

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza získávání pracovníků ve vybrané organizaci

Aneta Čížková

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Čížková**
Osobní číslo: **E13321**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza získávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající 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 bakalářské práce bude analýza získávání pracovníků ve vybrané organizaci ze získaných teoretických a praktických znalostí a na jejich základě případné doporučení zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů.
- Získávání pracovníků.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza získávání pracovníků ve vybrané společnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 8024704692.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

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 21. 4. 2016

Aneta Čížková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc. Personálnímu oddělení společnosti Avast software s. r. o., především personální ředitelce Kamile Štěpánkové a global recruitment manažerce Marcele Římalové.

V neposlední řadě chci také poděkovat speciálně své mamince a celé své rodině za podporu při celém mém studiu a také svému příteli Václavovi.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou získávání pracovníků ve společnosti. V první části jsou definovány základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů. Následuje teoretický popis procesu získávání zaměstnanců a všech personálních činností, které obsahuje. V praktické části je představena společnost Avast Software s. r. o. a je provedena analýza jejího procesu získávání pracovníků. V závěru práce jsou obsaženy návrhy na zlepšení stávajícího systému.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr, adaptace

TITLE

Analysis of recruitment in the selected organization

ANNOTATION

Bachelor thesis deals with the analysis of hiring of the employees. First part defines the basic concepts of the management and human resource management. Next is the theoretical description of the recruitment and all of the actions of the human resources it contains. Practical part introduces the Avast Software s.r.o. company and the analysis of its employees hiring process is made. Conclusion contains the proposals on the current system improvement.

KEYWORDS

human resources, human resource management, recruitment, selection, adaptation

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 11 -
1.1 MANAGEMENT	- 11 -
1.1.1 Manažerské funkce	- 11 -
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 13 -
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů	- 13 -
1.2.2 Strategie lidských zdrojů	- 13 -
1.3 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 14 -
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst	- 14 -
1.3.2 Plánování lidských zdrojů	- 15 -
1.3.3 Hodnocení pracovníků	- 15 -
1.3.4 Vzdělávání pracovníků	- 16 -
1.3.5 Odměňování	- 17 -
1.3.6 Péče o pracovníky	- 17 -
1.3.7 Personální informační systém	- 18 -
1.4 SHRNTÍ KAPITOLY	- 18 -
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	- 19 -
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	- 19 -
2.1.1 Formulace požadavků na volné pracovní místo	- 20 -
2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	- 21 -
2.1.3 Metody získávání pracovníků	- 22 -
2.1.4 Trendy získávání pracovníků	- 23 -
2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	- 27 -
2.2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání	- 27 -
2.2.2 Metody výběru pracovníků	- 27 -
2.2.3 Závěrečný výběr uchazečů	- 30 -
2.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	- 30 -
2.3.1 Pracovní poměr	- 30 -
2.3.2 Další náležitosti přijímání pracovníků	- 31 -
2.4 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	- 31 -
2.4.1 Průběh a nástroje adaptačního procesu	- 32 -
2.5 SHRNTÍ KAPITOLY	- 32 -
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.4 SHRNTÍ KAPITOLY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 METODIKA VÝZKUMU	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2 ROZBOR STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ AVAST SOFTWARE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3 PLÁNOVÁNÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.4 ANALÝZA PRÁCE A VYTVOŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.5 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.5.1 Personální marketing	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.5.2 Spolupráce se studenty	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
4.6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.7 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.8 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
ZÁVĚR.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
POUŽITÁ LITERATURA	- 33 -
SEZNAM PŘÍLOH	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM ILUSTRACÍ

- Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků - 16 -
- Obrázek 2: Proces zabezpečování lidských zdrojů v podniku - 20 -
- Obrázek 3: Graf cenění značky zaměstnavatele organizacemi - 24 -
- Obrázek 4: Graf nejefektivnějších nástrojů značky zaměstnavatele - 24 -
- Obrázek 5: Graf míry využívání sociálních medií pro nábor společnostmi - 25 -
- Obrázek 6: Graf míry využívání jednotlivých sociálních sítí a jejich efektivita - 26 -
- Obrázek 7: Mapa zobrazující země s více než 1 miliónem uživatelů Avastu .. **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 8: Vývoj tržeb a EBITDA (v mil. USD) společnosti Avast software **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 9: Graf vývoje počtu zaměstnanců 2010 – 2015... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 10: Struktura zaměstnanců podle pohlaví **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 11: Graf struktury zaměstnanců podle věku **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 12: Graf struktury zaměstnanců podle vzdělání.... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 13: Graf struktury zaměstnanců podle druhu pracovní smlouvy **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 14: Graf zastoupení národností zaměstnanců..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 15: Graf metod získání přijatých zaměstnanců pro rok 2015 **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 16: Graf nabídek práce pro rok 2015 **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	Assessment centre
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	Číslo
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
LZ	Lidské zdroje
mil.	Milion
NACE	Klasifikace ekonomických činností
např.	Například
PIS	Personální informační software
PO	Požární ochrana
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	To je
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný
USD	Americký dolar
vč.	Včetně

ÚVOD

Vytyčených podnikových cílů lze dosáhnout právě tehdy, když se podaří shromáždit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje, ale jsou to právě často lidé, s nimiž se na počátku počítá jako s něčím samozřejmým a neproblémovým, kteří se poté mohou stát bariérou k uskutečnění podnikatelského záměru. Proto by se řízení lidských zdrojů měla věnovat velká pozornost.

Téma získávání pracovníků si autorka vybrala z důvodu, že jeho kvalita má rozhodující význam v úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Spočívá v rozpoznávání, vyhledávání, přitáhnutí a najmutí vhodných pracovních sil do organizace. A také proto, že ve většině firem tvoří lidský kapitál padesát procent veškerých nákladů.

Výběr správného pracovníka bude vždy nesnadným úkolem. To ještě zvýrazňuje fakt, že rok od roku se zvyšuje konkurence na trhu práce mezi firmami a jejich boj o zaměstnance. Z tohoto důvodu by společnosti měly neustále zdokonalovat proces získávání pracovníků, protože jen ti nejlepší budou schopni získat kvalitní pracovní sílu.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických a praktických poznatků provést analýzu získávání pracovníků ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků bude v závěru proveden návrh doporučení ke zlepšení procesu.

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části se bude první kapitola věnovat popisu základních pojmů managementu, řízení lidských zdrojů a vybraným činnostem řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola bude pak zaměřena na samotný proces získávání pracovníků, kde budou popsány i nové světové trendy. Dále bude nastíněn výběr pracovníků, jejich přijímání a adaptace.

V praktické části se třetí kapitola bude věnovat představení společnosti Avast Software s.r.o., se kterou se autorce podařilo navázat spolupráci. Bude popsán obor jejího podnikání, postavení na trhu, její historie a oddělení lidských zdrojů. Ve čtvrté kapitole bude proveden rozbor struktury zaměstnanců Avastu, bude zanalyzován proces získávání pracovníků a popsány všechny personální činnosti, které tento proces zahrnuje – personální plánování, nábor, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců v této společnosti, za pomoci poskytnutých materiálů a informací od personální ředitelky a manažerky globálního náboru.

V závěru pak autorka na základě komparace svých znalostí a informací poskytnutých společnostmi zhodnotí činnost získávání pracovníků a v případě odhalených nedostatků se pokusí vypracovat návrhy na zefektivnění stávajícího stavu.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Proces získávání pracovníků do organizace spadá pod řízení lidských zdrojů a to je úzce spjato s managementem. Proto se první kapitola bude věnovat vymezení základních pojmů managementu a řízení lidských zdrojů.

