekávání stážistů, spokojenosti se zkušenostmi získanými na stážích a otázky ohledně vedení stáže. Z jednotlivých oblastí autoři článku zformulovali následující závěry:

- **Rozšíření pracovních příležitostí pro studenty** spočívá v tom, že studenti, kteří absolvovali nějakou formu pracovní stáže, jsou do podniků žádáni více než studenti bez zkušeností. Pro firmy je kromě již mírně zkušeného kandidáta žádoucí, že studenti jsou motivovaní, již během studia chtěli získat zkušenosti. Pokud je nepřijmou rovnou, často je řadí přednostně do databáze uchazečů.
- **Realistická očekávání stážistů.** Průzkumy ukázaly, že očekávání stážistů a zaměstnavatelů se výrazně lišila. Studenti často očekávali více, než jim stáž nabídla. Problémem bylo nejčastěji špatné pochopení podnikové kultury společnosti. Student, který však kulturu pochopil správně a sžil se s ní, byl zpravidla ve stáži úspěšnější a i spokojenější. Důvodem, proč byla očekávání studentů odlišná, je také špatné vymezení oblastí stáže, společnosti totiž často používají nábor na stáž obecně, ale už nekonkretizují činnosti, které student bude vykonávat.
- **Spokojenost se zkušenostmi získané stáží** se liší výzkum od výzkumu. Jednou autoři tvrdí, že spokojenost roste, jindy, že klesá. Obecně se však shodují na několika faktorech, které spokojenost stážistů podpoří. Jsou to jasně vymezené úkoly, odpovídající spíše náročnější úkoly, průběžné poskytování zpětné vazby, získání zkušeností z více oblastí podniku, rovnocenné zacházení se stážistou, konzultace a spolurozhodování při výběru náplně stáže. Společnosti k úspěšným stážistům přispěje, pokud nejdříve dobře promyslí, na jaké pozice, projekty stážisty chtějí a co jim nabídnou. Teprve potom mají začít shánět odpovídající studenty.
- **Vedení stáže.** Ukazuje se, že je vhodné, když má stážista mentora, člověka, který ho stáží vede, pomůže mu se socializací i s činnostmi, které bude vykonávat. [19]

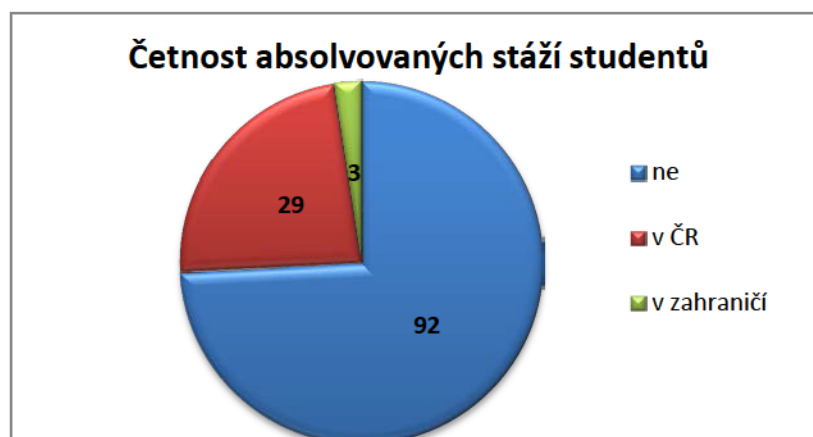
Autoři na závěr článku vyzdvihli několik bodů, které pomohou **zvýšit efektivnost stáží**:

- Aktivní účast studentů v procesu a určitá svoboda při výkonu činností,
- aktivní účast zaměstnavatele v procesu – nejprve stanovit kam a jaké stážisty potřebuje, teprve pak je hledat,
- jasné očekávání studentů – jasné úkoly, předem definovaná náplň stáže,
- zapojení mentorů pro jednotlivé stážisty,
- vést průběžné záznamy o stáži. Ty pak slouží jak průběžná kontrola, zpětná vazba, mohou pomoci odhadnout další vývoj stáže. [19]

