

Analýza a návrh projektu výběrových řízení společnosti SSI Schäfer s.r.o.

Bc. Hana Koutníková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana KOUTNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M090491**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Analýza a návrh projektu výběrových řízení společnosti SSI Schäfer s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů z oblasti výběrových řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav výběrových řízení společnosti SSI Schäfer s.r.o.
- Navrhněte projekt na zdokonalení současného stavu výběrových řízení pro společnost SSI Schäfer s.r.o.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] D'AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalistiky. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyjíměčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, nýbrž-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-ří-li autor takového díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle a rozsah. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.7.2011

Kubínková

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou výběrových řízení ve společnosti SSI Schäfer s.r.o. Hranice. V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a následně výběrových řízení. Praktická část si klade za cíl vypracovat analýzu současného stavu výběrových řízení ve společnosti SSI Schäfer s.r.o. Hranice a na základě zjištěných skutečností navrhnout zlepšení v této oblasti. V projektu je obsažen časový harmonogram, rozpočet, matice odpovědnosti a riziková analýza.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, nábor, dotazník, assesment centre, manažerská disputace

ABSTRACT

This dissertation focuses on issues relating to selection procedure in the company SSI Schäfer, Co. Ltd., Hranice. In the theoretical part a theoretical knowledge from human resources management area and consequently from selection procedures is being developed. The practical part aims to analyse the current status of selection procedure in the company SSI Schäfer Co. Ltd., Hranice and to suggest an improvement in this area based on the observed facts. The project includes schedule, calculation, liability matrix and risk analysis.

Keywords: human resources management, selection procedure, hiring, questionnaire, assesment centre, management disputation.

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za odborné vedení, připomínky, cenné rady a čas věnovaný konzultacím nad touto diplomovou prací.

Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Kutínové, vedoucí personálního oddělení SSI Schäfer s.r.o. Hranice, za poskytnutí informací pro zpracování této diplomové práce.

„Budoucnost začíná dnes.“

Peter F. Drucker

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 HISTORIE A SOUČASNOST KONCEPCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
1.2 HLAVNÍ ÚKOLY A CHARAKTERISTIKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	14
1.2.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
1.4 EVROPSKÝ PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ	16
2 PREDIKCE A PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL	18
2.1 OBLASTI PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	19
2.2 ZDROJE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	19
2.2.1 Externí zdroje	19
2.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ A VALIDACE PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	20
2.4 PERSONÁLNÍ MARKETING	20
2.5 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
2.6 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ	23
3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	24
3.1 PROCES VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	24
3.2 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	24
4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	26
5 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
5.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU.....	27
5.1.1 Definování požadavků.....	28
5.1.2 Přilákání uchazečů.....	30
6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	32
6.1 DESÁTERO ZÁSAD EFEKTIVNÍHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	33
6.2 ŘÁD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	33
6.3 HARMONOGRAM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	34
6.4 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	34
6.4.1 Personální anamnéza – životopis a dotazník.....	34
6.4.2 Telefonické interview.....	35
6.4.3 Pohovory	36
6.4.4 Psychologické testy	38
6.4.5 Reference.....	38
6.4.6 Biodata	39

6.4.7	Testy pracovní činnosti	39
6.4.8	Analýza písma (grafologie)	39
6.4.9	Assesment centre	40
6.4.10	Manažerská disputace	43
6.5	VÝBĚR UCHAZEČE DO TÝMU.....	44
6.6	CHYBY PŘI HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	46
7	HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	47
7.1	UKAZATELE EFEKTIVNOSTI NÁBORU A VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	47
II	PRAKTICKÁ ČÁST	48
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SSI SCHAFER S.R.O.....	49
8.1	O SPOLEČNOSTI	49
8.1.1	Historie společnosti	49
8.1.2	SSI Schäfer s.r.o. Hranice	50
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ VE FIRMĚ.....	51
9.1	STANOVENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ	51
9.2	ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	51
9.3	STANOVOVÁNÍ POTŘEBY NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	51
9.4	INTERWIEV S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	52
9.5	ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ	52
9.6	ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	56
9.6.1	SWOT analýza	56
9.6.2	Vstupní dotazník	57
9.6.3	Vlastní dotazník – šetření uvnitř podniku	57
9.6.4	Hromadný nábor.....	64
9.6.5	Pohovor	65
9.6.6	Služby personálních agentur	65
9.6.7	Inzerce	66
9.6.8	Nabídka zaměstnání pro učně SPŠ Hranice	66
9.6.9	Spolupráce s Úřadem práce.....	66
9.7	VYHODNOCENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ	66
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
11	PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE.....	70
11.1	STUDIE PŘÍLEŽITOSTI	70
11.2	STUDIE PROVEDITELNOSTI.....	70
12	PROJEKTOVÁ ČÁST – VÝCHOZÍ SITUACE.....	71
13	STANOVENÍ ROZPOČTU PROJEKTU	72
13.1	VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ PROJEKTU	72
14	CÍLE PROJEKTU	73

15	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	74
15.1	ZPRACOVÁNÍ V PROGRAMU WINQSB	74
15.2	INTERPRETACE VÝSLEDKU	75
16	MATICE ODPOVĚDNOSTI	77
17	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
17.1	VYHODNOCENÍ RIZIKOVÉ ANALÝZY	80
18	ČASOVÝ HARMONOGRAM AC A MD	81
18.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM AC	81
18.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM MD	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

V současné době je úroveň lidských zdrojů v podnicích považována za významný prvek konkurenceschopnosti a prosperity. Vybrat správné lidi na správná místa ve správný čas a za přijatelnou odměnu tvoří stěžejní náplň práce personálních oddělení.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a podmiňují jejich využívání. Představují nejcennější a v tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. V jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí, kteří zajišťují tuto oblast nebo přispívají ke splnění jejich úkolů. Tento úkol lze splnit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Subjekty realizace jsou personální a linioví manažeři, specialisté, případně odborové organizace. [8]

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost SSI Schäfer s.r.o. Hranice, ve které pracuji necelých pět let.

Diplomovou práci tvoří teoretická a praktická část včetně projektu.

Cílem teoretické části bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti lidských zdrojů zaměřených na výběrová řízení zaměstnanců. Teoretická východiska byla základem pro vypracování analýzy současného stavu výběrových řízení ve společnosti. V analýze bylo využito kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Zjištěné výsledky byly poté implementovány do projektu, který si klade za cíl navržení zlepšení procesu výběrových řízení v organizaci. Projekt obsahuje časový harmonogram, zhodnocení ekonomické náročnosti, přínosů a možných rizik.

K dosažení stanovených cílů diplomové práce bylo použito metod studia a deskripce odborných monografií a internetových zdrojů, dále pak kvantitativní výzkum s vybranými zaměstnanci, kvalitativní výzkum vedený formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí personálního oddělení. V projektu byla použita metoda CPM (Critical Path Method).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura nabízí množství definic pro řízení lidských zdrojů:

„Řízení lidských zdrojů – je proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnanec-kých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ekvivalent užívaný ve světě je Human Resource Management.“ [7, s.18]

„Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmíst'ování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“ [1, s.149]

1.1 Historie a současnost koncepce personálního řízení

Historicky nejstarší pojetí personální práce charakterizuje personální administrativa, která chápe personální práci jako službu ve formě administrativní práce a administrativních procedur jako je zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů a informací o zaměstnancích a jejich činnostech. Tyto informace pak poskytuje řídicím složkám organizace. Personální práce v tomto pojetí má výlučně pasivní roli. Přesto i tato historicky nejstarší koncepce přežívá v některých organizacích dodnes.

V období před 2. světovou válkou se začala objevovat koncepce personálního řízení, a to v podnicích s dynamickým a progresivním vedením s cílem velké expanze a ovládnutí co největší části trhu a eliminace konkurence. Konkurenční výhodou se stal pečlivě vybraný, zorganizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Personální práce se stala záležitostí specialistů.

Řízení lidských zdrojů se v období 50. a 60 let minulého století stalo nejnovější koncepcí personální práce. Koncepce je založena na významu člověka – lidské pracovní síly, která tvoří nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Od administrativních činností se vývoj ubírá cestou činnosti koncepční a skutečně řídicí. [13]

V 80. a 90. letech minulého století přední podnikatelé stále více akceptovali to, že konkurenční výhody lze dosáhnout pouze úsilím a tvořivostí lidí, které zaměstnávali. V těchto organizacích hrály prominentní roli při formulování strategie společnosti rozvojové strategie v oblasti lidských zdrojů. Vyšší manažeři měli potřebu vyžadovat expertízu specialistů,

aby dostali nejlepší možné vstupy. Strategická analýza se tak stává tím hlavním, zaangažování však byli většinou pouze manažeři na vyšších stupních řízení. [9]

„Poznání, že lidé jsou zdrojem, který může být řízen stejně účelně a účinně, jako jakýkoli jiný zdroj, vedlo k pojmu řízení lidských zdrojů.“ [9, s.12]

1.2 Hlavní úkoly a charakteristiky řízení lidských zdrojů

1.2.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle pořadí důležitosti patří:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory,
- pomoc pracovníkům. [13]

1.2.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů

Rozlišujeme následující hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- důležitost přijetí strategického přístupu,
- převládající role liniových manažerů,
- integrace a soudržnost organizační politiky s cílem lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace, přičemž nezastupitelnou roli hraje komunikace,
- spíše unitaristický než pluralistický přístup ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci,

- přijetí základní filozofie kladoucí důraz na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Děje se tak v podobě aktivit známých jako tvrdé řízení lidských zdrojů nebo měkké řízení lidských zdrojů. [9]

„Primát podnikatelských potřeb znamená, že lidské zdroje budou získávány, rozmísťovány a uvolňovány tak, jak to vyžadují plány společnosti. Je brán malý zřetel na potřeby těchto lidských zdrojů a jsou zdůrazňovány kvantitativní aspekty, což je známo jako tvrdý přístup k ŘLZ.

Za účelem získání konkurenční přednosti prostřednictvím pracovní síly bez ohledu na to, zda se jedná o personál na plnou nebo částečnou pracovní dobu, na stálý nebo dočasný pracovní úvazek, veškerý potenciál musí být vzděláván a rozvíjen. Jsou tedy rozvíjeny programy založené na znalostech behaviorálních aspektů lidí při práci. Tento přístup je charakterizován jako měkké ŘLZ.“ [9, s.13]

1.3 Činnosti personálního řízení

Úkoly řízení lidských zdrojů nabývají svého konkrétního výrazu v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. [13]

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak personalisty, tak liniiovými manažery jsou :

- organizace: vytváření organizace, vytváření pracovních míst, výkonnost organizace,
- zabezpečení pracovních zdrojů: plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků,
- řízení výkonu,
- rozvoj zaměstnanců: rozvoj a vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry,
- odměňování zaměstnanců: hodnocení práce, odměňování, odměňování podle výkonu, zaměstnanecké výhody,
- zaměstnanecké vztahy: kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců, komunikace,
- zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance,

- správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí: praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí, personální informační systémy. [1]

Klíčovou úlohou se jeví optimalizace lidských zdrojů. Té je dosaženo tehdy, jestliže je lidský kapitál sladěn s klíčovými iniciativami firmy s cílem dosažení maximální podnikatelské výkonnosti. Role lidských zdrojů se mění od administrativního pojetí ke strategickému chápání. V praxi se přechází od řízení nákladů k řízení investic, od správy dat k poskytování informací, od účelového vzdělávání k řízení profesního a kariérového rozvoje, apod. I HR procesy se uskutečňují s cílem řízení byznysu v reálném čase. Trendem je tlak na přidanou hodnotu – B2E – business to employees (firmy zaměstnancům). [24]



Obr. 1. B2E Komunikace mezi firmou a zaměstnanci [24, s. 56]

1.4 Evropský přístup k personálnímu řízení

Kultura národa se výrazně promítá do práce s lidskými zdroji. V oblasti motivace se ve většině západoevropských zemí upřednostňuje naplňování osobních potřeb jedince, klade se důraz na sebeúctu a seberealizaci. Rovněž hodnocení zaměstnanců je považováno za

důležitý moment v motivačním ovlivňování, protože zaměstnanec dostává zpětnou vazbu o výkonu i o tom, že jeho práce je nepřetržitě sledována a vyhodnocována. V evropských státech si mnoho žen zvyšuje kvalifikaci, záleží jim na profesionální kariéře, ovšem míra prosazování žen v různých profesích je v každé jednotlivé zemi odlišná. [17]

„Personální strategie je důležitá při zřizování mezinárodních joint ventures společností. Pozornost je třeba věnovat hledání ideálního společníka, přestože je to náročné na čas. Při nalezení toho nejlepšího možného partnera je mnohem větší naděje na úspěch.“ [17, s.320]

Je třeba vycházet z pochopení faktorů kulturní rozmanitosti a různých přístupů k legislativě týkající se zaměstnávání lidí a kolektivních pracovních vztahů. Je třeba se také jasně řídit sociální politikou a direktivami Evropské unie, např. Směrnicí Evropské rady práce z roku 1994, ve které jsou vyjádřeny požadavky na informační otevřenost a konzultace v určených multinacionálních společnostech. [1]

„Národní kultury budou ovlivňovat zaměstnanecké vztahy v každé evropské zemi. Některé euroorganizace přenechávají odpovědnost za personální záležitosti plně v kompetenci jednotlivých evropských společností a nesnaží se vytvářet společnou personální politiku. Jiné si kladou za cíl dosáhnout integrace v určitých klíčových směrech, jako je rozvoj zaměstnanců a jejich kariéry a řízení pracovního výkonu.“ [1, s.63]

2 PREDIKCE A PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, 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. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly.“ [13, s.87]

Personální plánování je plánováním odvozeným, tj. primárními se jeví pro organizaci výrobní či jiné cíle týkající se činnosti organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků a služeb. Personální plán musí být odvozen z dlouhodobých plánů organizace. Personální plánování by nám mělo umožnit předvídat, stanovovat cíle a realizovat opatření v oblasti pohybu lidí do a z organizace a uvnitř organizace, spojovat pracovníky s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, formovat a využívat pracovní schopnosti lidí a týmů, zajišťovat personální a sociální rozvoj těchto lidí. Pro zajištění efektivního personálního plánování je třeba dodržet následující zásady: znát a respektovat strategii organizace, časově sladit cyklus plánování činnosti organizace a personálního plánování a dbát na to, aby bylo personální plánování celoorganizační záležitostí. [13]

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních strategií a cílů, které jsou dosahovány lidskými zdroji :

- v potřebném počtu,
- s potřebnou praxí,
- s potřebnými výkonovými dovednostmi a předpoklady,
- dostatečně motivované, kooperativní a participující,
- připravené k odbornému rozvoji,
- ve správný čas,
- na správném místě,
- za předem definovaných dalších zdrojů (finančních, časových, technických, lidských).

Efektivní plánování lidských zdrojů je procesem nepřetržitým, systematickým a je součástí kompetence každého manažera. Není tedy výhradní záležitostí specialistů z oddělení HRM. [11]

2.1 Oblasti personálního plánování

Personální plánování lze členit na:

- plánování potřeby pracovníků,
- prognózování zdrojů pracovníků,
- plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Plánovací proces se uskutečňuje v následující posloupnosti: informace, analýza, prognóza, plán. [13]

„Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.“ [13, s.93]

2.2 Zdroje personálního plánování

Zdroji personálního plánování se stávají nejen relevantní informace v podobě „tvrdých“ a „měkkých“ dat, ale rovněž profesionalita manažerů v této oblasti, firemní kultura, postoj vrcholového managementu k řízení lidských zdrojů, celospolečenská atmosféra a očekávání, apod. „Tvrdá“ data kopírují informace, které se již staly. „Měkká data“ jsou spíše názory a úsudky. Předpoklady na základě „tvrdých“ dat musí být korigovány „měkkými“ daty, aby se předešlo chybovosti. [11]

2.2.1 Externí zdroje

Externími zdroji jsou především data profesionálních institucí. Tato poskytují :

- Český statistický úřad a jeho krajské divize : Statistická ročenka ČR, Regionální statistický obzor, Statistický bulletin (pololetně - údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti a mzdách, výběrovém šetření pracovních sil, nezaměstnanosti), Ukazatele so-

ciálního a hospodářského vývoje ČR (čtvrtletně), Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR (informace o trhu práce na základě doporučení Mezinárodní organizace práce), Regionální portréty (údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti, nezaměstnanosti, podnikatelské struktuře, jednotlivých odvětvích, atd.),

- Ministerstvo práce a sociálních věcí: údaje dostupné z www.mpsv.cz mimo jiné o vývoji a míře nezaměstnanosti,
- Úřady práce: strukturované informace přístupné na Internetu a v papírové podobě,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [11]

2.3 Proces plánování a validace procesu výběru pracovníků

Výběr pracovníků se uskutečňuje na základě poznatků z oblasti psychologie práce a organizační psychologie. Na praktiky při výběru zaměstnanců mají výsledky výzkumů zásadní vliv. Proces výběrového řízení zahrnuje analýzu práce, určení výběrových kritérií a metod, následuje přilákání uchazečů a učinění výběrového rozhodnutí. Celý proces se uzavírá hodnocením. Proces výběrového řízení je znázorněn v Příloze P I. [2]

2.4 Personální marketing

„Nové ekonomické podmínky vyžadují nové metody a nový přístup i k řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je personální marketing. Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a výzkum trhu práce.“ [7, s.68]

Marketingové nástroje lze použít i v personalistice. Jedná se vlastně o aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy v souladu s existující kulturou. Používá se princip „4P“:

- produkt – pracovní místo,
- price – motivace a odměna za práci,
- place – místo výkonu práce,
- promotion – prezentace pracovní nabídky.