1.1 Management

Slovo management je odvozeno z anglického „to manage“, které můžeme přeložit do češtiny jako vést nebo řídit. Ačkoli se jedná o jeden z fenoménů dnešní doby, jeho počátky sahají až do starověku. Je složitým, velice obsáhlým procesem, a proto se můžeme setkat s mnoha různými definicemi. Podle Vebera můžeme nejobecněji definovat management jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ [13, str. 19]

Pojem management můžeme rozdělit do tří výrazových rovin – proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. [1]

1.1.1 Manažerské funkce

Jako existuje velké množství definic managementu, podobně je to i s otázkou z čeho se vlastně management skládá. V literatuře můžeme najít různá členění s řadou modifikací. Koncept manažerských funkcí vychází z pěti funkcí správy, které již v roce 1916 zformuloval Francouz Henri Fayol [7] jako:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinování,
- kontrolování.

V současné době se nejčastěji používá rozdělení podle Koontze a Weihricha [14], a to:

- **plánování** – je výchozí bod dalších manažerských funkcí, jedná se o rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení, podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické, taktické a operativní nebo krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé;
- **organizování** – „*znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkonů;*“ [3, str. 7]

- **personální zajištění** – tomu se bakalantka bude věnovat v dalších částech bakalářské práce;
- **vedení lidí** – je proces řízení, motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí pro zabezpečení cílů dané organizace;
- **kontrolování** – je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s řídicími záměry, což umožňuje včasné napravovat chybné či nedostatečné plnění cílů, kontrola je spjata se všemi ostatními manažerskými funkcemi, podle knihy Bělohlávka, Košťana a Šuleřa [3] by měl efektivní kontrolní proces naplňovat čtyři následující funkce – dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí.

Výše uvedené manažerské funkce můžeme charakterizovat jako sekvenční manažerské funkce (realizují se postupně). Ty mají společné to, že jimi prostupují tzv. průběžné manažerské funkce. [17] Jsou to:

- **analýza řešených problémů** – nejčastěji bývá spojována s počátkem rozhodovacího procesu, ke klíčovým krokům analýzy [13] patří především:
 - popis problému a jeho počáteční formulování,
 - stanovení cílů řešení problému,
 - specifikace podstatných stránek,
 - určení příčin;
- **rozhodování** – můžeme ho bezesporu nazvat klíčovým prvkem managementu, „*rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle,*“ [1, str. 86] můžeme sledovat dvě stránky rozhodování – organizační (kdo a o čem má rozhodovat) a procesní stránku (jak rozhodovat), náplň rozhodovacího procesu můžeme podle Vebera [13] sloučit do jednotlivých etap:
 - identifikace,
 - analýza a formulace,
 - stanovení kritérií hodnocení,
 - tvorba variant,
 - stanovení důsledků,
 - hodnocení důsledků,
 - realizace,
 - kontrola výsledků;
- **realizace, koordinace** – implementace zvolené varianty rozhodování do činnosti organizace, patří do konečné fáze rozhodování.

1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno 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.“ [1, str. 27]

Vytyčených podnikových cílů lze dosáhnout právě tehdy, když se podaří shromáždit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. A jsou to právě ony, jež obvykle bývají tím nejdražším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku.

1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Jak autorka již naznačila, řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) se zabývá dosahováním cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Tyto cíle lze podle Brodského [5] rozdělit do čtyř skupin:

- **cíle společenské** (např. dodržování platné legislativy, vztahy mezi vedením a odbory),
- **cíle organizační** (např. efektivní plánování zaškolení, umístování zaměstnanců),
- **cíle funkční** (ŘLZ by mělo sloužit k plynulému a efektivnímu chodu celé organizace),
- **cíle osobní** (personální a sociální rozvoj pracovníků organizace).

Dále je potřeba si uvědomit, že tyto cíle jsou neustále ovlivňovány následujícími faktory:

- strategií organizace,
- technologickými faktory,
- komerčně – finančními faktory.

1.2.2 Strategie lidských zdrojů

Dvořáková ve své publikaci definuje strategii lidských zdrojů, popřípadě personální strategii jako *„záměry organizace, co by měla udělat a změnit v ŘLZ, aby dosáhla svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí a interní podmínky organizace a požadavky na ni kladené, tak potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů jsou formulovány ve vazbě na strategii organizace, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého či třetího řádu.“ [6, str. 116]*

Podle výše uvedeného zdroje můžeme personální strategii rozlišit na:

- **komplexní** – vytvoření k prosazování změny v organizaci jako celku (s cílem přeměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu);
- **specifické** – stanovují, co organizace zamýšlí udělat v určitých personálních oblastech (např. strategie odměňování).

Výsledkem formulace strategií lidských zdrojů je **strategické řízení lidských zdrojů**. Jedná se o konkrétní aktivity a úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem tohoto strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování. [10]

1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

„Náplní řízení lidí je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také jejich kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivovanost a identifikace s cíli firmy).“ [13, str. 158] Následující text se bude věnovat vybraným činnostem ŘLZ, které by měly zahrnovat jak ty kvantitativní, tak kvalitativní stránky.

„Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.“ [8, str. 22]

V menších podnicích se všechny činnosti lidských zdrojů neprovádějí a některé z výše uvedených se provádějí nepravidelně, pouze v případě potřeby. Za hranici, kdy organizace začíná pociťovat potřebu vytvořit účelné místo personalisty, se uvádí 100 až 150 zaměstnanců, tam už bývá škála personálních činností široká. Velké společnosti dokonce zaměstnávají personalisty zaměřené na určitý úsek činnosti lidských zdrojů. [13]

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o definování pracovních úkolů v organizaci a určení jejich nároků na znalosti a dovednosti, spojování těchto úkolů do daných pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a jejich průběžná aktualizace.

Analýza pracovních míst by podle Bartáka [2] měla odpovědět na tři otázky, a to:

- Jak přispívá tato pozice či oddělení k dosažení vytyčených cílů organizace?
- Jak přispívají činnosti vykonávané na daném pracovním místě k celkovému výsledku?

- Není daná pozice či oddělení pouhým pozůstatkem z minulosti, bez přínosu pro současnost i budoucnost organizace?

Potřebné informace k analýze pracovních míst získáváme především z rozhovorů či informací poskytnutých od stávajících držitelů pracovního místa, jejich nadřízených, spolupracovníků, podřízených či z lidí, kteří přicházeli s držitelem pracovního místa do kontaktu. [2]

1.3.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ [8, str. 93]

Konkrétně lze říci, že typickými cíli personálního plánování je získat a udržet si takový počet lidí, který organizace potřebuje, a aby tito zaměstnanci rovněž měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Dále je rovněž nutné předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí a přispívat ke schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí. Nesmí se zapomínat na snižování závislosti organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků v případech, kdy nabídka pracovních sil s potřebnou kvalifikací je nedostatečná. V neposlední řadě má plánování lidských zdrojů za cíl zlepšit využití pracovníků zaváděním pružnějších systémů práce. [1]

1.3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží jako nástroj zkvalitňování personálu společnosti, dosahování vyššího výkonu i kvality a také k rozvoji způsobilosti pracovníků. Podle Vebera [13] můžeme hodnocení pracovníků rozdělit do dvou skupin:

- **hodnocení pracovního výkonu** – jedná se o pravidelné posouzení, zda pracovník splnil zadaný pracovní úkol (kvantitativně i kvalitativně), k tomu slouží:
 - různé evidence odvedené práce,
 - různé formy kontroly kvality,
 - kontrola průběhu práce prováděná pověřeným nadřízeným pracovníkem;

- **hodnocení způsobilosti pracovníka** – jedná se obvykle o komplexnější hodnocení pracovníka prováděné po určitých intervalech.