Faktory, které přispívají ke spokojenosti stážisty, jsou do určité míry shodné s těmi, které motivují stále zaměstnance. Proto stačí, když je firma identifikuje u jedné skupiny, ovšem využívá je pak u obou. Přispěje to ke snížení fluktuace zaměstnanců, snížení absencí, zvýší se loajalita a zvedne se i dobré jméno firmy vůči třetím stranám. Časopis Academy of Management Learning & Education ve svém článku rozvedl tři faktory, které ovlivňují **spokojenost** jak stážistů, tak trvalých pracovníků:

- **charakteristiky práce** – důležité jsou významné úkoly s určitým dopadem na společnost, které pracovník může sám kreativně provést uceleně od začátku do konce, může se s nimi tak lépe identifikovat. Zpětnou vazbu hodnotí taktéž jako velmi důležitý faktor.
- **Pracovní prostředí** – sem autoři zařadili možnosti ke vzdělávání, k rozvoji kariéry, podpora od vedoucího, celková organizační spokojenost, formálnost kultury společnosti a vztahy se spolupracovníky.
- **Kontextové faktory** – do kontextových faktorů se řadí flexibilita pracovní doby, existence a výše odměny za práci, vzdálenost od bydliště, rodiny, přátel a s tím související nutnost dojíždění, která je hodnocena záporně. [5]

Pomocí internetového dotazníku určeného studentům posledního ročníku fakulty ekonomicko-správní autorka získala celkově 114 odpovědí. Mezi otázkami byl i dotaz, zda studenti během svého studia absolvovali nějakou formu pracovní stáže. Výsledky jsou zachyceny následujícím grafem.



Obrázek 6: Četnost absolvovaných stáží studentů posledních ročníků fakulty ekonomicko-správní

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že studenti v drtivé většině na stáži nikdy nebyli. Důvodem může být jejich nezájem, neochota pracovat v rámci stáže, pokud není placená, nebo také malé množství příležitostí od firem. Podle počtu absolvovaných stáží je patrné, že většina studentů, kteří odpověděli kladně, zažila během studia více než jen jednu pracovní stáž. Výsledek z průzkumu provedeného autorkou na firmách je takový, že pracovní stáž na Kontaktu 2014 nabízelo 20 ze 30 společností (viz Obrázek 8: Struktura a četnost příležitostí nabízené studentům firmami na Kontaktu 2014). Ovšem 29 firem zároveň souhlasí s tím, že stáže jsou velmi přínosné jak pro studenta, tak i pro poskytující společnost.

3.5 Odborné praxe při studiu

Praxi při studiu získávají studenti často za spolupráce se školou. Bývají povinné v rámci doby výuky. Hodně záleží na oboru studia. Například zdravotní asistentky mají mnohem více praxe ve spolupráci s nemocnicí, než ekonomicky zaměřeni studenti, ti mívají za celou dobu studia třeba jen tři týdny odborné praxe. Na odborné dovednosti jsou hodně zaměřená také učiliště, kde praxe probíhá přímo v rámci výuky. Tato forma odborné praxe je zpravidla neplacená.

I u odborné stáže je možné vytrénovat si potenciálního zaměstnance, který může nastoupit o ukončení studia na hlavní pracovní poměr. Ovšem u krátkodobých praxí se to stává jen vzácně. Pro studenta je zde nevýhoda, že společnosti se nechtějí dělit o své know-how a existuje tedy značná neochota věnovat se mu více, poskytovat mu více informací a učit ho.