Marketingové nástroje je nutno vždy chápat v kontextu dané kultury. [7]

Aplikace marketingových přístupů orientovaných na zákazníky uvnitř organizace je jednou z cest zlepšení personální práce. V podstatě získává personální útvar určitou moc k „prodeji“ personální činnosti, více se orientuje na problémy organizace a utváří pozitivní vztahy s ostatními, zejména liniovými manažery. K tomu mohou dopomoci následující postupy :

- vytváření závislosti: ostatní útvary jsou závislé na produktech a službách personálního útvaru,
- prokazování významu svých činností: dokazování pozitivního přínosu pro organizaci,
- vytváření povědomí nenahraditelnosti: odborné znalosti a dovednosti znamenají bohatý zdroj moci,
- snižování nejistoty: personální útvar pomáhá jiným při včasné zajištění správného typu kvalifikovaných pracovníků, identifikuje jejich zdroje, apod.,
- prokazování služeb: poskytování odborných znalostí v otázkách problémů s pracovní kázní, organizací práce, hodnocením pracovníků,
- lobování: podpora určitých skupin v organizaci pro záměry a myšlenky realizované personálním útvarem,
- účast: zastoupení personálního útvaru ve výborech, projektech a prezentacích, prostě všude tam, kde se dělají klíčová rozhodnutí, proto je velmi důležité prosadit představitele personálního útvaru jako člena nejužšího vedení,
- manipulace: užívání propagace k vybudování příznivého obrazu personálního útvaru.

Postup při aplikaci marketingových přístupů se může dít ve třech krocích:

- provádění průzkumu trhu: silné a slabé stránky personální práce, identifikace zákazníka, nabídka a hodnocení poskytovaných služeb, problémy liniových manažerů, identifikace konkurentů,
- zlepšení služeb: sestavení standardů služeb na základě shromážděných dat,

- propagace služeb: vytvoření komunikační strategie a tomu odpovídajících komunikačních kanálů – brožurky, letáky, nástěnky, informace v počítačové síti, prezentace, semináře. [13]

2.5 Vnější a vnitřní podmínky získávání pracovníků

Reakce potencialních zájemců o zaměstnání v určité firmě záleží na řadě podmínek a okolností. Tyto podmínky je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Praktická zkušenost doporučuje se jimi odpovědně zabývat. Nezájem a nedůslednost se v tomto případě může každé firmě, která chce být prosperující společností velice vymstít. Mezi vnější podmínky řadíme obvykle:

- politicko-legislativní podmínky (rovnoprávnost uchazečů o práci, zaměstnávání cizinců nebo našich občanů v cizině, spodní limity zaměstnávání určitých skupin osob – např. se ZPS atd.),
- hodnotová a profesně-kvalifikační orientace lidí,
- ekonomický rozvoj země a regionu (s tím pak souvisejí změny v poptávce a nabídce pracovní síly),
- populační vývoj a mobilita obyvatelstva,
- preference určitých oblastí k osídlení (vliv životního prostředí),
- preference určitého životního stylu a bydlení v okolí průmyslových center,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst či řešení pracovních příležitostí,
- dopravní obslužnost.

Mezi vnitřní podmínky řadíme obvykle:

- podmínky související s firmou: image a úspěšnost, umístění, životní prostředí v okolí, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, péče o zaměstnance a jejich rodiny, zájem o bývalé zaměstnance – v důchodu, peněžní a nepeněžní motivace zaměstnanců, mezilidské vztahy, perspektiva firmy,
- podmínky související s pracovním místem: charakter práce, znalosti a dovednosti zaměstnance, zařazení pracovního místa v posloupnosti funkcí ve firmě, místo vy-

konávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí, podmínky práce (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.). [34]

2.6 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace má možnost obsazovat pracovní místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- uspořené pracovní síly v důsledku technického rozvoje,
- uvolňované pracovní síly v souvislosti s ukončením činnosti nebo organizačními změnami,
- pracovníci schopní vykonávat náročnější práci v rámci organizace než jako vykonávají dosud,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít ze současného pracovního místa na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo, aniž by došlo ke zrušení jejich původního pracovního místa v organizaci.

Vnější zdroje pracovních sil se dají rozčlenit na hlavní a doplňkové. Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- noví absolventi škol a jiných institucí připravující mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka práce k rozhodnutí přivede.

Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme:

- ženy v domácnosti, studenty, důchodce,
- pracovní zdroje v zahraničí aj. [13]

3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření pracovních míst je proces, v němž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, příp. skupiny jedinců. Jednotlivá pracovní místa se seskupují do organizační struktury tak, aby bylo zabezpečeno efektivní uspokojování potřeb organizace a také uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. Analýza pracovního místa je procesem zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách výkonu práce a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa.[13]

3.1 Proces vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst je možné rozdělit do 4 částí :

- specifikace jednotlivých úkolů, které je třeba plnit,
- specifikace metod provádění jednotlivých úkolů,
- kombinace jednotlivých úkolů a přiřazování konkrétním pracovním místům,
- stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

Zjednodušeně tedy : první a třetí fáze se zaměřuje na obsah práce a povinnosti pracovního místa, druhá fáze říká, jak se má práce provádět a čtvrtá fáze charakterizuje odpovědnost pracovního místa. [13]

3.2 Metody analýzy pracovních míst

„Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro program analýzy.“ [1, s.219]

Můžeme použít následující metody analýzy pracovních míst :

- rozhovory: základní a nejčastější metoda vyžadující proškoleného analytika,
- dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy: stručně popisují práci, proto nejsou dostatečné,
- pozorování: nejpřesnější metoda ke zjištění, co lidé skutečně dělají,

- popis prováděný pracovníkem: nejrychlejší a nejekonomičtější forma analýzy pracovního místa, přičemž je vhodné sestavit k tomuto účelu kontrolní seznam otázek nebo dotazník,
- deníky a záznamníky: zejména přínosné pro manažerské práce,
- hierarchická analýza úkolu: podklady z hlediska výstupů, plánů a vztahů. [1]

Velmi populární se v organizacích stala analýza kompetencí. Kompetenci lze definovat jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat a tím způsobit vykonávat příslušné pracovní úkoly. Cílem analýzy kompetencí je odvodit kompetenční model, který zahrnuje vyčerpávající seznam všech příslušných kompetencí souvisejících s danou pracovní rolí. Zatímco analýza kompetencí se zaměřuje na požadované chování vzhledem k pracovní roli, analýza práce zahrnuje analýzu pracovních úkolů. Kompetenční model může zahrnovat i negativní vlastnosti, kterých se pracovník musí vyvarovat. V praxi se v kompetenčním modelu používá zpravidla 6 až 12 kompetencí. Kompetenční modely nejsou statickými dokumenty. Jedná se o nepřetržitý proces zdokonalování. [11]

4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ

Nábor a výběr jsou procesy, které jsou spolu těsně spjaty. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru. Poskytují zásobu uchazečů, ze kterých specialisté provádějí výběr. Nábor tedy může být definován jako všechny činnosti zaměřené na zjištění potenciálních zaměstnanců a získání přihlášek od vhodných uchazečů. [9]

Všechny kroky náborového a výběrového procesu mají být prováděny v souladu se strategií lidských zdrojů společnosti a s cíli rovných příležitostí. Zvládnutí náborového procesu koordinovaným způsobem vyžaduje zavedení vhodných politik a postupů. Základní náborová politika by měla obsahovat minimálně prohlášení o stanovisku společnosti k celkovému cíli náboru a k rovným příležitostem. [9]

Metody hromadného náboru – mass recruitment využívají organizace v případě, kdy potřebují obsadit velký počet pracovních pozic v krátkém časovém úseku např. z důvodu otevření nové divize. [33]

5 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„V personálním útvaru se soustřeďují požadavky na přijetí nových zaměstnanců. Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy náboru. Jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti (tzv. vnější zdroje).“ [7, s.71]

5.1 Proces získávání a výběru

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ [1, s. 443]

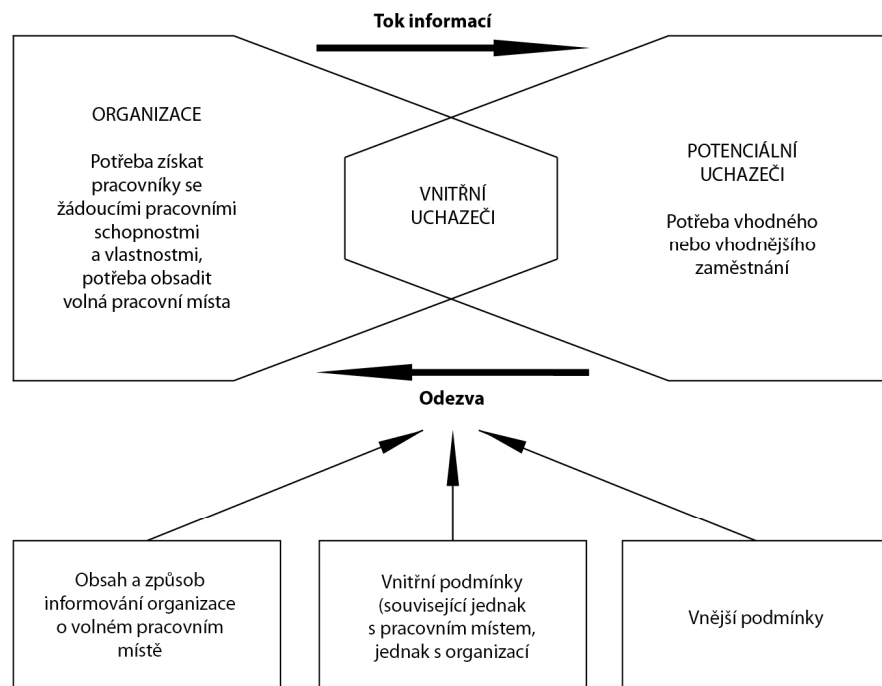
A získávání a selekce se tedy zaměřuje na oslovení a přijetí těch, které management vidí jako „pravé“ lidi pro tento přístup. [4]

Dříve se pro proces získávání pracovníků vžil termín nábor pracovníků. V moderní teorii řízení lidských zdrojů znamená termín nábor zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Je třeba si uvědomit, že moderní přístup usiluje kromě získávání pracovníků vně podniku především o lidské zdroje z řad současných pracovníků organizace. V tomto pojetí je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce. Získávání a výběr pracovníků jsou výrazně strategicky orientované, tzn. že bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení pracovního místa a s tím spojené dlouhodobé důsledky těchto rozhodnutí.

Rozlišujeme 3 fáze získávání a výběru pracovníků :

- definování požadavků: popis a specifikace pracovního místa, definování požadavků a podmínek zaměstnání,
 - přilákání uchazečů: zkoumání a vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, inzerování, využití služeb agentur a konzultantů,
 - vybírání uchazečů: třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, testování, assessment centra, získávání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy.
- [1]

Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků znázorňuje obrázek níže.



Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků [13, s. 118]

5.1.1 Definování požadavků

Identifikace potřeby získávání pracovníků musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby. Plány činnosti, investic, technického rozvoje aj. jsou základem pro spolupráci s liniovými manažery na odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků. Koho oslovit nabídkou zaměstnání, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít v předvýběru a následně v procesu výběru, je nutné sestavit popis a specifikaci pracovního místa. Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření a soustavné snižování nákladů, proto ještě dochází ke zvážení alternativních možností: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pokrytí práce externím dodavatelem, práce vyžaduje plný úvazek. Volba alternativy

pak ovlivňuje další kroky v získávání a výběru pracovníků. Organizace čerpá buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil – podrobněji popsáno v bodě 2.6.

Stanovený popis a specifikace pracovního místa jsou pro potřeby získávání a výběru pracovníků příliš podrobné. Následují tedy rozhodnutí, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité jak pro poskytnutí realistického obrazu o obsazovaném místě uchazeči, tak pro potřeby organizace. Nezbytné body popisu pracovního místa jsou tyto :

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- hlavní typy pracovních úkolů a odpovědnost pracovníka,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, především pracovní prostředí a platové podmínky.

Z hlediska požadavků na pracovníka je třeba uvést:

- vzdělání a kvalifikaci,
- pracovní zkušenosti,
- dovednosti,
- předpokládané charakteristiky osobnosti.

Měli bychom jasně rozlišit nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky pro výkon práce. Obsah informace, kterou organizace uchazeči poskytne, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání. [13]

Informace o kvalifikaci, pracovních schopnostech a požadovaných charakteristikách chování by měly vycházet z analýzy pracovního místa popsané v bodě 3.

V praxi se ke specifikaci pracovního místa může použít sedmibodového Rodgerova nebo pětistupňového Munroova a Frazerova modelu.

Sedmibodový model zahrnuje: fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice, okolnosti.

Pětistupňový model je založen na těchto hlediscích: vliv na ostatní, získaná kvalifikace, vrozené schopnosti, motivace, emocionální ustrojení. [1]

5.1.2 Přilákání uchazečů

„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“ [1, s. 452]

Pokud přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nesplňuje očekávání nebo vede dokonce k jejich odrazení, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, která zmapuje silné a slabé stránky organizace. V analýze silných a slabých stránek je třeba se zaměřit na celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, zajímavost práce, perspektivu kariéry, umístění pracoviště, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, apod. Uvedené znaky se porovnávají s konkurencí. [1]

„Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň kupují to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.“ [1, s. 452]

Metod získávání pracovníků je celá řada, nejčastěji používané jsou následující:

- doporučení současného pracovníka organizace,
- uchazeč se nabízí sám,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince organizací,
- vývěsky v organizaci nebo mimo ni,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi (např. campus recruiting – získávání pracovníků organizací přímo na půdě vysoké školy formou předběžných pohovorů, přičemž vybraní studenti postupují do následného výběrového řízení),
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,

- využívání počítačových sítí (internetu).

Výše uvedené metody zahrnují metody pasivní i aktivní, zpravidla organizace používá kombinaci několika metod. [13]

6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Stejně jako za složení fotbalového nebo hokejového týmu je zodpovědný především trenér a manager, tak za výběr zaměstnanců je zodpovědný především personalista a vedoucí oddělení. Při výběru zaměstnance na každé oddělení by měl vedoucí oddělení s personalistou spolupracovat a přizpůsobit výběr zaměstnance i povaze kolektivu, aby nový zaměstnanec do kolektivu „zapadl“. Úloha personalisty bude i v budoucnu stoupat, protože zaměstnanci budou pro firmu vždy představovat její největší aktivum.“ [35]

Hlavní cíl výběru je obvykle definován: vybrat nejlepší lidi pro danou práci.“ [9, s. 83]

Dílní cíle výběrového procesu:

- shromáždit tolik relevantních informací, kolik je možno,
- uspořádat a vyhodnotit informace,
- ohodnotit každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě,
- poskytnout uchazečům takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda si přejí akceptovat nabídku zaměstnání. [9]

Důležitou součástí výběru je předběžná selekce, kdy dojde k vyřazování těch uchazečů, kteří nesplňují základní podmínky, např. odbornou kvalifikaci a požadované zkušenosti. Při hodnocení se klade primární důraz na minulost, podle níž se předikuje chování v budoucnosti. [17]

„Za určitých okolností si může manažer vystačit při výběru zaměstnanců sám, ale někdy je nezbytné požádat o spolupráci psychologa, který má k dispozici standardizované metody a odbornou specializaci, která je zárukou kvalitnějšího poznání předpokladů pracovníka pro určitou profesi.“ [17, s 254]

Okruhy problémů personální psychologie se dělí do dvou skupin :

- analýza pracovních činností, výběr uchazečů, jejich výcvik, hodnocení a ovlivňování výkonnosti,
- pracovní morálka a spokojenost, personální poradenství, vztahy manažer - pracovník, vedení pracovníků.