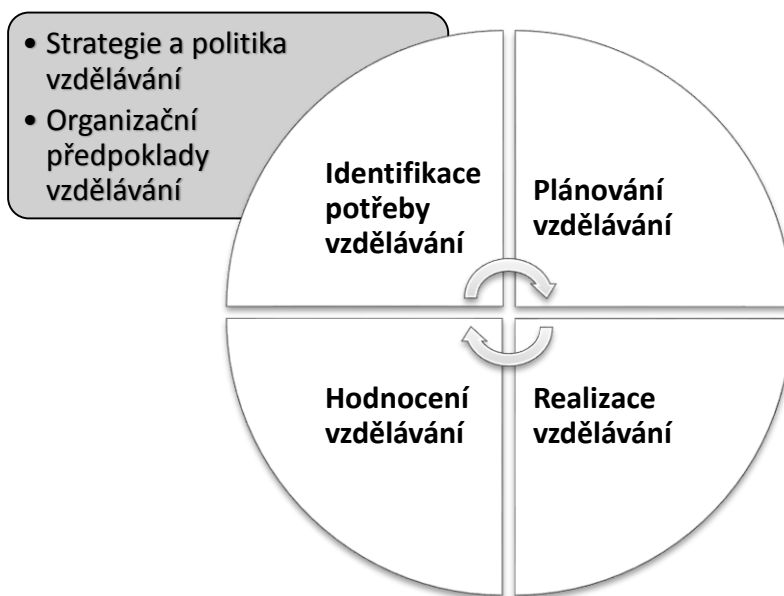
Podle stejné literatury lze i rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků, a to:

- **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení, které provádí nadřízený pracovníka se spíše příležitostnou povahou;
- **formální hodnocení** – systematické hodnocení s racionálnější a standardizovanou podobou, pořizují se z něj dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

1.3.4 Vzdělávání pracovníků

Podle Armstronga je cílem vzdělávání v organizaci „zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ [1, str. 461]

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované **systematické vzdělávání** (obr. č. 1), které vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhající jako neustále se opakující cyklus.



Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Zdroj: Upraveno podle [9]

Úspěšná realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody, která umožní zaměstnancům si osvojit požadované schopnosti. Podle Šikýře [11] rozlišujeme následující **metody vzdělávání**:

- **na pracovišti** – instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink a mentoring;
- **mimo pracoviště** – přednášky, semináře, demonstrování, případové studie a outdoorové aktivity.

1.3.5 Odměňování

Odměňování je úzce spjata s hodnocením pracovníků. Rozumí se jím nástroj pro ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Nejedná se pouze o **peněžní formu** (mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny), ale odměňování zahrnuje i mnoho **nepeněžních forem** (povýšení, odborný postup, formální i neformální uznání, lepší pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody apod.).

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky. Ze strategie odměňování, která vychází ze strategie lidských zdrojů, vyplývá, jaká pravidla a jaké nástroje a postupy organizace použije při odměňování jednotlivých pracovníků. Organizace musí spravedlivě zabezpečit efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovní právními předpisy a hospodářskými výsledky. Spravedlivé a efektivní odměňování tedy slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, ale i k dosahování cílů zaměstnavatele. [11]

1.3.6 Péče o pracovníky

Vedle odměňování je tou oblastí ŘLZ, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s konkurencí. Úkolem zaměstnavatele při péči o pracovníky je dosáhnout příznivých podmínek všech prostorových (pracovní prostředí), časových (pracovní doba), bezpečnostních (BOZP) a ostatních hodnot, které pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, chování, schopnosti zaměstnance při práci a při dosahování požadovaných cílů. [11]

Koubek ve své knize rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin [8]:

- **povinná péče** (daná zákony a předpisy – zákoník práce),
- **smluvní péče** (dána kolektivními smlouvami – např. zajišťování dopravy do zaměstnání),

- **dobrovolná péče** (je výrazem dobré vůle zaměstnavatele při zabezpečení svých pracovníků a obsahem jeho personální politiky – např. služby spojené s využíváním volného času).

1.3.7 Personální informační systém

Ten popisuje Koubek jako „*zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovních míst pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formulování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.*“ [9, str. 21]

PIS musí zajistit dvě kategorie úkolů – **úkoly povinné**, které jsou dány legislativou (např. vedení osobních karet zaměstnanců, vedení docházky, atd.) a **ostatní úkoly**, které organizace provádí na základě vedení společnosti (vše od získávání zaměstnanců přes jejich motivaci až k ukončení pracovního poměru).

Mezi základní funkce PIS patří dlouhodobé plánování lidských zdrojů, prognózování potřeby lidských zdrojů v organizaci, personální rozvoj, řízení znalostí, podpora interní komunikace a integrace, evidence a kontrola dodržení platných předpisů a samotná analýza lidských zdrojů. [6]

1.4 Shrnutí kapitoly

První kapitola této práce je zaměřena na definování základních pojmů managementu a ŘLZ. Kapitola je rozdělena do tří částí. První část se zabývá managementem a manažerskými funkcemi, a to především rozdělením podle Koontze a Weihricha (sekvenční funkce) a jimi prostupujícími tzv. průběžnými funkcemi. Druhá část popisuje ŘLZ, jeho definici, cíle a strategii. Třetí část se zabývá vybranými činnostmi řízení lidských zdrojů. Zprvu je popsáno vytváření a analýza pracovních míst, poté plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, vzdělávání, odměňování, péče o pracovníky a personální informační systém.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Spoléhat na to, že přivede vhodného zaměstnance do podniku náhoda, se rozhodně nevyplácí. Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Chybně přijaté osoby mohou chod organizace velmi nepříjemně narušit. Následující kapitola je rozdělena na čtyři části - získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků a adaptace pracovníků.

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ [6, str. 145]

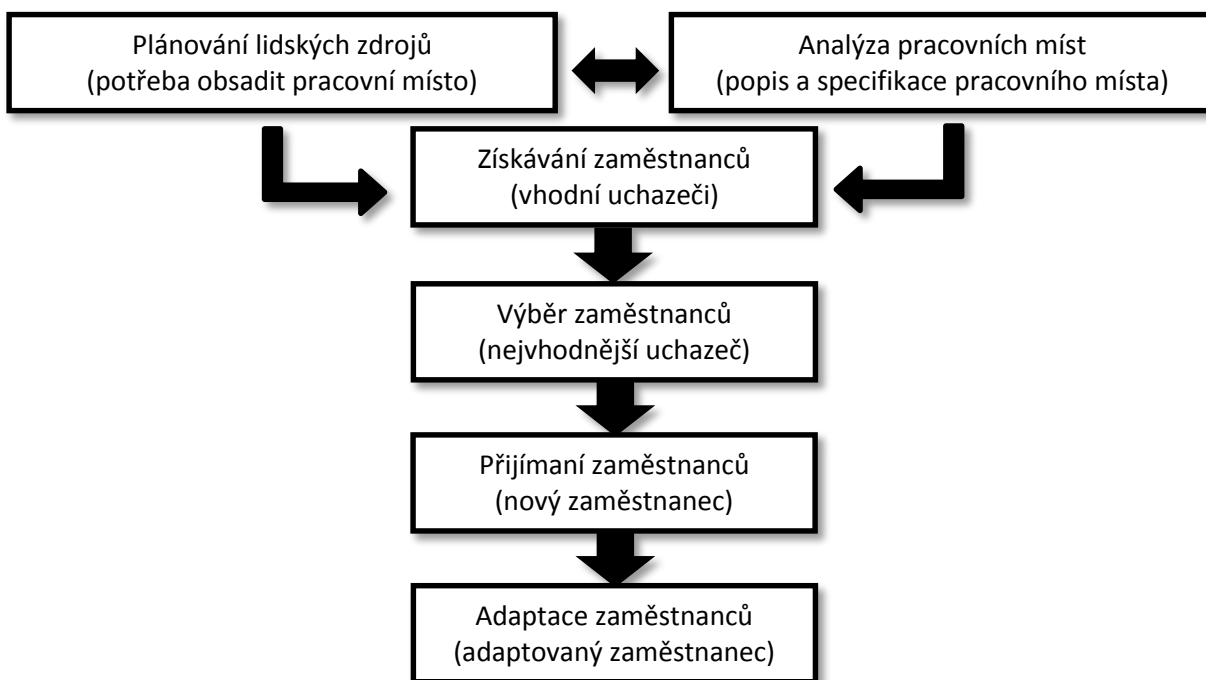
Nejdůležitější je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to při pevně daných nákladech a v žádoucím termínu. Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo (např. v rámci rozšíření činností zaměstnavatele) nebo uvolněné pracovní místo (např. zaměstnanec odchází na mateřskou dovolenou), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit. [8]