Povinnou odbornou praxi při studiu ze 114 studentů, kteří vyplnili internetový dotazník vytvořený autorkou této práce, neabsolvovalo pouze 18 respondentů. Drtivá většina praxí

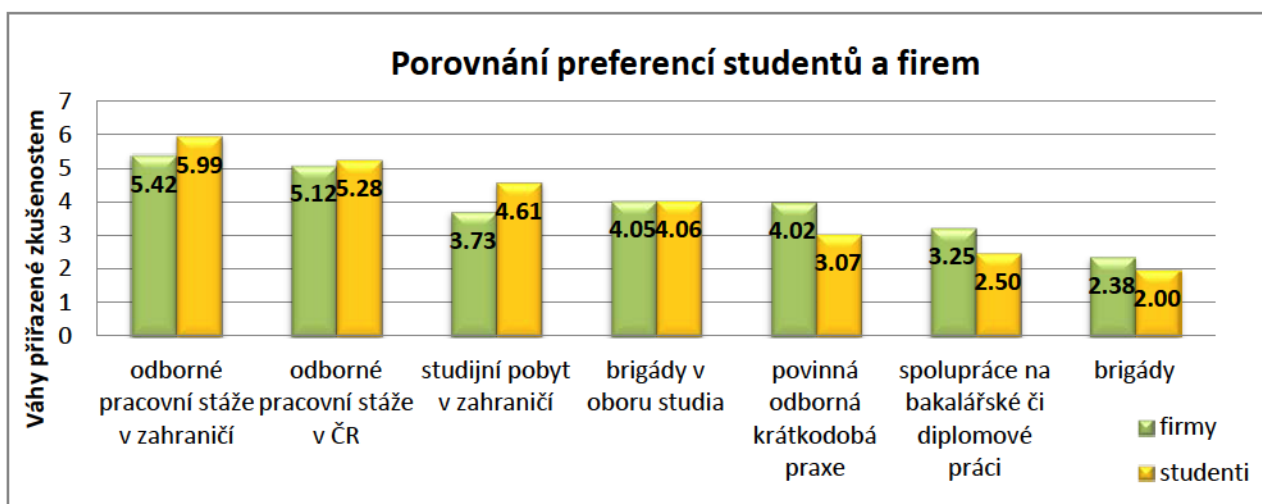
se však pohybovala pouze v řádu několika týdnů, v úhrnu za střední i vysokou školu málo kdy překročila dobu jednoho měsíce.

3.6 Brigády

Prvořadým cílem brigád je u studenta vydělat si finanční prostředky a následně, pokud je to možné, získat zkušenosti z oboru studia. Pro zaměstnavatele je přijetí brigádníků výhodné, protože pokryjí výkyvy v poptávce relativně levnou pracovní silou. Takoví pracovníci jsou nájímáni zpravidla na konkrétní činnost, tedy i jejich zaškolení je velmi snadné. Pokud jde o získané zkušenosti a dovednosti, záleží na tom, zda student získá brigádu v oboru, který studuje, nebo zda je cílem jen získat více finančních prostředků. Z dotazníků vyplněných studenty vyplynulo, že 18,42 % respondentů brigádu během studia nemělo a z 81,58 %, kteří ji měli, většina uvedla, že nebyla v oboru jejich studia. To odpovídá tvrzení, že prvořadým cílem u brigád je získat finanční prostředky a ne až tolik praxi.

3.7 Porovnání preferencí zaměstnavatelů a studentů

Autorka provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnavateli, kteří se účastnili Kontaktů 2014. Díky tomu od nich získala 30 vyplněných dotazníků. Zároveň vytvořila internetový dotazník s podobným zaměřením otázek i pro studenty posledního ročníku fakulty ekonomicko-správní. Zde získala 114 odpovědí. Na následujícím grafu je znázorněno porovnání odpovědí na shodnou otázku. Firem se autorka ptala, jak by seřadily zkušenosti čerstvých absolventů, pokud by se hlásili na volnou obsazovanou pozici. Společnosti přiřazovaly váhy jednotlivým zkušenostem (7 – nejvyšší váha, 1 – nejnižší váha). Studenti měli odhadnout, jak podle jejich subjektivního názoru firmy hodnotí získané zkušenosti. Rovněž přiřazovali váhy k 7 formám zkušeností.