Často probíhá výběr pracovníků pro náročné profese nebo do manažerských pozic za spolupráce psychologa. Výraznější posun v kariéře zaměstnance může být důvodem pro konzultaci s psychologem se zaměřením buď na hledání vhodného zařazení v organizaci nebo na změnu profesní orientace. [25]

6.1 Desatero zásad efektivního výběrového řízení

- Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve potom „jak a čím“.
- Výběrové řízení je aktivita public relations, tj. organizace se prezentuje na veřejnosti.
- Zásada „3E“ – efektivní, etické a ekonomické výběrové řízení.
- Výběrové řízení je nepřetržitý proces (plánování, vyhledávání, výběr).
- U výběrového řízení se uplatňuje trychtýřovitý přístup (od mnoha uchazečů k omezenému počtu pracovních pozic).
- Proces výběrového řízení je řízen dokumentací.
- Výběr je jako transplantace – tzn. ne každý dárcce je vhodný a každý výběr je zásah do živého organismu, tj. v tomto případě míníme podnik.
- Procesu rozhodování se účastní všichni členové konkurzní komise, odpovědnost nese její předseda.
- Výběrové řízení je 4-pilířové : 1. pilíř – personální anamnéza, 2. pilíř – testy, 3. pilíř – výběrové interview, 4. pilíř – získání a zhodnocení referencí.
- Výběrové řízení nekončí přijetím pracovníka, následuje zpětná vazba, sebereflexe a adaptační proces. [11]

6.2 Řád výběrového řízení

Řád výběrového řízení je základem pro spravedlivý a efektivní výběr. Obvykle se v něm formulují tyto náležitosti: účel, přehled řízené dokumentace, harmonogram a proces výběru, kritéria výběru, konkurzní komise, sledování efektivity výběru v půlročních intervalech. [11]

6.3 Harmonogram výběrového řízení

Předpokladem pro proces celého výběrového řízení je pečlivé vedení průvodní korespondence. Čas je významným faktorem jak na straně organizace, tak na straně uchazeče, harmonogram je proto nezbytný. Uchazeče je třeba písemnou formou pozvat k výběrovému řízení nebo ho odmítnout. Na konci každého kola výběru je třeba uchazeče o výsledku informovat buď na místě nebo písemně vyrozumět ve stanovené lhůtě. [11]

6.4 Metody výběru pracovníků

Za posledních dvacet let měli psychologové práce zásadní vliv na výběrová řízení v organizacích. Stále více je sledován aspekt spravedlivosti. Zároveň se náklady a přínosy výběrových postupů dají penězně vyjádřit. [2]

K základním východiskům výběru lidí patří porozumět charakteristikám, které zaměstnanec vzájemně odlišují. Ty totiž podmiňují i rozdíly v jejich pracovních výsledcích nebo chování na pracovišti. K těmto charakteristikám patří především schopnosti, osobnostní vlastnosti, pracovní motivace, lze zde zahrnout i typické pracovní postoje zaměstnanců, tvořivost či kreativitu. Lze k nim však přiřadit i sklon ke kontraproduktivnímu, tj. nezákonnému či neetickému jednání poškozujícímu podnik. [27]

„V množství konkrétních situací není příliš rozumné stavět rozhodnutí o výběru pracovníků pouze na jednom prediktoru (například výsledcích jednoho testu) nebo na jednom typu prediktoru. Když se spojí několik různých prediktorů, základním cílem by mělo být zajistit, aby se různé prediktory navzájem doplňovaly, a nikoli duplikovaly.“ [2, s.163]

6.4.1 Personální anamnéza – životopis a dotazník

Životopis jako dokument vzbuzuje často obavy personálních manažerů. Přestože by měl uchazeč o zaměstnání uvádět informace především z profesního života, dostává se mnohdy personalistům zavádějících informací. Některé podniky proto dávají pro tyto účely přednost vlastnímu předtištěnému stručnému formuláři, který má jednotlivé odstavce uvozeny námětem tvořícím výzvu pro autora k napsání, co považuje za vhodné. Místo je ponecháno na cca 6-8 vět. Některé firmy požadují životopis psaný vlastní rukou pro možnost dalšího posouzení uchazeče jinými metodami.

Dotazník může být významným pomocníkem pro kvalitní výběr nových pracovníků. Rizikem je jak nesprávné sestavení dotazníku ze strany organizace, tak nepravdivé nebo zkrácené informace ze strany uchazeče. Existuje několik přístupů, jak je možné zlepšit dotazník a vyvarovat se nepřesných informací. Jedná se o :

- omezení zhodnocení složitých charakteristik od uchazeče.
- otázky typu, co by chtěl uchazeč v budoucnu dokázat, které je lépe nahradit šetrným ohledně ochoty uchazeče převzít na sebe odpovědnost.
- obecné otázky je vhodné nahradit konkrétními.
- otázky musí být voleny s ohledem na šetření časem.

Náležitosti dotazníku : základní údaje o uchazeči, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, dále pak speciální informace k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, např. specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, absolvované kursy, apod.

Práce s dotazníkem je důkladná a analytická činnost vyžadující umění „číst mezi řádky“, usuzovat z analogie, domýšlet a dotvářet souvislosti. Přesně a stručně formulované odpovědi svědčí většinou o tom, že uchazeč nemá co skrývat. Pokud se objeví v dotazníku něco neobvyklého nebo méně obvyklého, osvědčilo se pravidlo dále se tím nezabývat. Dotazníkové informace představují fakta z minulosti, tedy co bylo. Pak je třeba přezkoumat, zda to skutečně platí. Přestože zkušenosti potvrdí, že psaná fakta jsou více relevantní než sdělené skutečnosti. [22]

6.4.2 Telefonické interview

Telefonické interview se stále častěji využívá ve výběrovém procesu.

Jde o první kolo předvýběru s řadou výhod, zejména úsporou času:

- pokud je obsazována pozice na dálku, tedy do jiného místa, než je její pracoviště, ušetří se čas na cestu,
- pokud personalista obsazuje pozici, na kterou se hlásí velké množství kandidátů, nebo se jedná o více pozic se stejnou náplní,
- telefonické rozhovory bývají stručnější, je možné zvládnout více životopisů než osobně, víc lidí může dostat šanci,

- nedochází ke sjednání zbytečné schůzky v případě, že kandidát nesplňuje některý ze základních požadavků nebo má jiné představy o náplni práce a jiných podmínkách.

Personalista si připraví kritéria, která potřebuje ověřit. V první řadě si ujasňuje, zda má uchazeč stále o pozici zájem. Dále může ověřit tzv. tvrdá data: dosažené vzdělání, jazykové znalosti, vlastnictví řidičského průkazu, apod. V omezeném rozsahu lze ověřit i měkká data: komunikační schopnosti, vstřícnost, obchodní předpoklady. [36]

6.4.3 Pohovory

Zahrnují jednoho a více tazatelů – pak se jedná o skupinový pohovor. Hlavním rysem pohovoru je míra dodržení předem naplánované struktury a poměr otázek přímo souvisejících s prací. [2]

„Přijímací pohovory na místa manažerů, specialistů a rizikových pracovníků je vhodné dělat ve spolupráci s psychologem. Mnohdy mohou mít komisionální charakter. To samozřejmě působí stresujícím dojmem na uchazeče. Přijímání řadových pracovníků, dělníků, techniků a úředníků by měl provádět manažer sám, což vyžaduje zkušenosti a určité znalosti o postupu, pravidlech a také základní psychologické znalosti o osobnostních rysech, o struktuře osobnosti a správný odhad.“ [17]

Kvalita vedeného pohovoru se odrazí hned v několika aspektech, kterými jsou úspěch, náklady, růst a pověst firmy, vývoj zaměstnanců. Úspěch organizace závisí na kvalitě zaměstnaných lidí. Chyba při výběru zaměstnance může stát organizaci i desetitisíce – odměna personální agentury, výdaje na výměnu pracovníka, apod. Růst firmy závisí na schopnosti získání a udržení si zaměstnanců. Pověst firmy je dialogem s pracovním trhem, jelikož informace o pohovorech se dostávají na veřejnost a tím buď vytvářejí nebo ničí dobrou pověst. Pokud budou vybírání průměrní lidé, nikdy z nich nebude možné vychovat kvalitní vedoucí pracovníky. [26]

Vlastnímu pohovoru předchází vyřazování žádostí – této fázi se říká první řez nebo úvodní prověrka. Při první selekci se vyřadí uchazeči, kteří nesplňují předem stanovená kritéria, další vyřazování lze zaměřit na oblasti, které vyžadují pečlivější zvažování. Při rozhodování je vhodné zapojit více rozhodovatelů a použít např. tzv. vyřazovací matici – Příloha P II. [6]

„Výzkumy ukazují, že bez ohledu na to, jak širokou bodovou škálu stanovíte, máme sklon je používat podle určitého vzorce. To znamená, že nejméně využíváme nejvyšší a nejnižší hodnoty a nejvíce ty střední. – tedy klasická Gaussova křivka. Pokud je uprostřed pouze jedno číslo (tedy 3 ve stupnici 1-5), tak je budeme využívat nejvíce. Takže kvůli tomu zůstaneme většinou stát na místě. A to nám moc nepomůže, jestliže máme volit.“ [6, s. 62]

Měla by být zajištěna formální (věcná) a odborná správnost vedení procesu pohovoru. Samozřejmostí je jedno ze zlatých pravidel, a to, že jsou si při něm všichni kandidáti rovni. Následuje výběr vhodného místa pro pohovor, přičemž je třeba si uvědomit, že prostředí by nemělo kandidáta přivádět do nejistoty. Poté stanovíme počet účastníků za stranu zaměstnavatele. [16]

Pokud padne rozhodnutí, zapojit do výběru ze strany zaměstnavatele více tazatelů, je třeba uspořádat poradou s účastníky, prodiskutovat jejich role, zvolit techniku pohovoru a vyjasnit postup pro konečné rozhodnutí. [6]

S vyrozuměním účastníků výběrového řízení o úspěchu či neúspěchu prvotního výběru neotálíme. Jakmile máme ujasněno, s kým a jak budeme pohovor chtít vést, pozveme uchazeče prostřednictvím formálního dopisu s informacemi o procesu výběru. Pokud bude organizace požadovat např. certifikáty o kvalifikaci, doklad o trvalém bydlišti, osvědčení, ukázky prací, apod., je třeba tyto skutečnosti uvést do pozvánky.

Oblíbenou formou pohovoru je strukturovaný pohovor, který je založen na kladení stejných otázek všem kandidátům s cílem získání dat. Vhodným řešením je pak uskutečnění přirozeného pohovoru, který půjde mnohem více do hloubky s cílem získání informací, které se stávají oběživem pohovoru. Délka pohovoru by měla činit 30 až 60 minut. Podle počtu uchazečů je třeba zorganizovat, kde budou na pohovor čekat, zda vyrozumění o výsledku bude zasláno poštou nebo řešeno na místě a případně také občerstvení úměrné době a počtu částí pohovoru. [5]

Mnozí řídicí pracovníci by potřebovali vyvážit poměr mezi hovorem a aktivním nasloucháním. Skutečnost je taková, že nelze mluvit, a přitom současně aktivně naslouchat. Vlastnímu hovoru by ze strany hodnotitele pohovoru neměl činit více než 25 procent doby trvání pohovoru. [3]

6.4.4 Psychologické testy

Psychologické testy zahrnují testy kognitivních schopností (všeobecné inteligence, početních nebo verbálních schopností). Patří sem metoda měření osobnosti „self report“ (zpráva o sobě). [2]

Psychologické testy je možno třídit dle různých hledisek, např. na výkonnostní testy a testy osobnosti. Ve výkonnostních testech se jedná o výkon, o správnou či nesprávnou odpověď. Testy osobnosti se třídí na dotazníky, objektivní testy osobnosti (psychofyzilogické testy, testy vytrvalosti, testy aspirační úrovně), projektivní testy (zaměřeny na charakteristiky osobnosti) a posuzovací stupnice (sebeuposuzovací, objektivní). [11]

Rostoucí počet organizací vyžaduje po nejlepších kandidátech výběrového řízení, aby v rámci posledního pohovoru podstoupili psychologické testy. Teprve na jejich základě zváží, zda pracovníka přijmou. Organizace tedy zná dobré i špatné odpovědi, které mají vliv na rozhodnutí o přijetí. Výsledky kontrolují vedoucí lidských zdrojů, určují, zda profil kandidáta odpovídá jejich představám. Hodnotí se zejména: svědomitost, podnikatelské jednání, hněvivost, rýmovost, extroverze, vůdčí schopnosti, sebeovládání, otevřenost, ctižádost, orientace na detail, sebedůvěra, elán, mravnost, flexibilita, upřímnost, orientace na zákazníka, strategické myšlení. [18]

6.4.5 Reference

Jedná se o informace, které obvykle poskytuje současný nebo bývalý zaměstnavatel. Reference se požadují obvykle v závěrečné fázi výběrového procesu. [2]

Získávání referencí se řadí k základním metodám výběru a jde o jeden z pilířů výběrového řízení. Reference poskytují informaci, co již pracovník udělal a pomáhají předvídat profesní předpoklady v budoucnosti. Pochopitelně nastává problém z hlediska objektivního posouzení uchazeče předchozím zaměstnavatelem. Získání referencí by nemělo být problémem dokonce ani u absolventů, kdy se organizace může obrátit např. na firmu, kde absolvent vykonával brigádu či praxi. Je možné získat informace od vyučujících daného absolventa, apod. [11]

6.4.6 Biodata

Jedná se o upřesnění životopisných informací o životních zkušenostech kandidáta. Mohou být kladeny dotazy objektivní (např. ohledně odborné kvalifikace) nebo subjektivní (např. ohledně preferencí vlastností práce). [2]

Položky biodat jsou váženy podle relativního významu pro budoucí pracovní výkon a každé je přidělena určitá škála bodů. Tzv. biodatový dotazník poskytuje informace o jednotlivých položkách, které jsou pak obodovány. Kritéria a predikátory biodat se vybírají na základě analýzy pracovního místa. Validita položek biodat jako predikátorů a váhy přidělené těmto položkám se stanovují na základě analýzy biodat existujících zaměstnanců. Ti jsou seskupeni do skupiny vysoce výkonných pracovníků a do skupiny málo výkonných pracovníků. Užití biodat se uplatní v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. Výchozí skóre pak ukazuje, kdo bude při výběrovém procesu odmítnut, kteří uchazeči zůstanou v rezervě a kdo postoupí do užšího výběru. [1]

6.4.7 Testy pracovní činnosti

Tyto testy doslova využívají příklady dané práce. Žadatel dostane instrukce a časový limit ke splnění úkolu. [2]

6.4.8 Analýza písma (grafologie)

„Grafologie je seriózní projektivní psychodiagnostická metoda. Je to metoda složitá a časově velmi náročná, pokud je dělána odpovědně. Vychází z toho, že psaný projev je určitým chováním a písmo je zafixovaným pohybem. Psací pohyby jsou regulovány moz- kem, takže rukopis je vlastně „mozkopis“.“

Rozbor se zaměřením na pracovní schopnosti odhalí míru kreativity, vytrvalost, přesnost, regenerovat síly, organizovat, plánovat a komunikovat s lidmi.

Základní požadavky ze strany grafologa, který má analýzu provést:

- minimálně třicet řádků textu,
- text musí být na nelinkovaném papíře psaný v mateřském jazyce, nesmí to být ko- pie,
- důležitý je podpis,
- informace o pohlaví, vzdělání, věku pisatele, zda je pravák nebo levák.

6.4.9 Assessment centre

„Assessment centre je výběrová metoda, při které dochází k posouzení konkrétních dovedností a schopností kandidáta vzhledem k obsazované pozici. Na základě počtu účastníků je délka assessment centre různá, zpravidla však není delší než jeden den. Během doby trvání assessment centre účastníci plní řadu úkolů (praktická cvičení, modelové situace, případové studie, psychologické testy a dotazníky atd.). Při plnění jsou pozorováni a hodnoceni odborně proškolenými interními a (v případě potřeby nebo pro zvýšení objektivnosti hodnocení) i externími hodnotiteli podle předem stanovených kritérií a kompetencí.“ [32]

Výraz assessment centre – zkráceně assesment se většinou nepřekládá, pokud ano, uvádí se „hodnotící středisko“ nebo „diagnosticko-výcvikové centrum“. Charakteristické pro assessment je užití testů chování a převaha interaktivních metod. AC může být naplánováno interně nebo je můžeme nechat uskutečnit externím dodavatelem.

Optimální velikost skupiny u assessmentu je obvykle 5-14, doporučuje se 7. Obvyklá délka výběrového řízení činí 8-9 hodin, méně často se volí 2-denní program. Optimální počet pozorovatelů je 4 včetně moderátora (vedoucího AC) a s nutnou přítomností psychologa. [11]

Výběrová řízení ověřují tzv. pracovní způsobilost, která zahrnuje odbornou, psychickou a fyzickou způsobilost k práci, dále pak morální a občanskou bezúhonnost. AC se však zaměřuje hlavně na psychickou způsobilost k práci, možné je ověřovat prostřednictvím případových studií a ukázkami práce také odbornou pracovní způsobilost.

1. Stanovení kritérií – nejvhodnější počet 7-9. Je možno jim přisoudit váhy pro větší diferenciaci. Kritéria stanovuje zadavatel AC.

Příklad : kritéria pro výběr manažerů podle Koontze a Weihricha : analytické schopnosti, schopnosti řešit problémy, touha řídit, komunikační dovednosti, schopnost vžít se do duševního stavu druhého, čestnost a poctivost, dobrá úroveň předchozí manažerské výkonnosti. Další kritéria, která je možno zjišťovat prostřednictvím AC: týmová spolupráce, vedení týmu, argumentace, vyjednávání v krizových situacích, vedení obchodního rozhovoru, práce na PC, komunikace v cizím jazyce, apod. Kritéria jsou konzultována se zadavatelem výběrového řízení, psychologem a pozorovateli.