2.1 Proces získávání pracovníků

Pro efektivní proces získávání zaměstnanců je nutná perfektní znalost údajů o jednotlivých pracovních místech (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a rovněž údajů o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (zejména odborná kvalifikace), všechny tyto informace přináší **analýza pracovních míst**. Další podstatnou částí je předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí **personálního plánování**. Vztah mezi personálním plánováním, analýzou pracovních míst, získáváním, výběrem, přijímáním a adaptací můžeme vidět na obrázku č. 2.

V samotném procesu získávání pracovníků můžeme podle Armstronga [1] definovat dvě fáze, a to:

1. **definování požadavků** – informování o volných pracovních místech v organizaci, příprava popisu a specifikací tohoto pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. **přilákání uchazečů** – rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, volba metod získávání pracovníků.



Obrázek 2: Proces zabezpečování lidských zdrojů v podniku

Zdroj: upraveno podle Koubka [8]

Pro zajištění kvalitního toku informací je velmi důležité jednání s uchazeči, podnik musí poskytnout jasné požadavky na pracovníka pro realistickou představu o nabízené práci, ale také musí získat dostatečné množství informací o uchazeči.

2.1.1 Formulace požadavků na volné pracovní místo

Od formulace požadavků se odvíjejí ostatní činnosti výběru zaměstnanců, jako například koho s nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání volit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat. Všechny charakteristiky jsou následně brány v úvahu v procesu výběru zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, hlavním podkladem pro zpracování popisu a specifikací pracovního místa je **analýza pracovních míst**. Nejdůležitější charakteristiky a specifikace se stávají součástí informací obsažených v **nabídce zaměstnání**, ta by měla zajistit určitou prvotní selekci potencionálních uchazečů o zaměstnání, protože musí umožnit uchazečům samostatně posoudit, zda jsou vhodnými uchazeči či ne. [9]

Smysluplně formulovaná nabídka práce by podle Šikýře [10] měla obsahovat následující údaje:

- **název pozice;**
- **charakteristika práce a organizace;**

- **místo výkonu práce** – uvádíme, není-li totožné se sídlem organizace;
- **požadavky pro uchazeče** – zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky pro výkon práce, jedná se o vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti;
- **podmínky výkonu práce** – obsahují podmínky pracovněprávního vztahu, zejména pracovní podmínky a podmínky odměňování, jsou to právě tyto podmínky, které vzbuzují největší zájem u potenciálních uchazečů;
- **dokumenty požadované od uchazečů** – většinou se jedná o životopis, motivační dopis, průvodní dopis, dotazník organizace, doklady o vzdělání a praxi, výpis z rejstříků trestů, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, vysvědčení o zdravotním stavu, atd.;
- **pokyny pro uchazeče o zaměstnání** – informace jak, kdy a kde a komu se přihlásit.

Vymezení požadavků na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti a pracovní zkušenosti zpravidla nejsou problémem. Podle Urbana [12] potíže činí požadavky týkající se charakteristiky osobnosti. Mezi požadavky na osobní vlastnosti a sociální dovednosti by neměla chybět schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost, loajalita, inteligence a motivace.

2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace může volné pracovní místa obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mezi **vnitřní zdroje** zaměstnanců podle Koubka [9] patří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci, kteří si zvýšili, či rozšířili kvalifikaci (mohou tedy vykonávat náročnější práci),
- zaměstnanci ochotni vykonávat jinou práci.

Výhodou využívání vnitřních zdrojů je, že zaměstnanci a organizace se vzájemně znají, což urychluje a usnadňuje jejich adaptaci. Naděje na lepší místo nebo na jiné při zrušení dosavadního pracovního místa zvyšuje morálku a motivovanost pracovníků, nemluvě o lepší návratnosti investic do zaměstnanců. **Nevýhodou** zaměstnávání z vnitřních zdrojů je ztráta nových myšlenek a přístupů z venku. Dále může soutěžení o povýšení negativně ovlivňovat

mezilidské vztahy a morálku. Hrozí zde také Peterův princip (podle kanadského psychologa Laurence Petera), kde pracovníci mohou být povyšováni, až na místo, kde už nestačí úspěšně plnit své povinnosti.

Mezi **vnější zdroje** patří:

- volní uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Největší **výhodou** zaměstnávání z vnějších zdrojů je určitě pestrá nabídka schopností a talentů mimo organizaci, kterou je levnější a snadnější získat, než si vychovávat své vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery. Od těchto lidí z venku mohou být vneseny nové nápady, názory a zkušenosti. **Nevýhodou** využívání vnějších zdrojů je, že organizace musí vynaložit více úsilí na získání vhodných uchazečů o zaměstnání a následně na jejich adaptaci. Také se stávající zaměstnanci mohou cítit dotčeni, protože měli pocit, že byli kvalifikováni a oprávněni získat obsazované pracovní místo. [9]

2.1.3 Metody získávání pracovníků

Volba metod nábory pracovníku záleží na tom, zda se organizace rozhodne volné místo obsadit z vnitřních či vnějších zdrojů. Existuje mnoho těchto metod a organizace se obvykle neomezují jen na jednu z nich, ale využívají jich více najednou.

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Dvořákové [6] patří:

- **řízení následnictví** – jedná se o identifikaci, udržování, motivování a rozvíjení talentů v organizaci (zaměstnanců s vysokým pracovním potencionálem);
- **interní výběrové řízení** – nabídka volného místa se objevuje na podnikové vývěsce, v podnikovém časopisu, na podnikovém intranetu, apod.;
- **vnitřní mobilita zaměstnanců** – znamená rozmístění zaměstnanců v organizaci, jejich převedení na jinou pracovní pozici, může se jednat o povýšení nebo o zařazení na jinou pracovní pozici nebo jiné pracoviště.

Pokud se společnost rozhodne obsazovat pracovní místa z vnějších zdrojů, odborná literatura uvádí nejvíce používané metody:

- uchazeči se nabízejí sami,

- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- doporučení pracovníkem organizace,
- úřady práce,
- vzdělávací instituce,
- internet (job servery, na vlastních internetových stránkách, atd.),
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- služby personální agentury,
- veletrh pracovních příležitostí;
- vývěsky.