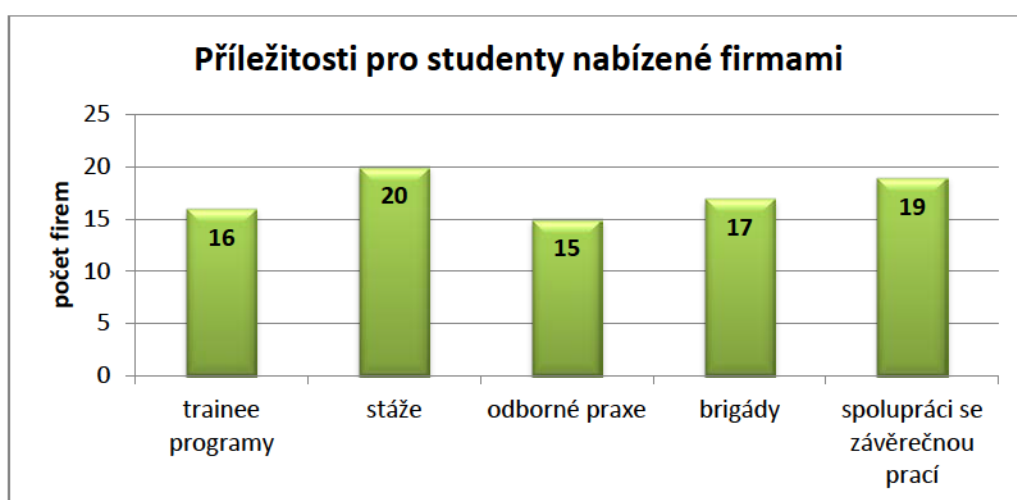


Obrázek 7: Porovnání důležitosti získaných zkušeností z pohledu firem a studentů

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že v názorech na důležitost jednotlivých získaných zkušeností se studenti shodli ve všem se společnostmi. Doporučením tedy je, aby se více zaměřovali na získání právě těch, kterým sami přiřadili nejvyšší váhu. Nutno ovšem dodat, že z individuálních rozhovorů se zástupci zúčastněných společností vyplývá, že při skutečném výběrovém řízení mnohdy hraje nejvyšší roli to, jak uchazeč zaujme svým vystupováním, svojí osobností spíše než získanými zkušenostmi uvedenými v životopise. Uznávají však, že k nim přihlížejí, spíše ale jde o to, jak je pak sám kandidát dokáže rozvést u pohovoru.

V souvislosti s přiřazenými vahami k jednotlivým zkušenostem je vhodné zde zařadit i graf, který znázorňuje, jaké příležitosti společnosti, které se zúčastnily Kontaktu, nabízejí pro studenty.



Obrázek 8: Struktura a četnost příležitostí nabízených studentům firmami na Kontaktu 2014

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že rozmanitost nabízených příležitostí pro studenty je vysoká. Kromě výše uvedeného firmy nabízejí další formy absolventských programů, příležitosti pracovat rovnou na hlavní pracovní poměr a další. Ovšem na druhou stranu například firma Deloitte nabízí příležitosti pro přibližně 50 studentů. Naproti tomu jiné společnosti přijmou třeba jen jednoho nebo dva. Skutečný počet příležitostí tedy nelze přesně stanovit.

3.8 Shrnutí

Třetí kapitola práce se zabývala některými moderními formami získávání zaměstnanců. Mezi ty lze zařadit využití sociálních sítí, e-recruitment, mobilní nábor nebo využití videa při výběru vhodného uchazeče. Mezi další metody, které se v současnosti využívají stále více, byl zařazen talent management, trainee a další absolventské programy, odborné pracovní stáže a praxe při studiu. Stáže byly srovnány s brigádami.