2. Naplánování použití metod

Testové metody – patří sem výkonové testy, testy inteligence, osobnostní dotazníky, projektivní testy. Cíl: sledování výkonnosti, přesnosti, schopnosti učit se, zvládnutí pracovní problematiky, posouzení osobnostních rysů ve vztahu k pracovní náplni, budoucím kolegům, firemní kultuře, nadřízenému.

- výkonové testy : zahrnují testy inteligence a testy speciálních schopností a psychických funkcí. Testy inteligence : IST, výjimečně Ravenova progresivní matice. Testy spec. schopností : Bourdonova zkouška, d2, Test koncentrace pozornosti, Pracovní křivka, Číselný čtverec, apod. Další výkonové testy – jednofaktorové: Wiener Matrizen, Názorové řady. V rámci vyhodnocení testů inteligence bychom měli zcela vyřadit pouze ty kandidáty, kteří mají opravdu velmi špatný výsledek testu.

- osobnostní dotazníky: Freiburský dotazník, SPIDO, VAPO, 16PF, MMPI, ICL, IHAVEZ, FIRO, DOPEN, atd. Pro vyplnění času možno použít MBTI (Mezera-Briggs Type) dotazníky, ale ověření pravdivosti odpovědí je sporné.

- projektivní testy: založeny na tom, že mnohoznačný a neurčitý podnět otevírá prostor našemu nevědomí, vede to k aktuálním vnitřním konfliktům a potlačeným psychickým obsahům. Zde se vyžaduje velmi dobrá dlouhodobá zkušenost s metodou. Je možno použít Hand test – citlivý na psychopatologii, sleduje vztah jedince k sociálnímu okolí, je nenáročný na čas – cca 15-30 minut, Luescherův barvový test – ke zjištění, nakolik je kandidát ovlivněn aktuální úzkostí, Baum test, grafologii.

Pravidlo pro testy : jednotlivé testy by se měly svým zaměřením částečně překrývat, aby se mohly navzájem vyvracet či potvrzovat.

Mezi testy chování se uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata. Testy chování se zaměřují na akci, vykonávání něčeho „tady a teď“. Dotazníky jsou popisem činnosti „jinde a jindy“, popř. představou, co činím v dané situaci. Při testu chování se o tom nehovoří, ale dělá se to.

Do programu AC se ve druhé polovině zařazují individuální, dialogové a skupinové úkoly, které jsou ve výsledku hodnoceny jednotlivými hodnotiteli. V případě individuálních úkolů je možno úkol zadat uchazeči předem s přípravou doma – např. vyhotovení případové studie. [14]

Typickými pro assessment jsou modelové situace. Záleží pouze na invenci a kreativitě, co bude předmětem pozorování. Každý z pozorovatelů vykazuje hodnocení na stejný hodnotící list.

Další metodou v assessmentu může být „Třídění došlé pošty“. Je založena na pozorování situace, kdy uchazeč plní běžné administrativní úkoly za přítomnosti videokamery. Další obdobou hry mohou být „Ztracené klíče“, kdy má uchazeč za úkol řešit nalezení klíčů v časovém presu 10 minut do odjezdu na smyšlenou schůzku. Pozorovatelé hodnotí „uchopení situace“. [11]

Na konec AC je obvyklé zařazení individuálního rozhovoru. Jeden kandidát se účastní rozhovoru a ostatní mohou na vyplnění času vyplňovat dotazníky. Většinou se plánuje na rozhovor čas do 30 minut, délka je individuální podle toho, kolik informací chceme o uchazeči ještě získat. Zpravidla je rozhovor rozdělen do 3 částí : životopisné údaje a údaje o možném nástupu, ve druhé části se zaměřujeme na psychodiagnostiku a ověření relevantních anamnestických údajů zpětným dotazováním, na závěr má být vyčleněn prostor pro otázky kandidáta a seznámení s dalším postupem. Je možno použít i tzv. psychologického rozhovoru, který provádí výhradně psycholog nebo nátlakového rozhovoru, který však není příliš vhodný. Zvládnutí stresu je možno zjistit jinými metodami, kandidát by se mohl snažit ovládnout a tím zvládnout situaci a tím by se zřejmě vyřadil z možnosti úspěšnosti. Individuální rozhovor je příležitostí ověřit si zpětnou vazbu ve smyslu dotázání se kandidáta na jeho vnímání průběhu AC. Nejlépe je volit variantu mezi čtyřma očima. [14]

3. *Naplánování organizačních záležitostí AC* – pozvánky pro účastníky, místo konání, zajištění formulářů, zajištění občerstvení, organizace přestávek.

4. *Program AC* – zpracovaný do přehledné tabulky pro účely účastníků AC. Kandidáti jsou takto předem informováni o metodách a jejich časové náročnosti.

5. *Vyhodnocení AC*

Vhodnější než individuální hodnocení hodnotitelů na čistý list je použití hodnotícího listu. U jednotlivých částí AC mohou být použity škály nebo stupně verbálního hodnocení.

Hodnotiteli AC by měli být zkušení jedinci, kteří by měli mít za sebou alespoň trénink hodnotitelů. Školení by mělo v sobě zahrnovat objasnění etických aspektů AC, možné atri-

buční chyby, seznámení s psychodiagnostikou a metodami AC. Školení by mělo probíhat opakovaně. [14]

6.4.10 Manažerská disputace

Manažerská disputace se pokouší vyplnit mezeru v manažerské diagnostice. Soustředí se jak na personální data – schopnosti, vlastnosti a postoje, tak na diagnostiku prostředí. Osoby nejsou posuzovány podle způsobilosti, nýbrž podle akce a vzájemného působení (interakce) prostředí s osobou samostatně. V manažerské disputaci je tedy posuzována vhodnost osoby a organizace, jedná se tedy o druh strukturované diagnostiky.

Diagnostika prostředí zohledňuje konkrétně:

- sociální potenciál a týmový dynamický potenciál,
- potenciál intelektu a kreativity,
- hodnotící potenciály prostředí,

a zkoumá přitom následující otázky:

1. Může si manažer v nové organizaci uchovat svoji podstatu osobnosti nebo povede konfrontace s novým prostředím k závažným osobním třenicím, které povedou k narušení osobnostní struktury ?
2. Může organizace zachovat prostředí, strukturu ve formě svých cílů, hodnot, strategií a opatření nebo je vystavena situaci, že už nemůže využít stávající strukturu ?
3. Může nadále manažer a organizace dále rozvíjet společně flexibilně svou strukturu tak, aby jak manažer, tak organizace rostly prostřednictvím společné interakce manažerské zpětné vazby ?

V manažerské disputaci tedy rozhodně záleží na tom, diagnostikovat symbiotický vztah a tím zpětně dokázat vhodnost prostředí. Jako diagnostický instrument vhodnosti prostředí je manažerská disputace posledním elementem sestaveného hodnocení ve stupních screeningu. Nasazuje se teprve potom, když jsou splněny odborná kvalifikace a ostatní kogentní nepostradatelné vhodné předpoklady osobnosti.

Zkušenosti ukazují, že právě úspěch manažera samotný nezávisí na odborné kvalifikaci a ostatních podstatných vlastnostech osobnosti, nýbrž zvláště na tom, jakou metodou je posuzován topmanagementem ve své práci. Tento hodnotící proces v podniku směřuje vý-

hradně na takzvanou vhodnost prostředí. Přitom hraje rozhodující roli, zda manažer chce a může zohlednit stanovené cíle, hodnoty, rituály a tím podnikovou kulturu (corporate identity) stanovenou topmanagementem, na druhé straně, zda se podnik chce a může zabývat osobnostní strukturou manažera. Nezřídka nemohou dobře hodnocení manažeri zúročit své vložky v určitém podnikatelském prostředí, zatímco po výměně do jiného prostředí jsou ihned úspěšní. Manažerská disputace zkouší vhodnost organizace a osoby prostřednictvím simulace.

Jako cílová skupina pro nasazení manažerské disputace připadají v úvahu všichni vedoucí pracovníci, kteří se ucházejí o exponovaná místa v podniku. Toto exponované místo může být spojováno s vysokou spoluodpovědností, vyšší odpovědností za obrát a výnos nebo s veřejnou odpovědností.

Při výběru vedoucího pracovníka musí být splněny následující podmínky:

1. Posuzovaný vedoucí pracovník musí být schopen prezentovat diferencovaný obraz svého plánu postupu.
2. Zvolený management pro hodnocení kandidáta musí plně sdílet typické podnikové cíle, hodnotové představy a mínění, aby působil na kandidáty.
3. Musí být simulovány pozdější situace, které rozhodnou o úspěchu nebo neúspěchu podniku, aby jak kandidát, jakož také hodnotící management mohli poznat, zda jsou ukázané metody počínání únosné při zdolávání konfliktů.

Pro samotnou manažerskou disputaci jsou přizváni pouze poslední dva kandidáti, kteří prošli nejlépe předchozími koly výběrového řízení. Kromě uchazečů se procesu účastní výběrové grémium, pozorovatelé výběrového grémia a poradce. [20]

6.5 Výběr uchazeče do týmu

„Týmová práce je efektivní forma organizace lidské práce, která má vícedimenzionální charakter, probíhá v trvalém rozvoji pracovních vztahů členů týmu, kteří mají určité pracovní role, nebo si je sami rozdělují a mění dle vlastní volby.“ [15]

Podstatou týmové práce je převést odpovědnost na pracovní týmy tím způsobem, aby mohly plnit své úkoly bez nutnosti žádat vyšší složky organizace o schválení. To tedy znamená,

že týmy musí být dostatečně autorizovány pro rozhodování v každodenní praxi a musí mít dostatečnou moc k zajištění řádného plnění úkolů. [10]

Tým by měl být sestaven ze 3 až 8 lidí, přičemž se uplatňují interní i expertní zdroje pracovníků. Jednotliví členové týmu by měli být zastoupeni podle týmových rolí – např. podle Belbina.

M. Belbin vytvořil devět týmových rolí :

1. Myslitel – zdroj nových a originálních myšlenek, nejinteligentnější z týmu, tvořivý, s vysokou představitivostí a flexibilitou.
2. Vyhledávač zdrojů – zajišťuje přísun informací zvenku, obchodník a diplomat, dobře komunikuje.
3. Koordinátor – stanovuje program a cíle skupiny, určuje priority, nedomnuje, naslouchá, sjednocuje lidi.
4. Formovač – impulzivní, emocionální, vytváří plány akcí, přispívá vlastními řešeními.
5. Kontrolor a vyhodnocovač – analytik a kritik, odvrací tým od nesprávné cesty.
6. Týmový pracovník – hlídač harmonických vztahů.
7. Realizátor – tvorba organizačního plánu, praktik.
8. Kompletovač – vytrvalý a usilovný, se smyslem pro detail, sleduje termíny úkolů a dotahování do konce, někdy netolerantní.
9. Specialista – odborník, nenahraditelný ve své profesi. [17]

Jeden člověk může zastávat i několik rolí. Překrývání rolí vede k rivalitě a je kontraproduktivní. Proto je výběr člověka do týmu náročnou záležitostí.

Zvláštním případem je manažerský tým, ve kterém jsou jeho členové specialisty v požadovaných oblastech. Pro formování týmů manažerů existuje řada praktických doporučení :

- vhodné jsou konformní osobnosti, nevhodné konfliktogenní vlastnosti,
- pro činnost týmu je třeba mít zastoupeny požadované druhy odborností,
- podnikové klima musí podporovat týmovou součinnost,
- styl a metody práce se odlišují od tradičních šéfovských praktik. [21]

6.6 Chyby při hodnocení uchazečů

Chyby během procesu výběru mohou být způsobené nesprávnou interpretací informací, aktuálním stavem hodnotitele, osobností a úrovní sociální percepce. Řadíme k nim :

- osobní vztah – hodnocení ovlivněné sympatií, antipatií a rozdílná kritičnost,
- chyba mírnost – přísnost – podle zaměření hodnotitele na „lidi“ nebo „cíle“,
- neoprávněná generalizace – tendence zobecňovat ojedinělé projevy jedince,
- „haló“ efekt – ovlivnění hodnotitele dominantním rysem osobnosti uchazeče,
- chyba kontrastu – tendence hodnotitele porovnávat výkony a kompetence uchazeče s hodnotitelovými výkony a kompetencemi,
- logická chyba – tendence hodnotitele spojovat zdánlivě související fakta,
- předsudky,
- projekce – hodnotitel vnímá na druhých vlastní chyby,
- atribuční chyby – nesprávné chápání příčin chování jedince. [19]

7 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Prokazatelnou návratnost investic v rámci provádění výběru pracovníků lze propočítat, i když velmi obtížně. Pro měření efektivnosti nábory a výběru pracovníků se používá řada ukazatelů, které jsou vesměs konstruovány jako poměrné údaje. Tyto dávají do relací určité skutečnosti a náležitosti související přímo nebo nepřímo s prováděním nábory a výběru pracovníků. [22]

7.1 Ukazatele efektivnosti nábory a výběrového řízení

K měření efektivnosti můžeme použít následující ukazatele :

- poměr počtu žadatelů, kteří se přihlásili na inzerát k počtu žadatelů pozvaných na rozhovor, přičemž se usuzuje, do jaké míry inzerát vystihl potřebu inzerentů,
- počet absolvovaných rozhovorů s uchazeči k počtu skutečně učiněných nabídek na přijetí místa,
- počet učiněných nabídek k počtu akceptovaných uchazeči,
- počet nově přijatých pracovníků k počtu celkově posuzovaných v rámci výběrového řízení,
- poměr počtu nově přijatých pracovníků k počtu dosavadních zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru u organizace déle než 1 rok,
- náklady na výběr a vyhledávání pracovníků k počtu nově přijatých pracovníků,
- totální součet průměrných mezd a platů nabízených pracovních míst k nákladům na výběr a vyhledávání pracovníků.

Dále je většinou měřena mobilita, což představuje obrátku pracovníků : počet odchodů k průměrnému počtu zaměstnanců za dané období. Vyhodnocuje se i index pracovní stability, který je dán poměrem počtu zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru alespoň 1 rok k počtu zaměstnanců zaměstnaných u organizace před rokem. Míra mobility by dle průzkumů u podniků s dobře vedeným personálním managementem neměla překročit 10-15 % ročně. [22]

PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SSI SCHÄFER S.R.O.

8.1 O společnosti

Název společnosti: SSI Schäfer s.r.o.

Sídlo: Tovární 325, 753 01 Hranice

IČO: 61060755

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 30.1. 1996

Základní kapitál: 325 mil. Kč

Počet pracovníků ke dni 31.12. 2010: 858

Hlavní činnost: zpracování oceli, velkoobchod

Předmět podnikání:

- Vybavení skladů a závodů
- Kancelářská zařízení
- Zpracování odpadu a recyklace
- Obecné dodavatelství
- Poskytování plánování, logistiky a služeb s tím spojených
- Třídící a dopravníkové systémy [41]

8.1.1 Historie společnosti

Společnost založil v roce 1937 Fritz Schäfer jako německou rodinnou firmu. Původně byla výrobním programem pouze výroba plechových a kovových výrobků. Do současné doby je firma stále řízena stejnými majiteli. SSI obsažené v názvu firmy je zkratkou tří německých slov – Sicher (spolehlivě) – Schnell (rychle) – Intelligent (inteligentně). Společnost se dynamicky rozvíjela a svou výrobu rozšířila do celého světa. V současné době působí výrobní závody na čtyřech kontinentech, v 53 zemích světa. Celosvětově tvoří zaměstnaneckou základnu cca 15 tisíc lidí. SSI Schäfer má vedoucí postavení ve výrobě

a dodávkách skladovací a manipulační techniky na celém světě, je schopna poskytovat koncepce a logistická řešení pro komplexní řízení logistiky. [40]

8.1.2 SSI Schäfer s.r.o. Hranice



Obr. 3. Sídlo společnosti SSI Schäfer s.r.o. Hranice

Společnost SSI Schäfer s.r.o. Hranice je součástí mezinárodního holdingu. Původně se výroba odehrávala od roku 1996 pouze v jedné hale, následující rok byla rozšířena do další haly a v letech 1998 a 1999 došlo k dobudování třetí výrobní haly. V roce 2009 byla zprovozněna zcela nová montážní a expediční hala včetně administrativního zázemí pro vedení společnosti. V současné době pracuje v SSI Schäfer s.r.o. Hranice téměř 900 lidí. Výroba v Hranicích se soustřeďuje na regálové skladovací systémy a vybavení skladů a kanceláří včetně montáže a servisu u zákazníka. Společnost dodává zboží do tuzemska, Evropy, Asie, Ameriky. Z největších realizovaných projektů je možno jmenovat Walgreens a Walmart v USA, Carlsberg v Dánsku, Migros ve Švýcarsku, v tuzemsku pak DHL Pohořelice a Budweiser České Budějovice, IKEA Praha.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

9.1 Stanovení pracovních hypotéz

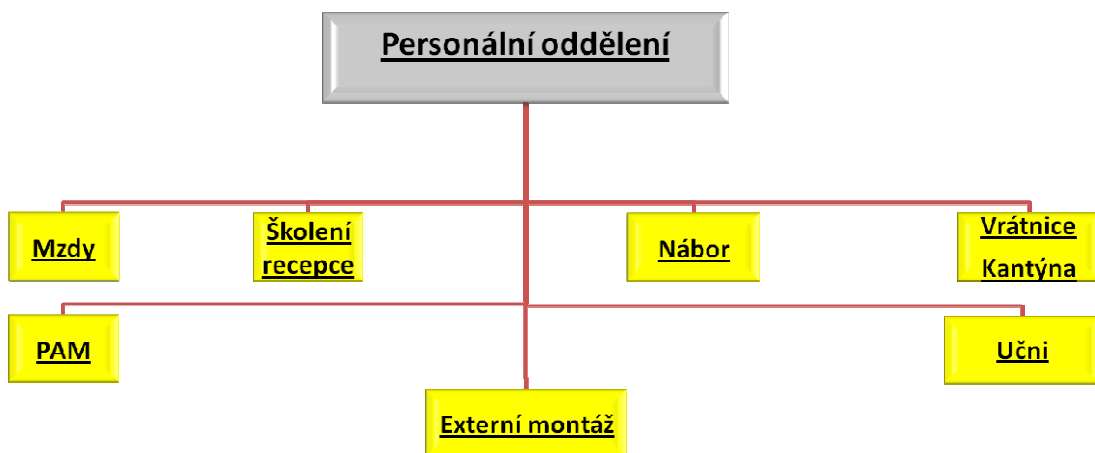
Hypotéza č. 1: Nábor je efektivním způsobem výběru zaměstnanců v dělnických profesích.