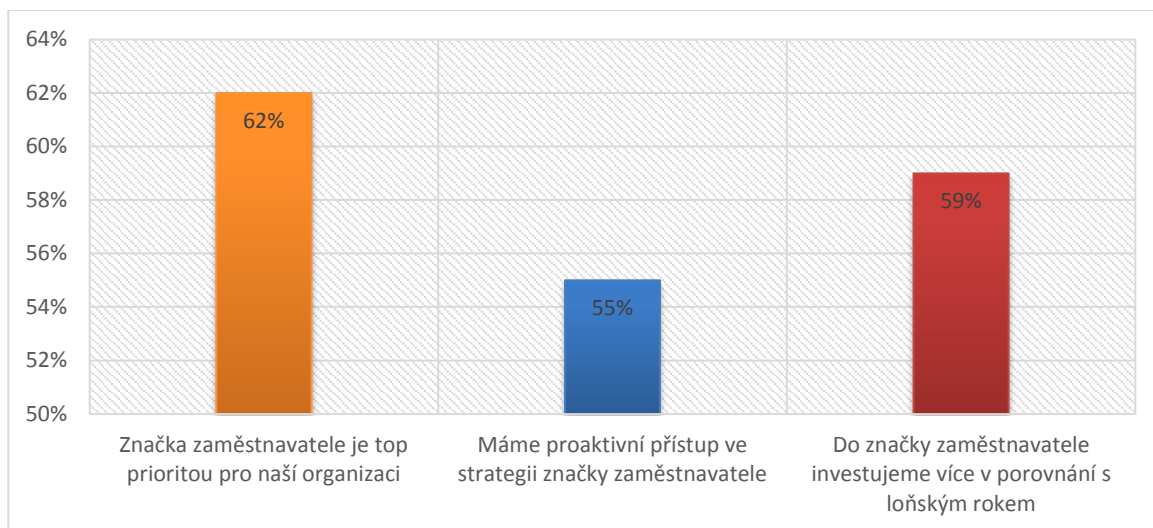
Jak můžeme vidět, můžeme se setkat jak s aktivnějšími, tak pasivnějšími metodami získávání pracovníků. Hlavní je vycházet z toho, že je třeba informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních místech v naší organizaci a zlákat je, aby se o tato místa ucházeli. Proto se v podnicích stále více můžeme setkat s pojmem **personální marketing**, který má za úkol upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality. I když se zatím asi vyplácí používat taktiku vyšší mzdy, mnohé pracovníky přilákají i jiné věci. Například, zda mají zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí svým způsobem prestižní práci nebo mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. [9]

2.1.4 Trendy získávání pracovníků

Neustále se zvětšující rozdíl mezi poptávkou a nabídkou zkušených pracovníků znamená vznik soutěživějšího prostředí oblasti získávání pracovníků a tváří v tvář k náročnějšímu náboru musí personalisté držet krok s novými trendy.

Značka zaměstnavatele

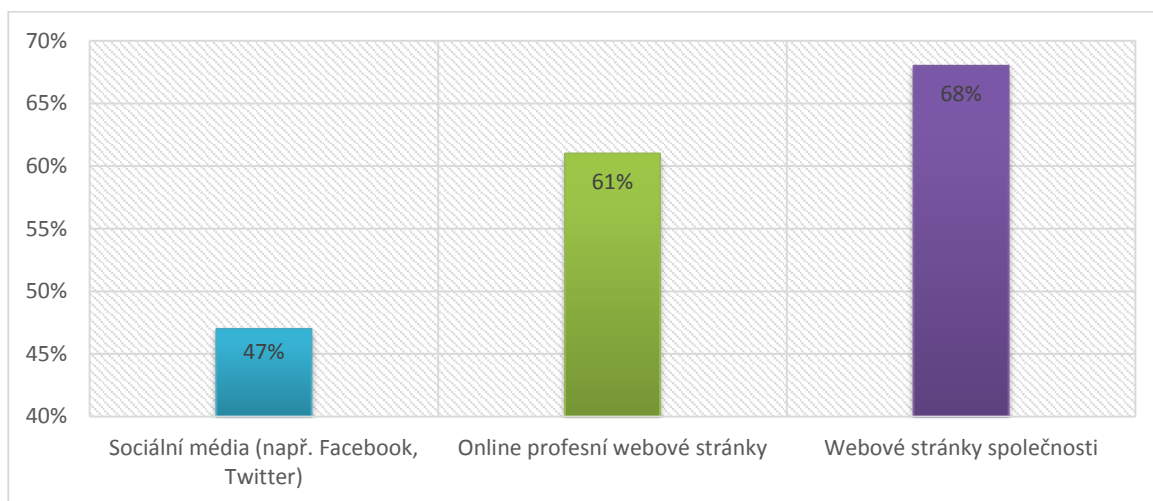
Značkou zaměstnavatele se rozumí sociální, veřejná verze firemní značky, která se snaží propagovat firmu jako skvělé místo pro výkon zaměstnání, aby přilákala kvalitní uchazeče. Tato problematika úzce souvisí s pojmem personální marketing uvedeným na str. 23. Podle výzkumu profesní sociální sítě LinkedIn může silná značka zaměstnavatele snížit náklady na získávání zaměstnanců až o 50 % a míru fluktuace o 28 %.



Obrázek 3: Graf cenění značky zaměstnavatele organizacemi

Zdroj: upraveno podle [15]

Po poklesu přisuzování důležitosti v roce 2014 se značka zaměstnavatele znovu objevuje mezi hlavními prioritami a za poslední dva roky se na ní zvýšily výdaje v organizacích (viz obrázek č. 3). V důsledku toho organizace vytvářejí proaktivní strategie a používají více odchozích kanálů, jako on-line profesní sítě a sociální média (viz obrázek č. 4). [15] [22]



Obrázek 4: Graf nejefektivnějších nástrojů značky zaměstnavatele

Zdroj: upraveno podle [15]