Autorka v této kapitole nejvíce čerpala z odborných časopisů, ze zahraničních zdrojů a získané informace obohatila o výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Díky němu také v závěru kapitoly provedla srovnání preferovaných zkušeností z pohledu zaměstnavatelů a z pohledu studentů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat pracovní stáž ve vybrané organizaci jako jednu z forem náboru společnosti na základě teoretických informací z literatury a v případě zjištěných nedostatků sestavení návrhů na jejich odstranění.

Cíle bylo dosaženo rozdělením práce do dvou celků. V prvním byla pozornost zaměřena na řízení lidských zdrojů, jednotlivé personální činnosti, analýze získávání a přijímání zaměstnanců včetně stále častěji využívaných moderních metod. Informace získané z literatury autorka obohatila o provedené dotazníkové šetření, jehož výsledky promítla do jednotlivých částí.

V druhé části proběhlo seznámení s historií, základními hodnotami společnosti Holcim (Česko) a s jednotlivými personálními činnostmi, které v organizaci probíhají v rámci řízení lidských zdrojů. Samotný popis pracovní stáže ve společnosti Holcim byl postupně popisován ve fázích přípravná, realizační a ukončovací. Autorka popsala aktivity spojené se stanovením cílů stáže, s výběrem stážistů, s jejich pracovní náplní i s ukončením stáže.

Hodnocení efektivnosti pracovní stáže v Holcimu bylo provedeno pomocí několika vybraných měřítek zmíněných v teoretické části v rámci popisu personálního controllingu. Efektivnost byla hodnocena z pohledu splnění zadaných cílů stáže a to hlavně v oblasti úspory nákladů při získání stálého pracovníka z řady stážistů a z hlediska prodloužení stáží na některých odděleních. Zmíněno je i splnění dalších konkrétně stanovených cílů.

Autorka stáž hodnotí velice pozitivně jako příležitost pro studenty získat ceněnou praxi i jako přínos pro společnost. Toto hodnocení je podloženo poznatky uvedenými v části, ve které hodnotí efektivnost stáže. Očekávání od stáže bylo naplněno jak z pohledu studentů, tak i z pohledu společnosti. Všem rizikům, která byla identifikována při přípravě stáže, dokázala společnost předejít. I přes to se autorce podařilo vytvořit několik návrhů na vylepšení a zpestření stáže.

Prvním doporučením bylo rozšířit inzerci stáže i na další vysoké školy prostřednictvím zvaných přednášek, případových studií či workshopů. Druhé doporučení se týkalo lepší informovanosti vedoucích oddělení o přínosech stážistů, čímž by se podpořila jejich podpora stáží. Třetí doporučení se týká včasného určení přesných dat společných aktivit pro všechny stážisty a tím pak zajištění vyšší účasti na těchto akcích. Čtvrté doporučení spočívá v diverzifikaci pracovní doby stážistů na jednotlivých odděleních podle požadavků vedoucích a s tím spojené odměňování podle odpracované doby. Páté doporučení bylo sestavit formulář,

do kterého se již při výběrovém řízení zaznamená očekávání kandidáta od pracovní stáže. To pak může přispět k jeho vyšší spokojenosti i k porovnání očekávaného s naplněným. Další návrh na zpestření stáže spočíval ve vyzkoušení si činností i na jiných odděleních, než jsou stážistova mateřská. S tím souvisí poslední doporučení, ve kterém autorka navrhuje zadat stážistům společný několikadenní projekt, na kterém se naučí spolupracovat v týmu a získají povědomí i o činnostech, které vykonávají ostatní stážisté.