Hypotéza č. 2 : Kritickým místem je slabá úroveň komunikace personálního oddělení a vedoucích pracovníků společnosti.

Hypotéza č. 3 : Výběr zaměstnanců na místa manažerů je efektivní výhradně ve spolupráci s personálními agenturami.

9.2 Činnosti personálního oddělení

Personální oddělení pracuje pod vedením personální vedoucí a zajišťuje činnosti, které jsou znázorněny níže.



Obr. 4. Činnosti personálního oddělení [zdroj interní materiály SSI Schäfer]

9.3 Stanovování potřeby nových zaměstnanců

Nejpozději do října roku předchozího je schvalován plán výroby na rok následující. Podle toho vedení společnosti ve spolupráci s personálním oddělením určí potřebu zaměstnanců

pro následující rok. Stanovení počtu pracovníků probíhá kaskádovou metodou, která zohledňuje pokrytí potřeby kapacit také z vnitřních zdrojů. [8]

V průběhu roku je pak plán personálního obsazení operativně korigován dle požadavků na tzv. poradách kapacit, které jsou svolávány vedoucí personálního oddělení 1x měsíčně, příp. dle naléhavosti situace častěji. Z porady bývá učiněn zápis, bývá zde definována odpovědnost jednotlivých účastníků porad za úkoly v uvedeném termínu.

Počínaje rokem 2009 byla organizační struktura společnosti zásadně upravena. Společnost vytvořila nové pozice produktových manažerů, do konce roku 2008 disponovala pouze vedoucími projektů. Počet vedoucích projektů byl navýšen. Pro ilustraci je třeba uvést, že od roku 2006 do roku 2010 se celkový počet zaměstnanců zvýšil o 203.

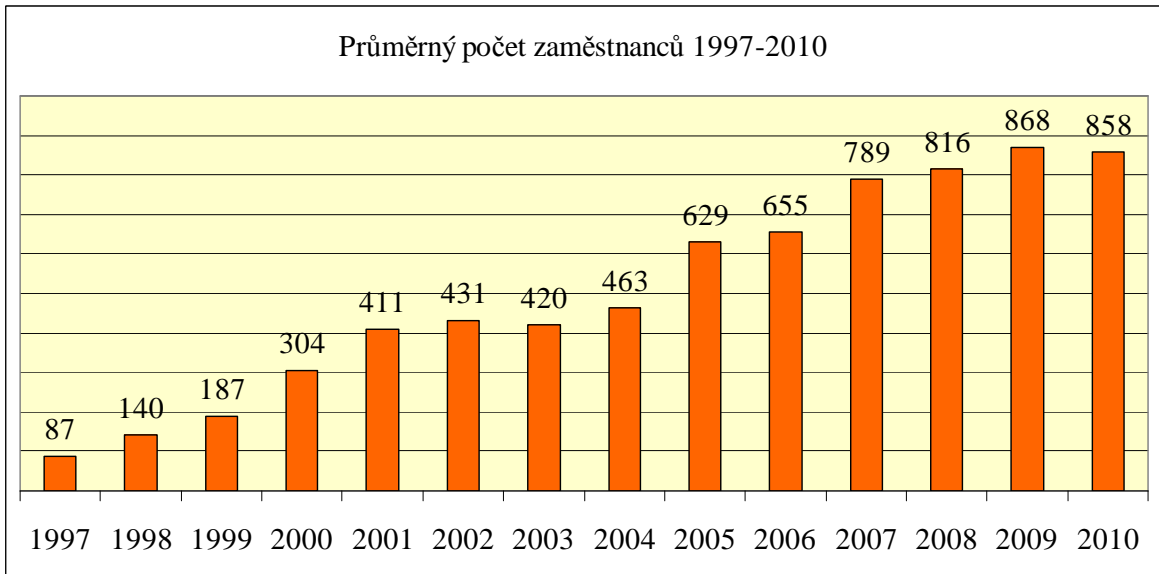
9.4 Interview s vedoucí personálního oddělení

Jako jednu z metod zjišťování informací jsem zvolila interview s vedoucí personálního oddělení. Účelem bylo zjistit údaje, které jsou nezbytné pro analýzu, ověřit smysluplnost plánovaného projektu a zjistit zájem společnosti o uvedené téma.

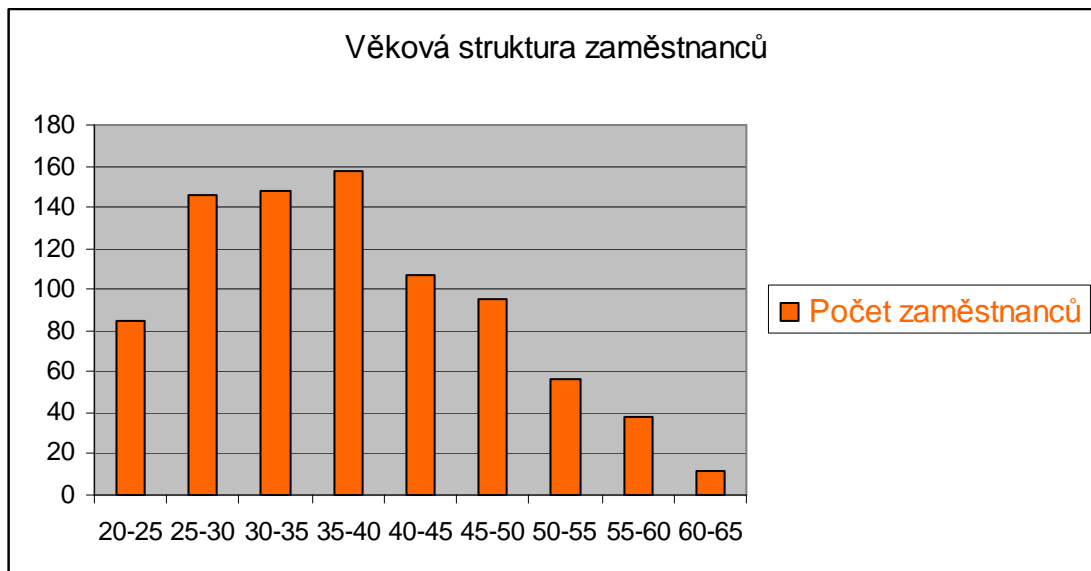
S vedoucí personálního oddělení proběhly 3 schůzky, byly mi poskytnuty nezbytné údaje pro zpracování analýzy a byl projeven zájem o výstupy, které budou výsledkem této diplomové práce.

9.5 Analýza stavu zaměstnanců

Na základě předaných interních informací společnosti byly sestaveny následující grafy se základními charakteristikami zaměstnanosti v SSI Schäfer s.r.o. Hranice.

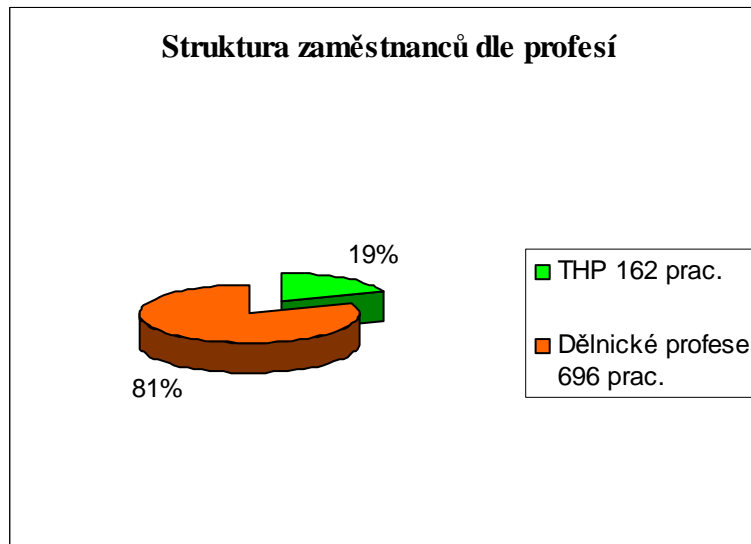


Obr. 5. Průměrný počet zaměstnanců [Vlastní zpracování]

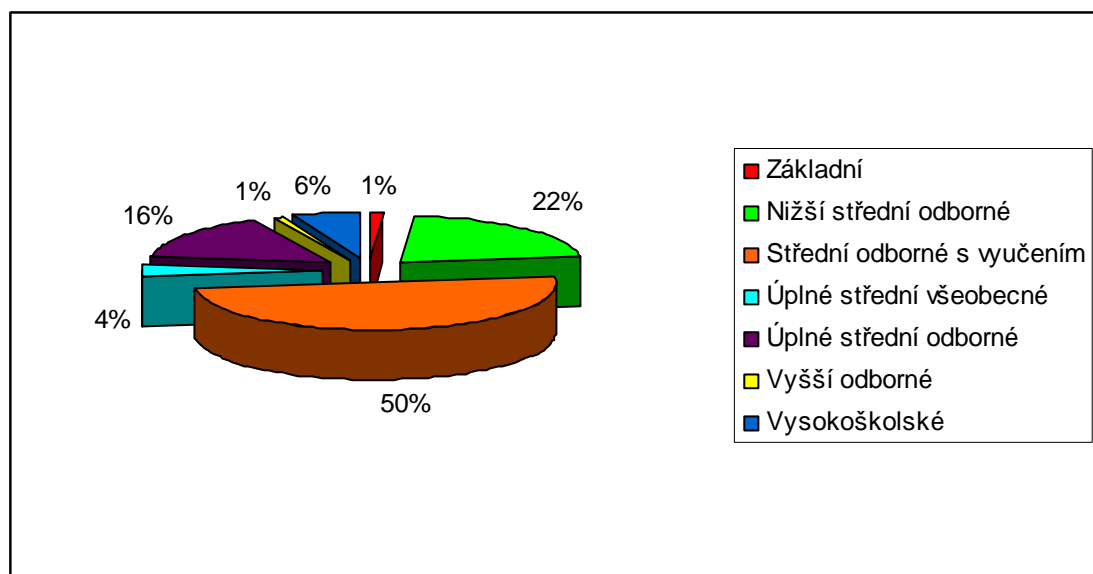


Obr. 6. Věková struktura zaměstnanců ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že ve firmě pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku od 25 do 45 let, což může být považováno za příznivý perspektivní trend.

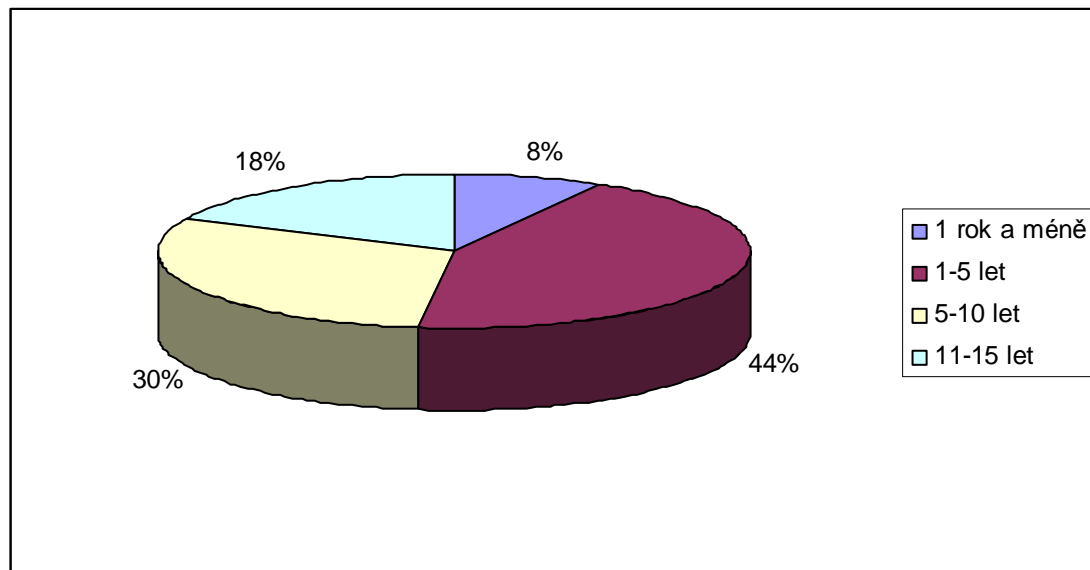


Obr. 7. Struktura zaměstnanců dle profesí [Vlastní zpracování]



Obr. 8. Struktura zaměstnanců dle vzdělání ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]

Vzhledem k zaměření podniku na výrobu, je pochopitelné většinové zastoupení zaměstnanců se středním odborným vzděláním s vyučením a nižším středním odborným vzděláním. Pouze 6%-ní zastoupení vysokoškoláků musíme chápat v kontextu počtu, v jakém jsou zastoupeni v rámci THP včetně vedoucích pracovníků. Pak dojdeme k závěru, že vysokoškoláci tvoří cca 40% z tohoto počtu.



Obr. 9. Délka zaměstnání ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců na konci roku 2010 setrvalo v podniku 1 až 5 let (44%), následuje nezanedbatelných 30% zaměstnanců, kteří zde pracují 5 až 10 let.

Tab. 1. Vývoj fluktuace v letech 2008 až 2010 [zdroj interní materiály SSI Schäfer]

Rok	Odešlo	Fluktuace - SSI	Fluktuace - zaměstnanec	Průměr v roce
2008	154	34 (4%)	120 (14,4%)	816
2009	139	113 (13%)	26 (3%)	868
2010	81	38 (4,4%)	43 (5%)	858

Tab. 2. Index mobility r. 2009, r. 2010 [zdroj interní materiály SSI Schäfer]

Rok	Odešlo	Odešlo - SSI	Odešlo - zaměstnanec	Index mobility
2009	139	113 (81,3%)	26 (18,7%)	16,01%
2010	81	38(46,9%)	43 (53,1%)	9,44%

Z uvedené tabulky můžeme vysledovat vývoj indexu mobility dvou po sobě jdoucích období. V roce 2010 se index mobility dostal na hodnotu 9,44%. V odborné literatuře se uvádí, že hodnota indexu mobility by neměla překročit 10 – 15%. V tomto ohledu lze tedy usuzovat na podnik s dobře vedeným personálním managementem – viz. bod 7.1.

9.6 Analýza procesu výběru zaměstnanců

9.6.1 SWOT analýza

Mezi jednoduché nástroje, jak stanovit firemní strategickou situaci s ohledem na vnitřní a vnější podmínky patří SWOT analýza. Poskytuje informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách firmy. [29]

Silné stránky firmy

- výše vloženého kapitálu a následné investice do rozvoje,
- možnost realizace zaměstnanců v zahraničí,
- zaměstnávání žen na částečný úvazek,
- učňovské pracoviště v areálu firmy,
- zaměstnávání absolventů.

Slabé stránky firmy

- nedostatek kvalifikovaných sil na vedoucí pozice v rámci regionu,
- nedostatek pracovníků s odborným vzděláním a zároveň aktivní znalostí němčiny,
- nízká úroveň zaměstnaneckých výhod.

Příležitosti

- největší zaměstnavatel v Hranicích a okolí,
- celosvětová působnost společnosti,
- využívání finančních prostředků z fondů EU.

Hrozby

- dopady recese odvětví,
- zvyšování nákladů na pracovní sílu,
- úprava daňového systému.

9.6.2 Vstupní dotazník

Co se týče dotazníků užívá společnost jako stálou verzi dotazníku tzv. „Vstupní dotazník“ (Příloha P III), ostatní typy dotazníků jsou vytvářeny jednorázově dle potřeby personálního oddělení. Vstupní dotazník je většinou zároveň prvním způsobem kontaktu zájemce o zaměstnání a personálního oddělení podniku. Je dostupný jednak v tištěné podobě na recepci, ve mzdové účtárně a na personálním oddělení, pak rovněž na intranetu firmy. Není k dispozici na webových stránkách společnosti, kde jsou zveřejňovány informace o volných místech. Vstupní dotazník vyplňují všichni potenciální uchazeči o zaměstnání v podniku.