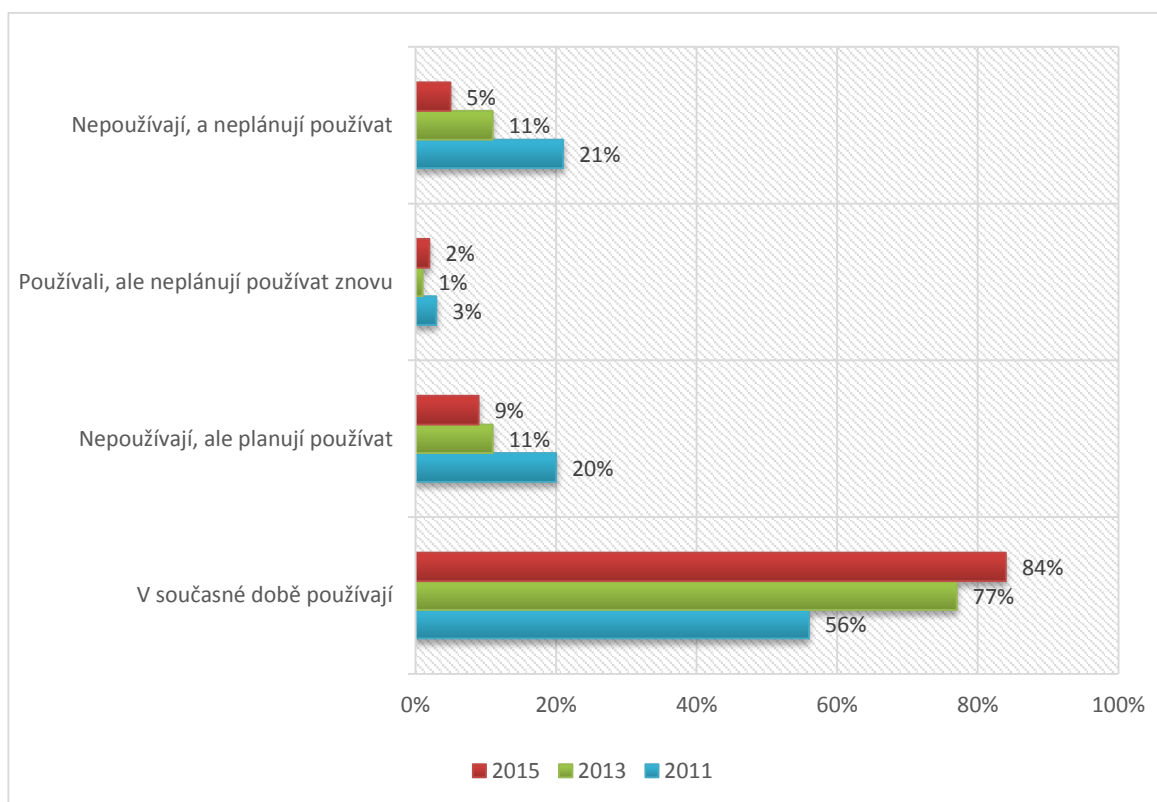
Větší zaměření na kvalitu přijímání

Není žádným tajemstvím, že přijímání těch nejlepších lidí je způsob jak zvýšit úspěch organizace, a proto kvalita přijímání je považována za nejdůležitější metriku pro sledování výkonu a většina organizací jí měří pomocí fluktuace zaměstnanců. To může být důvod, proč

udržení zaměstnanců (retence) bylo personalisty a náboráři zvoleno jako hlavní priorita pro rok 2016 podle zprávy Global Recruiting Trends 2016. [15]

Zvýšený důraz na využívání sociálních sítí

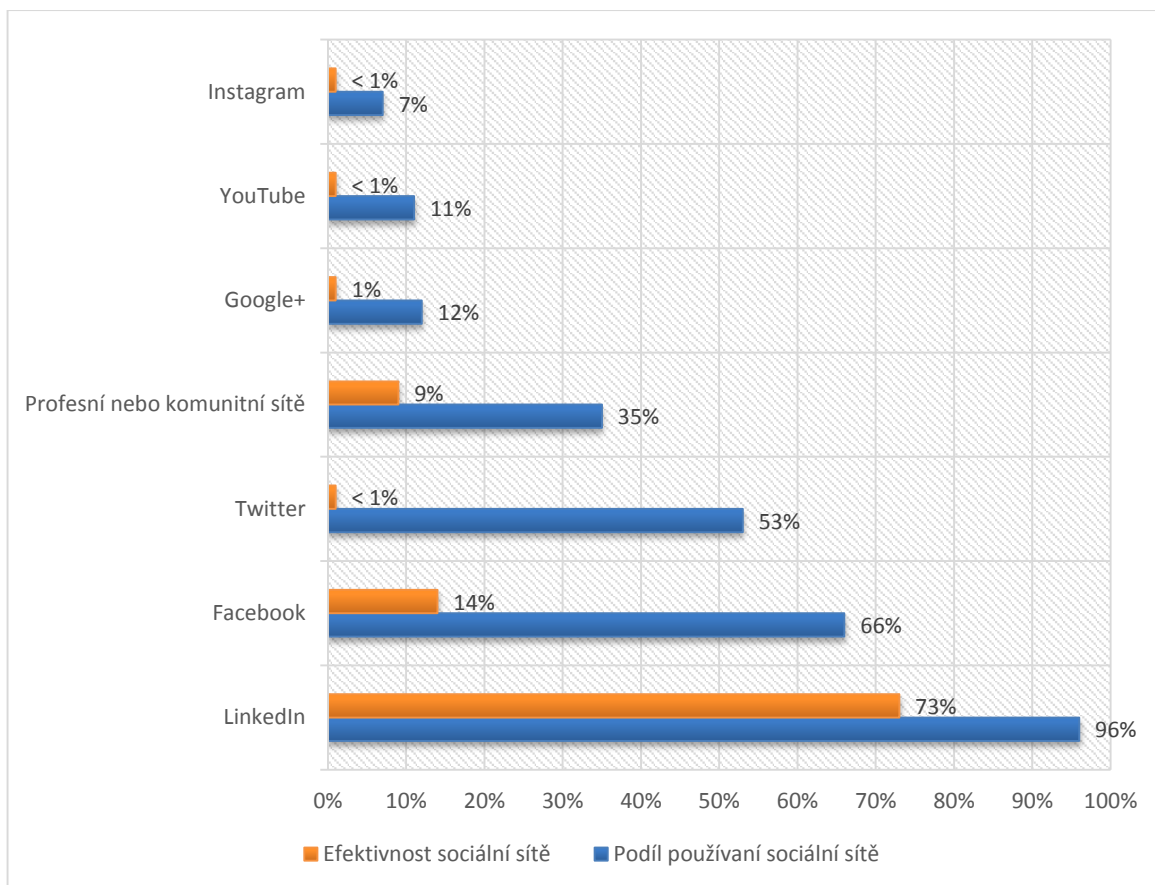
Průzkum Society for Human Resource Management „Užívání sociálních medií pro získávání talentů – náboru a screeningu“ uskutečněný na začátku roku 2016 zjistil, že sociální sítě jsou pro 84 % organizací nástrojem pro nábor zaměstnanců, stále ale jen 5 % uvedlo, že je to jejich primární nástroj, to znamená velký skok od roku 2011, kdy uvedlo jen 56 % společností, že využívají sociální média pro nábor (viz obr. č. 5). [16]



Obrázek 5: Graf míry využívání sociálních medií pro nábor společnostmi

Zdroj: upraveno podle [16]

Každým rokem se zvyšuje využívání sociálních sítí pro získávání zaměstnanců a s ohledem na tuto skutečnost podle LinkedIn 73 % náborářů plánuje investovat více do využívání sociálních sítí. Přesto stále kolem 36 % náborářů vůbec tento nástroj nepoužívá. V tomto směru podniky tedy stále čekají velké změny. V současné době je nejpopulárnější LinkedIn, který používá 96 % společností, komunikujících přes sociální média, také je i nejefektivnější (viz obr. č. 6). Mezi další často používané sociální sítě patří Facebook a Twitter, které ale mají značně menší míru efektivity než LinkedIn.[16] [22]



Obrázek 6: Graf míry využívání jednotlivých sociálních sítí a jejich efektivita

Zdroj: upraveno podle [16]

Gamifikace

Mnoho společností zjišťuje, že virtuální hry, které integrují body, odznaky, konkurenci a hraní rolí, mohou být použity k účinnému přilákání a posuzování kandidátů, zvláště z mladé generace. Například, když maďarská divize společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) hledala efektivní způsob pro nábor vysokoškolských studentů, vyvinula online simulaci s názvem Multipoly. Jednalo se o dvanáctidenní hru, která zve studenty na Facebook virtuálně zažít, jaké to je pracovat pro účetní poradenskou firmu. Studenti museli splňovat čtvrtletní cíle a plnit úkoly na základě kompetencí PwC, zatímco přijímali zpětnou vazbu od firemních trenérů. Podle vedoucího náboru společnosti 78% dotazovaných studentů za poslední čtyři roky řeklo, že by chtěli pracovat pro PwC po dokončení hry a 92% uvedlo, že mají pozitivnější pohled na společnost. Hra také přispěla k výraznému nárůstu počtu uchazečů o zaměstnání. 0