Cíl práce byl splněn. Na základě odborné literatury a poskytnutých informací byla provedena analýza pracovní stáže ve společnosti Holcim (Česko). V celém projektu pracovní stáže nebyly nalezeny výrazné nedostatky, přesto autorka vytvořila několik doporučení, které by stáž mohly vylepšit, obohatit a zatraktivnit pro další zájemce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. PhDr. Milan Pokorný. Praha: GradaPublishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [3] BECKER, Brian a Barry GERHART. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management journal*. 1996, roč. 39, č. 4, s. 779-801.
- [4] BROWN, Judith. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. *International Public Management Association for Human Resources*.
- [5] D'ABATE, Caroline P., Mark A. YOUNDT a Kathryn E. WENZEL. Making the Most of an Internship: An Empirical Study of Internship Satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*. 2009, roč. 8, č. 4, 527 - 539. DOI: ISSN: 1944-9585
- [6] DESSLER, Gary. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2003, xxxi, 558 s. ISBN 01-304-5265-3.
- [7] DLOUHÝ, Michal. Trend: video v náboru. *HRM: Human Resources Management*. 2013, 5 / 2013, s. 45.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] *Ecorec* [online]. 2012 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: www.ecorec.cz
- [10] FALIAGKA, Evanthia. A Personality Mining System for Automated Applicant Ranking in Online Recruitment Systems. *Web Engineering*. 2011, č. 6757, 378 - 382. DOI: 10.1007/978-3-642-22233-7_30.
- [11] FARSKÁ, Hana. Nebojme se fluktuace, pracujme s ní. *HRM: Human Resources Management*. 2013, 6 / 2013, 11 - 12. DOI: 1801-4690.
- [12] *Holcim Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/>
- [13] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7375-665-3.
- [14] HUČKOVÁ, Kateřina. Chytrý telefon. Nový trend v náboru zaměstnanců. In: *Personální Marketing.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/chytry-telefon-novy-trend-v-naboru-zamestnancu>
- [15] Interní zdroj společnosti

- [16] KAUR, Jaideep. Analysis of e-recruitment and its relationship with attrition in modern organizations. *International Journal of Management, IT and Engineering*. 2012, roč. 2, č. 9, 39 - 46.
- [17] KAZDOVÁ, Alena. Talent Club rozvíjí a motivuje. *HRM: Human Resources Management*. 2013, 5 / 2013, 36 - 39.
- [18] KAZDOVÁ, Alena. Trainee programy otevírají absolventům zajímavou kariéru. *HRM: Human Resources Management*. 2013, 3 / 2013, 48 - 49.
- [19] KNOUSE, Stephen B. a Gwen FONTENOT. Benefits of the business college internship: a research review. *Journal of employment counseling*. 2008, č. 45.
- [20] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] Lidé a práce. *Holcim Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/lide-a-prace.html>
- [22] Odborné stáže při studiu. *Národní informační centrum pro mládež* [online]. 2008 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/odborne-staze-pri-studiu>
- [23] Ochrana životního prostředí a sociální odpovědnost. *Holcim Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/udrzitelny-rozvoj/ochrana-zivotniho-prostredi-a-socialni-zodpovednost.html>
- [24] Průzkum Manpower: Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2012. *Manpower* [online]. 2013 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/images/Nedostatek-2012.pdf>
- [25] PŘIKRYL, Jan. Technika může výrazně zefektivnit práci náborářů. *HRM: Human Resources Management*. 2013, 6 / 2013, 68 - 70. DOI: 1801-4690.
- [26] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia, 2. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-702-4.
- [27] Stáže pro mladé. *Stáže pro mladé: Cesta k pracovním příležitostem* [online]. 2012 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.stazepromlade.cz/cz/o-projektu>
- [28] TANSLEY, Carole. What do we mean by the term "talent" in talent management?. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*. 2011, roč. 43, č. 5, 266 - 274. DOI: 10.1108/00197851111145853.
- [29] THORNTON, George C a Deborah E RUPP. *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, xix, 361 p. ISBN 08-058-5125-9.
- [30] *Trans plus: (Česko) s. r. o.* [online]. 2012 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: www.transplus.cz

- [31] Tvorba strategického plánu – členění a postup. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tvorba-strategickeho-planu-33089.html#!&chapter=7>
- [32] VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
- [33] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [34] VEBER, Jaromír. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [35] WANOUS, John P., Arnon E. REICHERS. New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*. 2000, roč. 10, č. 4, s. 435-451. DOI: 1053-4822.