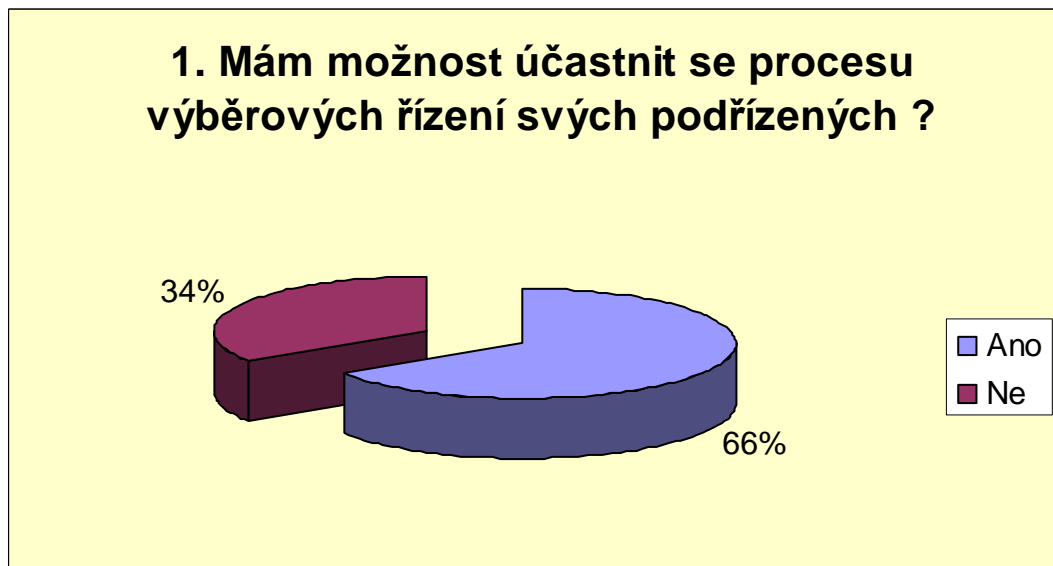
Vstupní dotazník je třístránkový dokument, který je srozumitelně popsán, obsahuje informace nad rámec popsány v odborné literatuře a nechává uchazeči dostatečný prostor doplnit informace, které považuje za důležité. Souhrnem požadovaných informací o uchazeči je možno již po prostudování dat provést předvýběr a vyřadit naprosto nevyhovující kandidáty. Nesvědomitým vypsáním vstupního dotazníku se tak ovšem uchazeč může sám vyřadit z možnosti získat zaměstnání. Pokud uvede nesprávné údaje s úmyslem získat pro sebe výhodu, personální oddělení ověřuje shodu daných informací v následném výběrovém řízení, kdy je uchazeč vyzván k dokladování uvedených údajů. Vstupní dotazník byl dle potřeb podniku již několikrát upraven, naposledy byla doplněna pasáž ohledně zdravotního stavu zaměstnance. Dotazník poskytuje rovněž údaje, které by bylo možno použít pro statistická šetření o uchazečích – např. z jakého zdroje se o zaměstnání dozvěděli, apod. V současné době by bylo možno tak učinit pouze v případě přijatých uchazečů, jelikož archivovány jsou právě tyto dokumenty. Dotazníky od nepřijatých zájemců o místo nejsou nadále pro vysoký počet uchovávány a jsou skartovány.

9.6.3 Vlastní dotazník – šetření uvnitř podniku

Informací z pohledu personálního oddělení ohledně výběrových řízení bylo zajištěno dle mého názoru dostatek. Z pohledu uvnitř podniku nebyly k dispozici prověřené informace týkající se spolupráce se zaměstnanci v rámci výběrových řízení. Proto bylo rozhodnuto prověřit úroveň komunikace mezi vedoucími pracovníky a personálním oddělením formou vlastního dotazníkového šetření, provést tímto kvantitativní výzkum. Dotazník byl nazván „Kvalita komunikace personálního oddělení a vedoucích pracovníků ve firmě“ (Příloha P IV). Záměr provést toto šetření byl konzultován s personálním oddělením. Dotazník ob-

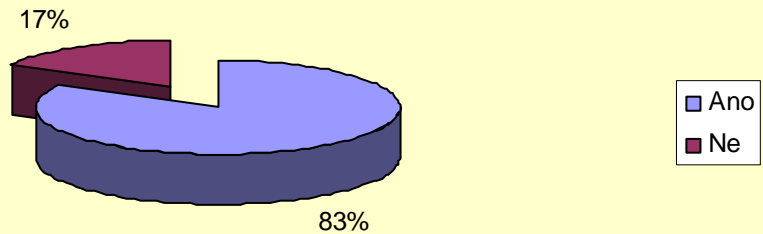
sahuje 11 uzavřených otázek – tj. otázek s možností zadané volby odpovědi. Respondenti měli v 9 případech volit možnosti ano/ne, 2 otázky obsahovaly volbu dle škály 1-5. Cílem bylo zjistit účast vedoucích pracovníků na výběrových řízeních a úroveň jejich informovanosti v rámci podniku.

Z důvodu zachování co nejvyšší objektivity byla zvolena anonymní forma vyplnění. Dotazníkového šetření se účastnilo 59 vedoucích pracovníků podniku, tj. zaměstnanců na pozicích produktový manažer, vedoucí projektu, vedoucí oddělení a mistr. Dotazník byl opatřen průvodním dopisem s uvedením významu šetření a údaji pro vyplnění a odevzdání dotazníku. Výzkum byl prováděn po dobu 5 pracovních dní na přelomu června a července. Z celkového počtu 59 vydaných dotazníků bylo zpět doručeno 47 vyplněných formulářů, což je návratnost téměř 80 %. Přístup zúčastněných zaměstnanců byl naprosto profesionální, lidé byli ochotní bez problémů spolupracovat. Dle vlastního pozorování je možno říct, že nejvstřícnější přístup byl na úrovni produktových manažerů a vedoucích projektů, blíže bylo nutno smysl šetření objasňovat v několika případech osloveným mistrům. Níže je uvedeno vyhodnocení dotazníku za pomoci grafického znázornění.



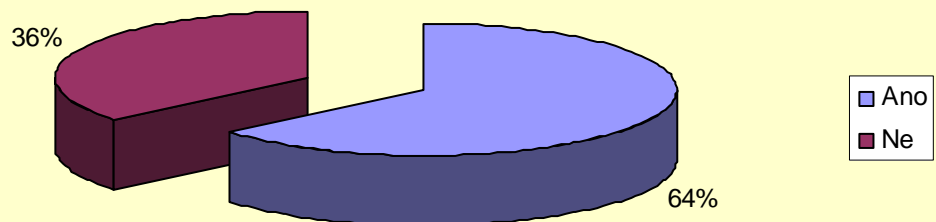
Obr. 10. Účast vedoucích pracovníků na výběrových řízeních [Vlastní zpracování]

2. Personální oddělení se mnou konzultuje požadavky na pozice v rámci výběrových řízení ?



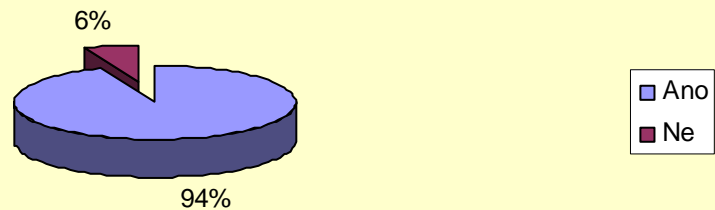
Obr. 11. Možnost vedoucích pracovníků tvořit požadavky na pozice [Vlastní zpracování]

3. Dostávám průběžné informace o průběhu výběrových řízení svých podřízených ?



Obr. 12. Informovanost vedoucích pracovníků o průběhu výběrových řízení [Vlastní zpracování]

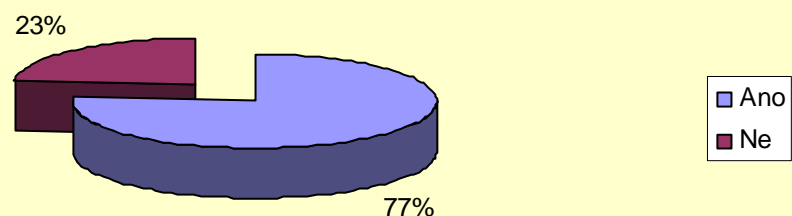
4. Pokud navrhu na volnou pracovní pozici kandidáta z interních zdrojů, personální oddělení se tímto návrhem zabývá a je s ním počítáno v rámci výběrového řízení ?



Obr. 13. Akceptování návrhů vedoucích pracovníků k obsazení místa stávajícím zaměstnancem [Vlastní zpracování]

Organizace využívá při výběru zaměstnanců možnosti obsazení pracovního místa z vlastních zdrojů. V rámci dělnických profesí je tento přístup naprosto běžným. Pracovníkovi, který získá dostatečnou praxi, organizace sama nabízí možnost převedení na náročnější dělnickou profesi. U THP pracovníků se jedná o podstatně méně případů.

5. Jsem seznámen s hlavními metodami používanými při výběru zaměstnanců v podniku ?



Obr. 14. Množství vedoucích pracovníků obeznámených s metodami výběru pracovníků v podniku [Vlastní zpracování]

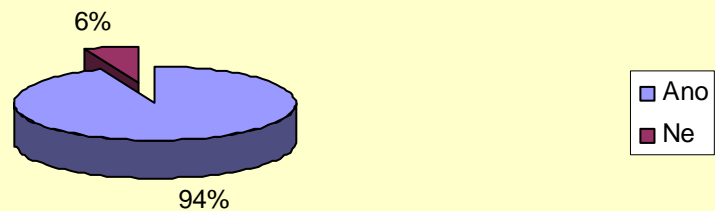


*Obr. 15. Možnost vyjádření vedoucích pracovníků k obsazení pracovní pozice
[Vlastní zpracování]*



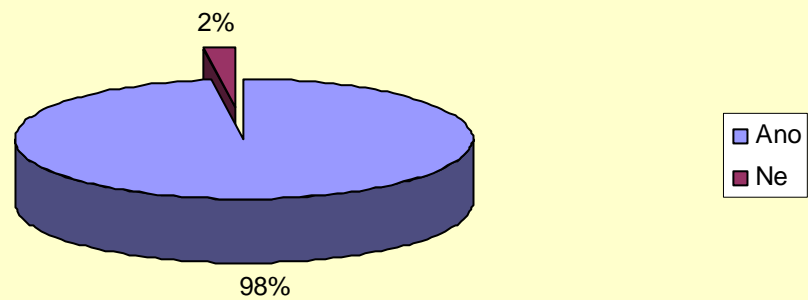
Obr. 16. Možnost připomínkovat výběrové řízení [Vlastní zpracování]

8. Domnívám se, že školení s personální tématikou (komunikace, jednání, hodnocení) zkvalitňují proces výběrového řízení ?



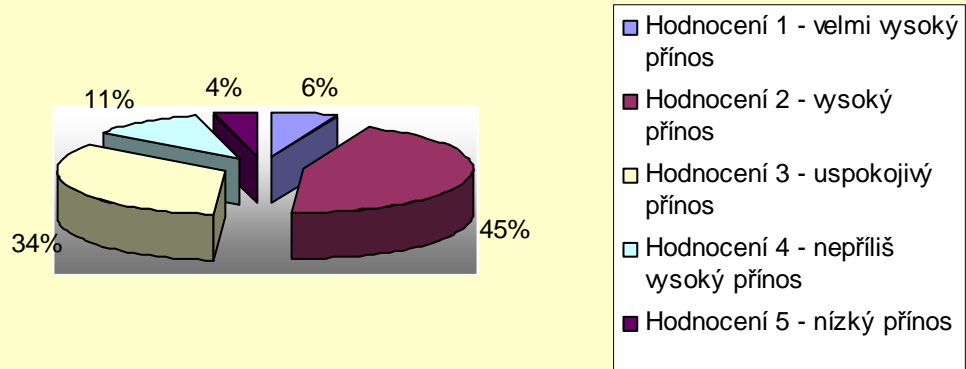
*Obr. 17. Názor vedoucích pracovníků na vliv školení na kvalitu výběrových řízení
[Vlastní zpracování]*

9. Vím o tom, že firma dostala dotaci na vzdělávání z fondu EU ?



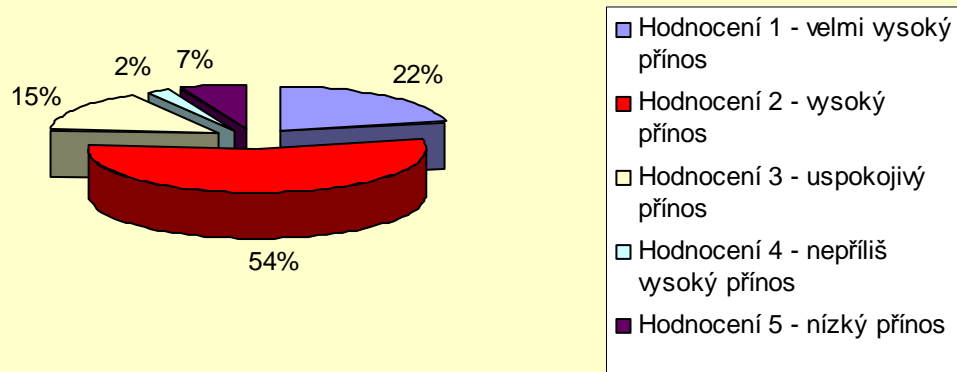
Obr. 18. Povědomí vedoucích pracovníků o dotaci z fondu EU [Vlastní zpracování]

10. Přínos masivních náborů a náborových dnů hodnotím :



Obr. 19. Hodnocení přínosu masivních náborů a náborových dnů [Vlastní zpracování]

11. Celkově hodnotím spolupráci s personálním oddělením v rámci výběrových řízení :



Obr. 20. Celkové hodnocení spolupráce vedoucích pracovníků s personálním oddělením [Vlastní zpracování]

Tab. 3. Souhrnné vyhodnocení dotazníku [Vlastní zpracování]

Otázka č.	Stručné znění	ano	ne	1	2	3	4	5
1	Účast na VŘ	31	16	x	x	x	x	x
2	Konzultace k VŘ	39	8	x	x	x	x	x
3	Informace v průběhu VŘ	30	17	x	x	x	x	x
4	Zabývání se návrhem k VŘ	44	3	x	x	x	x	x
5	Znalost metod při VŘ	36	11	x	x	x	x	x
6	Možnost vyjádření k výsledku VŘ	40	7	x	x	x	x	x
7	Možnost připomínkování VŘ	32	15	x	x	x	x	x
8	Názor - školení má přízn. efekt	44	3	x	x	x	x	x
9	Znalost dotačního programu EU	46	1	x	x	x	x	x
10	Přínos masivních náborů	x	x	3	21	16	5	2
11	Celková spolupráce s pers. odd.	x	x	10	25	7	1	3

9.6.4 Hromadný nábor

Společnost SSI Schäfer s.r.o. využívá metodu hromadného náboru pro výběr zaměstnanců na dělnické profese, zejména v případech, pokud obsazuje větší počet pozic se stejným popisem pracovní činnosti.

V měsíci květnu 2011 byly uskutečněny 2 náborové dny, kterým předcházela letáková kampaň (Příloha PVI). Níže je uvedena statistika náboru.

Tab. 4. Statistika náborových dnů [zdroj interní materiály SSI Schäfer]

Náborový den	12.5.2011	19.5.2011	Celkem
Celkem uchazečů	48	56	104
Odmítnuto	23	26	49
Nastoupilo	11	7	18
Zatím čeká	14	23	37

Tab. 5. Statistika náborových dnů – obsazené pozice [zdroj interní materiály SSI Schäfer]

Obsazené pozice	Počet
Expedient/manipulant	3
Obsluha NC stroje	3
Kontrolor	1
Obsluha stroje	3
Lakýrník	4
Předák výrobního střediska	1
Svářeč - zámečník	3

Vyčíslení celkových nákladů na inzerci prostřednictvím letákové kampaně:

Tisk 13 000 ks letáků	6 000 Kč
Distribuce letáků	6 240 Kč
Inzerce v „7“	5 760 Kč
Náklady celkem	18 000 Kč

9.6.5 Pohovor

Organizace používá jako nástroje při prvním osobním pohovoru tzv. Hodnotící list kandidáta – viz. Příloha V.. Ten sestavil personalista organizace s cílem vyvarovat se chyb v hodnocení jednotlivých kandidátů a pro zpřehlednění procesu výběru. Některé body jsou okomentovány poznámkami, jaký postoj při jednotlivě kladených otázkách k dotazovanému uchazeči zaujmout. Použití Hodnotícího listu je na zvážení personalisty, který vede pohovor.

9.6.6 Služby personálních agentur

Služeb personálních agentur využívá organizace většinou v případech výběrových řízení na manažerské funkce. Při běžném výběru činí honorář pro personální agenturu 2 manažerské platy obsazovaného místa, při přímém oslovení je částka ve výši trojnásobku až pětinasobku průměrné mzdy manažera.