Gamifikace může vyvolat zájem lidí o pracovní příležitosti a poskytnout náhledy pro budoucí výkonnost uchazečů. Na základě těchto výsledků se může firma rozhodnout poslat rovnou nabídku práce nebo pozvat účastníka k pohovoru. Hra také může představit kandidátům kariéru, o které by možná ani neuvažovali, jelikož vytváří konkrétní představu praktického

využití dovedností. To také pomůže k autoselekcí žadatelů, jelikož sami mohou posoudit, zda se jedná o pozici, kterou opravdu chtějí. Je ovšem třeba, aby při zasílání nabídky pracovní příležitosti postupovaly společnosti opatrně a zvážily, jak důkladně daná hra skutečně prověřila kompetentnost uchazeče o danou pozici, aby nedošlo k tomu, že bude kandidát testován na naprosto irelevantní schopnosti vzhledem k budoucímu zaměření. 0

2.2 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je činností navazující na získávání pracovníků a pracuje právě s uchazeči o zaměstnání shromážděnými během tohoto předešlého procesu. „*Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.*“ [10, str. 102]

Při výběru se nesmí brát v úvahu jen odborné vlastnosti, ale i osobní charakteristiky, potenciál a flexibilita uchazeče. V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat nabízenou práci, to úzce souvisí s nutností specifikace kritérií, která budou při tomto hodnocení použita. Na základě těchto kritérií se také najde a zvolí vhodné metody, které nejobektivněji prokážou, zda jim uchazeč vyhovuje. Je nutné si uvědomit, že neexistuje žádná naprosto spolehlivá metoda, která by nám zajistila, že organizace vybere absolutně perfektního jedince pro obsazované pracovní místo.

2.2.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Při této fázi se hodnotí předložené dokumenty od uchazečů. Z celého tohoto souboru uchazečů se vytipovává užší skupina žadatelů, která odpovídá nastaveným požadavkům od organizace. Některé organizace při předvýběru organizují s uchazečem předběžný pohovor, ten se ale již netýká uchazečů, kteří se již na základě svých dokumentů jeví jako nevhodní.

Kolik vhodných uchazečů se do organizace hlásí, záleží často na tom, do jaké míry se v nabídce zaměstnání podařilo dobře informovat o povaze práce a pracovních podmínkách na volném pracovním místě. Právě nedostatek informací vede k tomu, že se hlásí i zájemci absolutně nevhodní, kteří by se v případě více informací vůbec nepřihlásili. Může se také stát, že shromáždění více uchazečů nemusí být na škodu, pro nevhodné žadatele pro nabízené místo se může nalézt uplatnění na jiném místě v organizaci. [6] [9]

2.2.2 Metody výběru pracovníků

K posouzení uchazečů lze využít řadu možností. Některé z nich bývají využívány vždy (hodnocení životopisu, pohovor), některé slouží k zjištění a ověření zvláštních předpokladů

uchazečů. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod. V následujícím textu jsou popsány nejvíce používané metody výběru zaměstnanců.

Osobní dotazník

Dotazník uchazeči zpravidla vyplňují ve všech větších organizacích. Požaduje přesné a určité údaje a směřuje uchazeče k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje potřebné informace o uchazeči (např. o důvodech změny zaměstnání, možný termín nástupu, atd.). Podle Koubka [9] můžeme rozlišit dvě základní formy dotazníku, a to **jednoduchý dotazník** (umožňující uvést jen holá fakta) a **otevřený dotazník** (uchazeč může podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje a vyjádřit se k různým otázkám).

Hodnocení životopisu

Představuje oblíbenou základní univerzální metodu, která se používá jak pro předběžný výběr, tak i pro výběr nejvhodnějších uchazečů. V první řadě životopis popisuje **vzdělání a praxi** uchazeče, dále může upozornit na různá **rizika**, jako například na pracovní nestabilitu (časté střídání pozic). Mnohé vypovídá o samotné **osobnosti uchazeče** - způsob sestavení životopisu, vzhled, strukturování a grafická úprava. Analýza životopisu z ostatních materiálů od uchazeče vytváří náměty pro otázky výběrového pohovoru. [10]

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor neboli rozhovor je klíčovou metodou výběru pracovníků. Umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení vhodných uchazečů. Účelem pohovoru je především ověřit a doplnit informace o uchazečích, posoudit způsobilost, chování a motivaci, poskytnout informace o organizaci a práci v ní, založit a vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a v neposlední řadě také zjistit představu samotného uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání.

Podle Armstronga [1] by měl pohovor odpovědět na **tři otázky**:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Zpravidla se používá **strukturovaný pohovor**, kde se předem připraví obsah, postup a časový plán. Otázky se položí všem uchazečům a jejich odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Standardizovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Používá se i **nestrukturovaný pohovor**, který se bez zvláštní přípravy a plánování

vytváří až v průběhu pohovoru. Tento způsob není považován za validní ani vhodnou metodu. [9]

Podle množství účastníků můžeme rozdělovat ještě tři typy pohovorů. A to **pohovor typu 1+1**, kde se jedná o rozhovor mezi čtyřma očima. Dále **pohovorový panel**, což je skupina dvou nebo více lidí, která se shromáždila pro provedení pohovoru s jedním uchazečem. Poslední je **výběrová komise**, kterou můžeme brát i jako větší pohovorový panel, který je svolaný a pověřený orgány podniku. [1]

Testy pracovní způsobilosti

Všeobecně bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Je to oblast, která velmi podléhá módě, proto se stává, že testy nebývají dostatečně validní a spolehlivé. Literatura do testování uchazečů zahrnuje:

- **Testy inteligence.** Jsou zaměřeny na mentální nebo kognitivní schopnosti uchazeče. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti.** Prozkoumávají a posuzují charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce.
- **Testy schopností.** Umožňují prozkoumat a posoudit potřebné specifické znalosti a dovednosti uchazečů.

Assessment centre

Metoda assessment centre (dále AC) umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál ucházejícího se pracovníka. Při AC je skupina osmi až deseti uchazečů posuzována a porovnávána skupinou interních a externích hodnotitelů (manažeři, personalisté, psychologové). Využívají k tomu modelových pracovních situací a případových studií (řešení analytických, koncepčních nebo rozhodovacích problémů, apod.), které jsou doplněny pohovory, testy a simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.

Výhodou AC je, že díky své objektivitě má vysokou efektivnost výběru pracovníků. Metoda je bohužel velice nákladná a ne každá společnost si jí může dovolit. [9] [10]

Zkoumání referencí

Tato metoda se používá z důvodu, že informace získané ze životopisu a z dalších hodnotících metod nemohou obsáhnout dlouhodobou pracovní zkušenost s uchazečem. Proto je zkoumání referencí důležitým dodatečným zdrojem informací.

2.2.3 Závěrečný výběr uchazečů

Na závěr výběru by měla být již jasná tzv. vítězná skupina uchazečů, která splňuje všechna základní kritéria. Z nich je pak nejvhodnější kandidát osloven s nabídkou práce. Pokud skupina nemá jasného vítěze, může postoupit do dalších kol rozhovorů (vícekolová výběrová řízení). Počet kol, které kandidáti absolvují, závisí na významu a povaze pracovní pozice. V ideálním případě je přijetí nebo odmítnutí uchazeče pravomocí odpovědného manažera. [12]

Výběr by měl zajistit nejlépe vyhovující pracovníky, kteří budou přispívat k vysokému výkonu organizace. Pro ověření kvality výběru, efektivnosti metod a vhodnosti kritérií slouží samotné hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

2.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje po náboru a výběru další etapu obsazování volných pracovních míst. Jedná se o řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání od organizace a končí dnem nástupu pracovníka do organizace. [9]

Na začátku je nutné ještě doplnit, že zaměstnance je možné podle potřeby doplňovat **dočasně přidělenými zaměstnanci agentur práce** nebo jiných zaměstnavatelů. Také můžeme zajišťovat práci možnostmi tzv. **outsourcingu**, tedy využívání cizích zdrojů pro zajištění určitých činností (a to i včetně vybraných činností lidských zdrojů). [10]

V procesu přijímání pracovníků se můžeme setkat s různými formálními i neformálními náležitostmi, nejdůležitější formální náležitost souvisí s uzavřením pracovní-právního vztahu – pracovního poměru.