9.6.7 Inzerce

Volná pracovní místa na dělnické profese a pozice THP zaměstnanců jsou inzerována prostřednictvím internetu na webových stránkách www.prace.cz a www.jobs.cz. Společnost uzavírá vždy roční smlouvu na zajištění této inzerce.

Inzerce v novinách bývá využívána méně často, většinou v regionálním tisku, jak tomu bylo u provedeného hromadného náboru.

Inzerce v rádiu organizace nevyužívá.

9.6.8 Nabídka zaměstnání pro učně SPŠ Hranice

Organizace zřídila ve svém výrobním závodě učňovské pracoviště s cílem možného zaměstnávání učňů, kteří zde vykonávali praxi. Spolupráce se jeví oboustranně výhodnou: učni mají šanci získat ihned po vyučení pracovní místo a organizace může počítat s rychlejším adaptačním procesem.

9.6.9 Spolupráce s Úřadem práce

Společnost je povinna ze zákona informovat místně příslušný Úřad práce o volných pracovních místech, což také činí.

9.7 Vyhodnocení pracovních hypotéz

Hypotéza č. 1: Nábor je efektivním způsobem výběru zaměstnanců v dělnických profesích.

Tato hypotéza je pravdivá. Vzhledem k výraznému počtu zaměstnanců v dělnických profesích je nábor důležitou součástí výběru zaměstnanců. Tímto způsobem personální oddělení může pracovat velmi efektivně, tj. ve velmi krátkém čase je schopno oslovit větší počet uchazečů a z těchto pak vybrat několik nejvhodnějších uchazečů, zpravidla jde o obsazení několika stejných pozic (např. svářečů, montérů, apod.). Organizace má zároveň možnost nevyřazené, avšak momentálně nepřijaté kandidáty vést v evidenci na případná uvolněná místa.

Hypotéza č. 2: Kritickým místem je úroveň komunikace personálního oddělení a vedoucích pracovníků společnosti.

Tato hypotéza není pravdivá. Bylo prokázáno vyhodnocením dotazníku.

Hypotéza č. 3: Výběr zaměstnanců na místa manažerů je efektivní výhradně ve spolupráci s personálními agenturami.

Tato hypotéza není pravdivá. Efektivnost v tomto případě můžeme chápat minimálně ze dvou hledisek: hledisko finanční – kolik investuje společnost do výběru kandidátů prostřednictvím personální agentury, hledisko správného výběru – tedy je-li takto provedený výběr zárukou kvalitního obsazení místa manažera s dlouhodobou perspektivou pro podnik. Firmě bude navrženo zvážit i jiné možnosti při výběrových řízeních na manažery. Tyto je možno považovat za minimálně stejně efektivní.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci SWOT analýzy byly zjištěny příznivé a nepříznivé skutečnosti, které ovlivňují personální problematiku zvenčí i z okolí podniku. Firma nemá problémy v oblasti finančních zdrojů a pracovních podmínek. Jedním z hlavních problémů je získávání zaměstnanců na místa středního a vyššího managementu. Těmito lidmi region disponuje omezeně, proto je třeba se na výběrová řízení na uvedené pozice zaměřit.

V oblasti výběrových řízení na dělnické profese analýza sledovala především finanční aspekt. Podnik provedl v měsíci květnu 2011 dva náborové dny na základě předem vyhlášeného hromadného náboru formou letákové akce a zveřejněním v novinách. Zcela zřetelně se ukázalo, že takto zvolená kampaň splnila očekávání jak z hlediska finančního, tak z hlediska pokrytí požadované kapacity. Náklady na získání 1 pracovníka metodou hromadného náboru byly 1 tisíc Kč, což je ve srovnání s jinými možnostmi výběru velmi výhodné. Navíc si společnost tímto způsobem zajistila ve své databázi potenciální možné zaměstnance v případě odchodu zaměstnanců uvedených profesí. Rovněž dotazníkové šetření se v otázce č. 10 zabývalo zjišťováním hodnocení vedoucích pracovníků podniku ohledně masových náborů a náborových dnů. 51% respondentů se vyjádřilo hodnocením 1 nebo 2 – vysoký přínos, pouze 4% respondentů shledalo přínos nízký s ohodnocením 5 na možné pětibodové škále. Proto rozhodně doporučuji v metodě masivního náboru při výběrových řízeních na dělnické profese pokračovat. Je to metoda poměrně levná a efektivní.

Dotazníkové šetření prokázalo, že personální oddělení intenzivně komunikuje s vedoucími pracovníky firmy. Je to patrné zejména z odpovědí na otázky č. 2, 3, 4, 6, 7, u kterých se kladné odpovědi vyskytovaly v rozmezí od 64% do 94%. Celkově hodnotí spolupráci jako vysoký přínos (hodnocení 1 nebo 2 na pětibodové škále) 76 % respondentů, hodnocení nízkého přínosu (4 nebo 5 na pětibodové škále) označilo pouze 9% respondentů. Doporučuji společnosti v nastaveném programu spolupráce s vedoucími pracovníky na výběrových řízeních spolupracovat.

U výběrových řízení na pozice středního a vyššího managementu jsou využívány pouze služby personálních agentur. Z možných uchazečů vybraných personální agenturou vybere pak personální oddělení vhodného kandidáta. Zde firmě doporučuji zvážit jinou alternativu

výběru z finančních i kvalitativních důvodů. Právě tohoto problému se bude týkat projektová část.

11 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

11.1 Studie příležitosti

SSI Schäfer s.r.o. Hranice je podnikem dynamicky se rozvíjejícím, který v roce založení 1996 čítal pouze několik desítek lidí pracujících v jedné hale. Po deseti letech zde bylo zaměstnáno již 655 lidí ve třech halách, o rok později 789 a současný stav zaměstnanců je 858 osob s činností soustředěnou ve 4 halách. Počet zaměstnanců a objem výroby orientovaný zejména na vývoz klade vysoké požadavky na kvalitu lidských zdrojů, které mohou být podstatným předmětem konkurenční výhody v současném mezinárodním byznysu. V posledních třech letech zasáhla světové trhy finanční krize, kterou podnik uspokojujivě přestál. Pracovní trh byl ovšem do značné míry zdeformován nedostatkem pracovních míst v regionu a teprve v současné době se stabilizuje. To je příležitostí pro nové přístupy z hlediska výběru zaměstnanců.

11.2 Studie proveditelnosti

Za cíl bylo stanoveno vypracování analýzy současného stavu výběrových řízení jakožto podkladu k potvrzení či vyvrácení hypotéz s následnými doporučeními, která budou uvedena v projektu. Bylo zjišťováno, jaká je úroveň interní komunikace vedoucích pracovníků s personálním oddělením v rámci výběrových řízení, zda je zde prostor pro zlepšování a tím pro zkvalitňování procesu výběrových řízení. Bude navržena nová varianta způsobu vedení výběrového řízení na místa manažerů. Projekt byl sestavován v období od dubna 2011 do července 2011.

12 PROJEKTOVÁ ČÁST – VÝCHOZÍ SITUACE

Projektová část se bude týkat návržení variantního řešení výběru zaměstnanců na manažerské pozice. K tomuto účelu bude využito metod Assessment centra a Manažerské disputace. Bude provedena kalkulace nákladů, srovnány náklady stávající metody výběru a navrhované metody. Bude sestaven časový harmonogram pomocí metody CPM a provedena interpretace výsledku pomocí síťového grafu a výstupů v programu WinQSB. Dále bude vypracována matice odpovědnosti RACI a riziková analýza. Rovněž bude navržen možný harmonogram AC (Assessment centra) a MD (Manažerské disputace). Na závěr bude provedeno zhodnocení.

13 STANOVENÍ ROZPOČTU PROJEKTU

Rozpočet byl stanoven v návaznosti na náklady stávajícího řešení. Jak bylo řečeno v analýze – podnik platí úhradu za služby personálních agentur ve výši 2 až 5 manažerských platů podle obsazované funkce. Uvažujme dvojnásobek průměrné mzdy manažera, která je momentálně v ČR cca 39 tis. Kč. [28]

Vzhledem k regionu by bylo vhodné tuto částku ponížít na cca 35 tis. Kč. Úhrada by pak tedy byla ve výši 70 tis. Kč, což budeme považovat za maximální částku, kterou by bylo možno obětovat na pokrytí nákladů nového projektu. Projekt je tedy omezen 70 tis. Kč.

13.1 Vyčíslení nákladů projektu

Náklady na zveřejnění inzerátu na webových stránkách 5 tis. Kč

Náklady na AC (Assessment centrum) : psycholog (20 hodin)20 tis. Kč

příprava : 8 hodin, účast na AC : 6 hodin, vyhodnocení formou psychodiagnostických metod : 6 hodin. [38]

Školení personální asistentky4 tis. Kč

- personální asistentka absolvuje zaškolení na 1-denním kurzu, předpokládá se počáteční znalost problematiky AC. Pak provádí zaškolení hodnotitelů z podniku.

Náklady na MD (Manažerská disputace) : psycholog (20 hodin)20 tis. Kč

Školení personální asistentky6 tis. Kč

- personální asistentka absolvuje proškolení na problematiku MD. Pak provádí zaškolení pozorovatelů z podniku.

Administrativní a ostatní náklady (např. občerstvení, apod.)6 tis. Kč

N á k l a d y c e l k e m61 tis. Kč

14 CÍLE PROJEKTU

Hlavním cílem je návrh projektu výběrového řízení manažerů v SSI Schäfer s.r.o. Hranice pomocí metod, které společnost zatím nevyužívala. Dílčí cíle projektu definuje níže uvedená Tabulka 6. s využitím metody SMART. [30]

Tab. 6. Dílčí cíle projektu podle metody SMART [Vlastní zpracování]

SMART	POPIS
Specifikum - konkrétnost cíle	Sestavit projekt výběrových řízení na manažery s cílem zkvalitnit výbě. řízení a ušetřit finanční prostředky.
Měřitelnost cíle	Finanční porovnání nového projektu se stávajícím způsobem výběru manažerů.
Akceptovatelnost cíle	Personální oddělení bylo předem informováno o záměru navrhnout tento projekt, vyjádřilo mu podporu ze své strany.
Reálnost cíle	Aplikace nového postupu při výběru manažerů zkvalitní proces výběru, protože je kladen důraz na zapojení hodnotitelů přímo z podniku a součástí je i povinná účast psychologa.
Termín cíle	Projekt je naplánován k realizaci v rozmezí 43 pracovních dnů od vzniku požadavku na konání výběrového řízení.

15 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Časový harmonogram byl zpracován do níže uvedené tabulky a bude podkladem pro znázornění pomocí síťové analýzy metodou CPM (*Critical Path Method*). Pro grafické znázornění slouží program WinQSB. [12]

Tab. 7. Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Vznik potřeby	1	
B	Analýza pracovního místa	2	A
C	Zveřejnění požadavku	18	B
D	Příprava AC	7	B
E	Předvýběr kandidátů	3	C,D
F	Vyrozumění kandidátů + pozvánky I. kolo	8	E
G	Konání AC	1	F
H	Výběr 2 kandidátů	2	G
I	Vyrozumění kandidátů + pozvánky II. kolo	6	H
J	Příprava MD	10	E
K	Konání MD	1	F,G,H,I,J
L	Výběr manažera	1	K

15.1 Zpracování v programu WinQSB

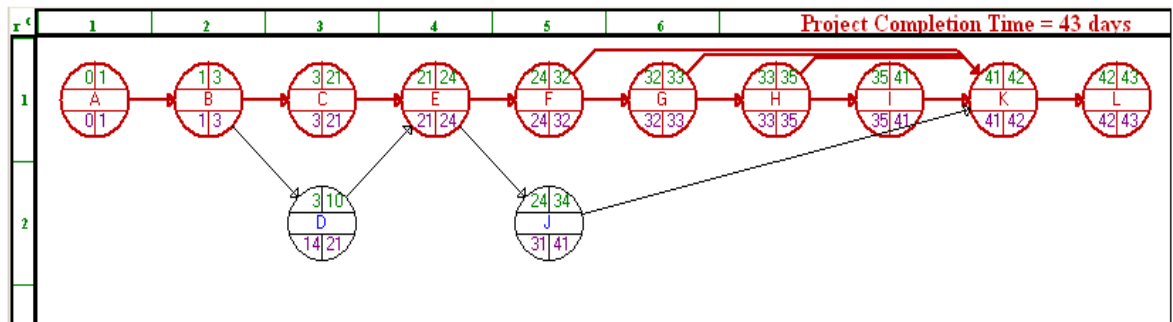
Dále byl za pomoci programu WinQSB zpracován časový harmonogram projektu.

Tab. 8. Zadání časového plánu(dny) do programu WinQSB [Vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	a	2
3	C	b	18
4	D	b	7
5	E	c,d	3
6	F	e	8
7	G	f	1
8	H	g	2
9	I	h	6
10	J	e	10
11	K	f,g,h,i,j	1
12	L	k	1

Tab. 9. Řešení projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

07-09-2011 15:20:34	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	18	3	21	3	21	0
4	D	no	7	3	10	14	21	11
5	E	Yes	3	21	24	21	24	0
6	F	Yes	8	24	32	24	32	0
7	G	Yes	1	32	33	32	33	0
8	H	Yes	2	33	35	33	35	0
9	I	Yes	6	35	41	35	41	0
10	J	no	10	24	34	31	41	7
11	K	Yes	1	41	42	41	42	0
12	L	Yes	1	42	43	42	43	0
	Project	Completion	Time	=	43	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			



Obr. 21. Síťový graf v programu WinQSB [Vlastní zpracování]

15.2 Interpretace výsledku

Údaje zjištěné pomocí metody CPM (Critical Path Method) potvrzují nejkratší možnou dobu trvání projektu – tzv. kritickou cestu v trvání 43 dní. Pokud by se některá z činností, které tvoří kritickou cestu, prodloužila, dojde k opoždění termínu ukončení projektu. Je to z důvodu nulových časových rezerv těchto činností. Jak je patrné z grafického znázornění, časové rezervy vznikají u činností D (Příprava AC) a J (Příprava MD). Jedná se o celkové časové rezervy. Je to časový interval, o který můžeme zpozdit ukončení realizace činnosti,

aniž by se změnila doba trvání projektu. V praxi však víme, že příprava činnosti – v tomto případě příprava AC a MD, nemůže být podceněna. Mohlo by to ohrozit kvalitu celého procesu a tím výsledek projektu.

16 MATICE ODPOVĚDNOSTI

Každý potenciální účastník výběrového řízení nese v procesu svůj podíl odpovědnosti. Pro zpřehlednění odpovědnosti jednotlivých osob byla vytvořena matice odpovědnosti RACI.

Je založena na těchto aspektech :

R (Responsible) – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A (Accountable) – kdo je odpovědný za celý úkol

C (Consulted) – kdo může poskytnout cennou radu či konzultaci

I (Informed) – kdo má být informován o průběhu úkolu nebo rozhodnutích v úkolu. [37]

Odpovědnosti jsou zaznamenány formou zkratky počátečních písmen v tabulce.