2.3.1 Pracovní poměr

Základním právním předpisem, který upravuje v České republice problematiku pracovních poměrů je **Zákoník práce - zákon č. 262/2006 Sb.** ve znění pozdějších předpisů. Pracovní poměr se ve většině případů zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a musí být uzavřen písemně. Pracovní smlouva musí obsahovat následující náležitosti (bez nich pozbývá smlouva platnosti):

- druh práce,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále se v ní může sjednat například zkušební doba, která může být dlouhá maximálně 3 měsíce. Často se do smlouvy zahrnuje i konkurenční doložka, kde se zaměstnanec zavazuje, že po dobu nejdéle jednoho roku od ukončení zaměstnání nebude vykonávat výdělečnou činnost, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Pracovní poměr nemusí být založen jen na základě pracovní smlouvy. Zákoník práce umožňuje uzavírat i tzv. dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce). Pracovní poměr se může lišit dobou trvání – pracovní poměr na dobu určitou či na dobu neurčitou.

Dalším způsobem vzniku pracovního poměru je jmenování do funkce. [24]

2.3.2 Další náležitosti přijímání pracovníků

Zpravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník projít vstupní lékařskou prohlídkou. Po podpisu smlouvy je zařazen do personální evidence (pořízení osobní karty, mzdového listu, vystavení podnikového průkazu, apod.), dále je nutné převzetí zápočtového listu pro potřeby důchodového zabezpečení od předchozího zaměstnavatele a přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Nezbytnou součástí procedury je uvedení pracovníka na pracoviště, kam by měl být doprovázen pracovníkem personálního útvaru, který ho formálně předá bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho pak seznámí s jeho spolupracovníky.

Mezi další nezbytné formální náležitosti patří rozhovor, během něhož pověřený pracovník seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Nový zaměstnanec také musí být seznámen s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci a sociálně hygienickými podmínkami práce.

Nakonec je zaměstnanec zaveden na místo, kde bude vykonávat práci a je mu přiděleno a předáno zařízení potřebné k výkonu jeho práce. [9]

2.4 Adaptace pracovníků

Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců je poslední částí zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. **Cílem adaptace** je urychlit zapracování a začlenění nových pracovníků a zajistit, co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost. Adaptace zahrnuje jak seznámení s pracovními úkoly a podmínkami, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. [12]

Podle Dvořákové [6] jsou hlavními účely řízené adaptace:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

2.4.1 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Proces adaptace probíhá oficiálním formálním způsobem nebo neformálním způsobem. **Formální adaptace** se uskutečňuje systematicky plánovaným programem zabezpečeným personálním útvarem, bezprostředním nadřízeným nebo pověřeným zaměstnancem. **Neformální adaptace** probíhá spontánně na základě interakce nového zaměstnance se spolupracovníky. [9]

Adaptace formou **adaptačního programu** je typická pro velké organizace, protože jsou ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci nových pracovníků pro jejich rychlejší začlenění a zapracování. Adaptační plán stanoví s jakými informacemi a dokumenty by se měl nový zaměstnanec v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení a osobní setkání by měl absolvovat a jakými organizačními útvary by měl projít. Vše končí rozhodnutím nadřízeného manažera, zda zaměstnanec zvládl a je schopen vykonávat sjednanou práci. K jeho rozhodnutí také slouží zpětnovazební rozhovor s novým pracovníkem. Rozhovory se zaměřují na to, zda nováček zvládá požadované pracovní dovednosti, jak je s ním firma spokojena a s čím by mu mohla pro jeho efektivní zapracování ještě pomoci. [10]

Při adaptaci se také využívá funkce tzv. **patrona**. To znamená, že se k novému zaměstnanci přiřadí zkušený pracovník organizace, který ho seznámí s chodem organizace a příslušného oddělení, spolupracovníky a kulturou organizace. [5]

2.5 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola se do detailu zabývá jednotlivými aspekty získávání pracovníků. V první části se autorka zabývá procesem získávání zaměstnanců a s ním vázanou formulací požadavků na volné pracovní místo, vnitřními a vnějšími zdroji pracovníků a s tím spojené výhody a nevýhody a samotnými metodami získávání zaměstnanců. Na konci první části kapitoly autorka popisuje současné světové trendy získávání pracovníků. Další část se zabývá výběrem zaměstnanců – předvýběrem uchazečů a popisuje jednotlivé metody výběru. Následuje přijímání zaměstnanců a formální a neformální náležitosti. Jako poslední je v kapitole popsána adaptace nových zaměstnanců – účely adaptace a její formy.

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?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FAYOL, Henri a Irwin GRAY. *General and industrial management*. Rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, c1984, xii, 112 p. ISBN 0879421789.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [12] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

- [13] VEBER, Jaromír et al. *Management: moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [14] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Elektronické zdroje

- [15] ABBOT, Lydia, Ryan BATTY a Stephanie BEVEGNI. Global Recruiting Trends 2016: Relationships at the core. *LinkedIn: Talent Solutions* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf
- [16] COOMBS, Joseph, Evren ESEN a Tanya MULVEY. SHRM Survey Findings: Using Social Media for Talent Acquisition - Recruitment and Screening. *Society for Human Resource Management* [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/SHRM-Social-Media-Recruiting-Screening-2015.pdf>
- [17] Manažerské funkce. *ManagementMania* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- [18] O Avastu. *AVAST Software: Antivirus, kterému můžete věřit* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://www.avast.com/cs-cz/about>
- [19] POZLER, Jan. Eduard Kučera, Alwil Software: volná verze avastu pro MacOS nebude. *Živě* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/eduard-kucera-alwil-software-volna-verze-avastu-pro-macos-nebude/sc-3-a-132820/default.aspx>
- [20] SEDLÁK, Jan. Avast rekordně roste, je největší českou IT firmou. *Connect!* [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://connect.zive.cz/clanky/avast-rekordne-roste-je-nejvetsi-ceskou-it-firmou/sc-320-a-177478>
- [21] Statistiky. *AVAST Software: Antivirus, kterému můžete věřit* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://www.avast.com/cs-cz/stats>
- [22] STEWART, Ron. 5 Key Recruitment Trends For 2015. *Talent Culture* [online]. 2014 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://www.talentculture.com/5-key-recruitment-trends-for-2015/>

[23] Tiskové oddělení: Nejhodnotnější IT firma v ČR. *AVAST Software* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://press.avast.com/cs-cz/avast-zaznamenal-v-roce-2014-narust-trzeb-o-51-a-stal-se-tak-nejhodnotnejsi-it-firmou-v-cr>

[24] Zákoník práce 2015. *Zákoník práce ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

ZIELINSKI, Dave. The Gamification of Recruitment: Virtual games are scoring points for companies' talent acquisition strategies. *HR Magazine* [online]. 2015, 2015-11-23, 9(60) [cit. 2015-11-23]. Dostupné z:

<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2015/1115/pages/1115-gamification-recruitment.aspx>