Osoby nesoucí odpovědnost jsou označeny čísly následovně:

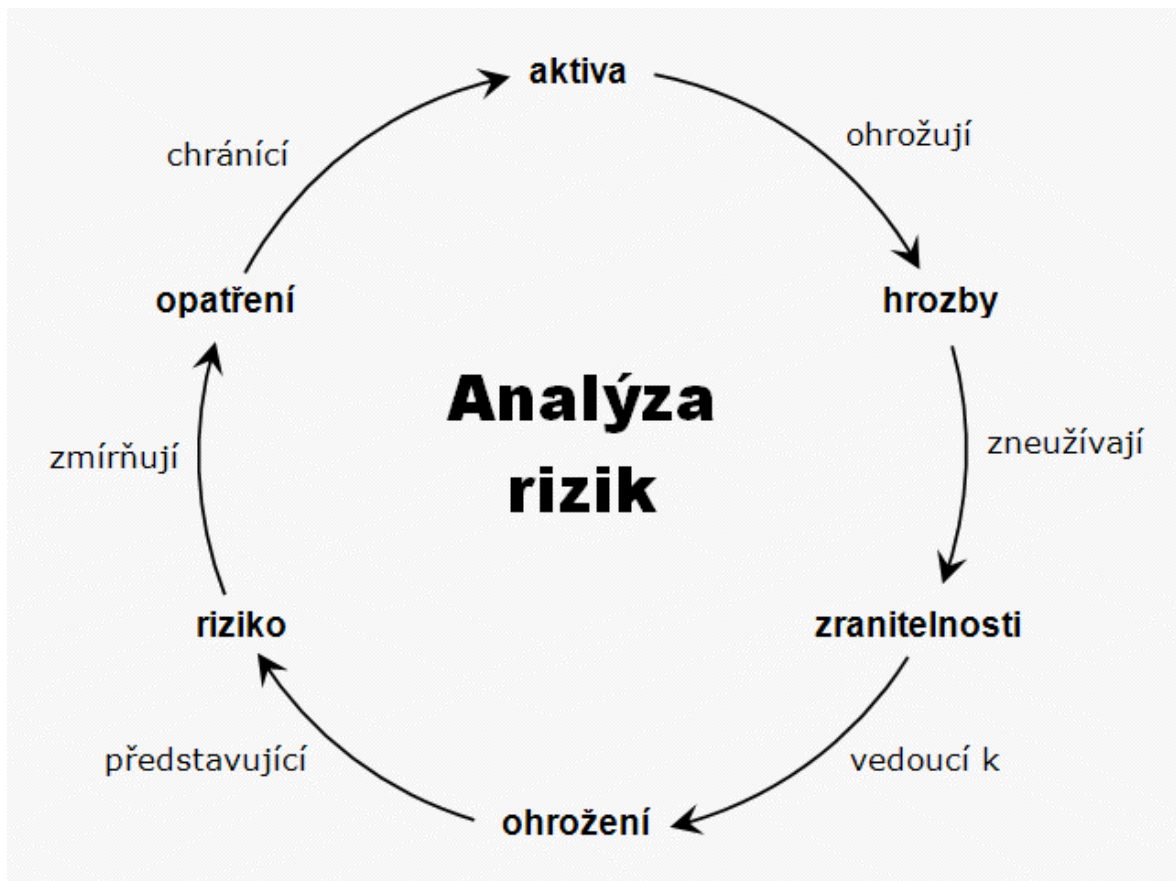
- 1 - ředitel společnosti
- 2 - vedoucí finančního oddělení
- 3 - vedoucí personálního oddělení
- 4 - manažeři
- 5 - psycholog
- 6 - asistentka vedoucí pers. oddělení

Tab. 10. Matice odpovědnosti RACI [Vlastní zpracování]

Úkol	1	2	3	4	5	6
Avizování potřeby			R/A	C		
Analýza pracovního místa			A	C		R
Schválení rozpočtu akce	I	R/A	C			
Administrativní a org. zajištění		C	A	C	C	R
Psychodiagnostika			A/I		R	I
Předvýběr kandidátů			R/A	R	R	I
Výběr kandidátů po AC	I		R/A	R	R	I
Výběr manažera po MD	I/C		R/A	R	R	I
Adaptační proces	I/C		A	R	C	

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Analýza rizik slouží k získání odpovědi na otázky, jakým hrozbám je společnost vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči hrozbám zranitelná. Vypovídá o výši pravděpodobnosti, že hrozba zneužije určitou zranitelnost a předpovídá dopad na společnost. Analýza sleduje řetězec na sebe navazujících jevů :



Obr. 22. Zobrazení vztahů v analýze rizik [31]

Příčemž :

- *aktivum* představuje vše, co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno,
- *hrozba* je jakákoliv událost, která může způsobit narušení důvěrnosti, integrity a dostupnosti aktiva,
- *zranitelnost* představuje vlastnost aktiva nebo slabinu na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, která může být zneužita hrozbou,

- *riziko* je pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnost a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti, je uváděno číselným údajem – např. v procentech nebo slovně – nízké, střední, vysoké, apod.,
- *opatření* odpovídají opatřením na úrovni fyzické logické nebo administrativní bezpečnosti, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou. [31]

Níže uvádím analýzu rizik spojených s realizací projektu :

Aktivum : **Finanční rozpočet projektu**

Hrozba : Nedodržení finančního rozpočtu

Zranitelnost : Vysoká cena externích služeb spojených s výběrovým řízením

Riziko : střední

Opatření : Stanovení maximálních cen externích služeb, smluvní ošetření záležitosti k zamezení navyšování ceny

Aktivum : **Externí služby psychologa**

Hrozba : Nevhodný výběr odborníka

Zranitelnost : Nekompetentnost a nezkušenost psychologa v dané problematice

Riziko : Střední

Opatření : Nutnost vyhodnocení dosavadní praxe psychologa před jeho nominací do funkce hodnotitele

Aktivum : **Činnost personálního oddělení**

Hrozba : Neochota vyzkoušet projekt v praxi

Zranitelnost : Vyšší organizační náročnost projektu proti stávající metodě výběru

Riziko : Střední

Opatření : Seznámit s projektem i ostatní manažery a získat jejich podporu k realizaci

Aktivum : **Manažeri – hodnotitelé AC a MD**

Hrozba : Neproškolení účastníků

Zranitelnost : Nekompetentnost rozhodování manažerů o vhodném kandidátovi

Riziko : Nízké

Opatření : V případě realizace dodržovat doporučení uvedená v projektu

Aktivum : **Vybraný kandidát splňující odborné a ostatní předpoklady pro výkon funkce**

Hrozba : Nedostatečná motivace

Zranitelnost : Nespokojenost manažera

Riziko : Střední

Opatření : Podpora manažera u vedení společnosti, dostatečný motivační program

17.1 Vyhodnocení rizikové analýzy

Z výše uvedených hrozeb není žádná vyhodnocena jako vysoce riziková. Je to způsobeno s ohledem na předpoklad, že budou dodrženy postupy a doporučení stanovené v harmonogramu projektu. Za hlavní pro úspěšnost projektu je považována podpora vedoucích pracovníků a pracovníků personálního oddělení. Opomenout nelze ani správné zvolení odborníka na psychodiagnostiku, která je nedílnou součástí AC a MD.

18 ČASOVÝ HARMONOGRAM AC A MD

AC a následně MD musí být detailně naplánovány. Oba na sebe navazující procesy budou vyžadovat celodenní účast zúčastněných, není možno vyžadovat od interních zaměstnanců plnění běžných pracovních povinností a zároveň účast na AC nebo MD.

18.1 Časový harmonogram AC

AC bude naplánováno interně s využitím externích služeb psychologa. Vedoucím AC bude vedoucí personálního oddělení, dalšími účastníky budou 3 pozorovatelé z řad manažerů nebo vedoucích pracovníků, kteří prošli proškolením na AC. Účastní se i psycholog, se kterým byly v přípravné fázi konzultovány podrobnosti o obsazované pozici a požadavcích ze strany organizace. Požadavky kladené na jednotlivé účastníky AC jsou vysoké, jen tak je ale možné vybrat 2 nejvíce vyhovující kandidáty ze 7 pozvaných uchazečů.

Obecně lze postupovat dle následujícího programu:

9,00 – 9,15 Uvítání uchazečů s vysvětlením účelu, popsáním pozice, představením hodnotitelů a příp. zodpovězením otázek od účastníků AC,

9,15 – 10,00 Použití techniky warm-up (rozehřívací technika) prostřednictvím verbálního představení účastníků, popř. s pomocí kreslení obrázků, erbů, atd,

10,00 – 12,00 Zařazení výkonových testů, rolových her, případových studií.

12,00 – 13,00 Čas na přestávku – oběd,

13,00 – 14,30 Vyplňování dotazníků, individuální psychodiagnostika,

14,30 – 16,00 Individuální rozhovory na téma pracovní praxe,

16,00 – 16,30 Porada hodnotitelů.

16,30 – 16,50 Uzavření výběrového řízení, zajištění zpětné vazby pro kandidáty. [14]

Bude vždy záležet na dohodě mezi psychologem a společností, jaký bude navržen program AC, aby co nejlépe vystihoval záměr výběrového řízení. AC může být použito jako samostatná metoda výběru. V případech, kdy uvažujeme o následném výběru pomocí MD ze 2 kandidátů, musí být zřejmý efekt investovaných prostředků a přínosu vybraného manažera.

18.2 Časový harmonogram MD

Časový plán manažerské disputace může probíhat následovně:

- 9,00 – 9,15 Pozdravení/Uvedení do procesu
- 9,15 – 11,00 Příprava kandidátů
- 11,00 – 12,00 Disputace I Podniková případová studie
- 12,00 – 13,00 Disputace II Vůdčí případová studie
- 13,00 – 14,00 Společný oběd
- 14,00 – 15,00 Disputace III Simulace vůdčích rolí
- 15,00 – 16,00 Vyhodnocení a závěr

Podniková případová studie obsahuje velmi komplexní situaci z oblastí podnikové strategie, personální, finanční a odbytové politiky.

Vůdčí případová studie popisuje typickou problematiku vedení podniku ve všech podstatných aspektech orientovaných na praxi.

Simulace chování představuje rozhovor, při kterém se kandidát prezentuje konkrétním příkladem svého vůdčího stylu.

Podstatné je, aby každá případová studie a simulace chování odzkoušela typické potenciální znaky, přičemž témata disputace jsou volena tak, aby postihla právě platné potenciální znaky, kterých je 13 – viz. tabulka níže, která ukazuje přiřazení hodnotících potenciálních znaků k použitým případovým studiím a ostatním diagnostickým metodám a tématům.

Cílem kontroverzních stanovisek je systematicky prodiskutovat návrhy, mínění a postoje kandidátů a odzkoušet je v rámci reálného smyslu, spravedlnosti, hodnověrnosti a solidnosti. Kandidát tím stojí v křížové palbě mínění a postojů, aby se dopracoval toho, jak si později povede podnik v samostatné roli při kritických vůdčích a rozhodujících situacích. Disputace má být prováděna intenzivním způsobem tak, aby individuální hodnotový postoj a cíle kandidáta byly očividné v reflexi na kulturu a „Corporate Identity“ podniku.

Tab. 11. Situační jednání [19]

Situační jednání		
Typ	Potenciál	Typ
Podniková studie	1 Celkový koncepční obraz Disputační téma: Účinek na dlouhodobé strategické cíle	C
	2 Schopnost k řešení těžkých strukturovaných problematických míst	B
	3 Otevřenost vůči budoucnosti	C
	4 Novátorství	B
	5 Citlivost vůči slabým signálům	B
Vůdčí studie	1 Týmová schopnost	A
	2 Znalost při nasazení expertů	A
	3 Uvědomělost v rámci hodnot	C
	4 Tolerance	B
Simulace chování	1 Vliv chování	A
	2 Komunikace	A
	3 Sklon ke konfliktu	A
	4 Schopnost se učit	B

Výše uvedená tabulka ukazuje na zkoumání následujících potenciálních znaků :

A: Sociální a týmové dynamické potenciály

B: Potenciály intelektu a kreativity

C: Potenciály spojené s hodnotami

Postoje jsou systematicky rozpracovávány. Mohou být rychle odhaleny netréované intelektuální šablony chování. Na druhé straně má kandidát rozsáhlou možnost poznat myšlenkovou strukturu a strukturu chování svého budoucího partnera. Oboustranně platí prověřovat teze tak dlouho, až se dostaví skutečná později v realitě představená stanoviska, standardy, cíle a praktiky. Tento způsob umožní oběma stranám optimálně stanovit svou pozici.

Manažerská disputace má svou perspektivu při posuzování vedoucích pracovníků, jelikož praxe ukazuje, že klasické postupy často trpí značnými problémy s prognózou. [19]

ZÁVĚR

Podle P.F. Druckera je přijímání správných rozhodnutí o lidech nejlepším prostředkem správného řízení v organizaci. Rozhodnutí ukazují, jak je vedení schopné, jaké jsou jeho hodnoty a to, jestli svou práci bere vážně. Rozhodnutí o lidech nelze skrývat, jsou neobvykle viditelná.

Diplomová práce byla vypracována s cílem zpracování teoretických poznatků z oblasti lidských zdrojů zaměřených na výběrová řízení v první části, ve druhé praktické části byla zpracována analýza současného stavu výběrových řízení, byly formulovány hypotézy a vyhodnocena jejich správnost a nakonec byl navržen projekt alternativního řešení výběrových řízení manažerů. K vypracování diplomové práce byly použity monografické, elektronické zdroje a interní materiály podniku. Bylo postupováno dle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v Zadání diplomové práce.

Z kvantitativního výzkumu učiněného prostřednictvím dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti SSI Schäfer s.r.o. funguje intenzivní komunikace a spolupráce personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců podniku. SWOT analýza ukázala mimo silných stránek společnosti na slabá místa v oblasti lidských zdrojů, která jsou spatřována zejména v nedostatku kvalifikovaných pracovníků v regionu. Co se týče dělnických profesí zřízením učňovského pracoviště si organizace vytváří zásobu kvalifikovaných zaměstnanců připravených po vyučení ihned nastoupit do výrobního procesu. Velmi efektivním se při výběru zaměstnanců dělnických V oblasti zdrojů THP pracovníků a manažerů je společnost postavena před úkol oslovit vhodnými metodami kvalifikované pracovní síly. Projekt ukázal, že je možné zvolit i alternativní možnosti výběru, přičemž je vždy nutné zohlednit finanční aspekty, míru rizika zvolené metody a postupovat dle předem připraveného plánu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie**

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BRATTON, J., GOLD, J. *Human Ressource Management: Theory and Practice*. 1st edition, London: Palgrave Macmillan, 1999, 408 s. ISBN 0-333-73208-1.
- [5] CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 94 s. ISBN 80-251-0616-0.
- [6] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [7] D'AMBROSOVÁ, H. a kol.. *Abeceda personalistiky*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [8] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [9] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [11] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [12] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 182 s. ISBN 80-7318-463-X.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. 80-86471-21-7.
- [15] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Týmová společnost*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, 407 s. ISBN 80-902235-2-4.
- [16] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [17] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

- [18] NIERENBERG, A. *Přijímací pohovor do zaměstnání*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 159 s. ISBN 80-251-0779-5.
- [19] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [20] SARGES, W. *Management-Diagnostik*. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen: Hogrefe, 1995. 980 s. ISBN 3801707407.
- [21] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
- [22] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky ?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [23] STÝBLO, J. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 311 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [24] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [25] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [26] TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 112 s. ISBN 80-7367-083-6.
- [27] URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

Elektronické zdroje

- [28] Webové stránky personální agentury Agentka. *Platy v ČR*. [online]. [cit. 2011-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.agentka.cz/cz/prace/manazer>>.
- [29] Webové stránky Business Vize. *SWOT analýza*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.
- [30] Webové stránky Clever and smart. *Metoda SMART*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>>.
- [31] Webové stránky Mgr. Zbyněk Rumler. *Analýza rizik*. [online]. [cit. 2011-06-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.zr-dotace.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>>.
- [32] Webové stránky agentury Go4Coach s.r.o. *Assessment centre*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.go4coach.cz/assessment-centre.php>>.
- [33] Webové stránky personální agentury Goodworker. *Hromadný nábor*. [online]. [cit. 2011-06-04]. Dostupný z WWW: <http://www.goodworker.cz/Hromadny_nabor.aspx>.

- [34] Webové stránky HR Expert. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.
- [35] Webové stránky HR Expert. *Proč je dobrý pracovní kolektiv tak důležitý*. [online]. [cit. 2011-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/blog/organizace-a-rizeni-zamestnancu/proc-je-dobry-pracovni-kolektiv-tak-dulezity.html>>.
- [36] Webové stránky HR Sevis. *Zásady telefonického interview*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <<http://hrportal.cz/3/2/zasady-telefonickeho-interview>>.
- [37] Webové stránky neziskové organizace Educus. *Maticе odpovědnosti RACI*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <managementmania.com/index.php/komponent/kontent/artikle/60-zakladni-pojmy/548-matice-odpovednosti-raci>.
- [38] Webové stránky PhDr. Denisa Pastuszaková, PhD. *Ceník služeb*. [online]. [cit. 2011-06-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.psycholog-pastuszakova.cz/cenik.php>>.
- [39] Webové stránky Dagmar Kravčíkové. *Psychologie písma*. [online]. [cit. 2011-05-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.psychologiepisma.karvina.info>>.
- [40] Webové stránky společnosti SSI Schaefer. *Společnost SSI Schaefer*. [online]. [cit. 2011-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://ssi-schaefer.com>>.
- [41] Webové stránky společnosti SSI Schaefer v ČR. *Společnost SSI Schaefer v ČR*. [online]. [cit. 2011-06-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.ssi-schaefer.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment centre

MD Manažerská disputace

CPM Critical Path Method

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. B2E Komunikace mezi firmou a zaměstnanci [24, s. 56].....</i>	16
<i>Obr. 2. Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků [13, s. 118]</i>	28
<i>Obr. 3. Sídlo společnosti SSI Schäfer s.r.o. Hranice</i>	50
<i>Obr. 4. Činnosti personálního oddělení [zdroj interní materiály SSI Schäfer]</i>	51
<i>Obr. 5. Průměrný počet zaměstnanců [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 6. Věková struktura zaměstnanců ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 7. Struktura zaměstnanců dle profesí [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 8. Struktura zaměstnanců dle vzdělání ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 9. Délka zaměstnání ke dni 31.12. 2010 [Vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 10. Účast vedoucích pracovníků na výběrových řízeních [Vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 11. Možnost vedoucích pracovníků tvořit požadavky na pozice [Vlastní zpracování]</i>	59
<i>Obr. 12. Informovanost vedoucích pracovníků o průběhu výběrových řízení [Vlastní zpracování]</i>	59
<i>Obr. 13. Akceptování návrhů vedoucích pracovníků k obsazení místa stávajícím zaměstnancem [Vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 14. Množství vedoucích pracovníků obeznámených s metodami výběru pracovníků v podniku [Vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 15. Možnost vyjádření vedoucích pracovníků k obsazení pracovní pozice</i>	61
<i>Obr. 16. Možnost připomínkovat výběrové řízení [Vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 17. Názor vedoucích pracovníků na vliv školení na kvalitu výběrových řízení.....</i>	62
<i>Obr. 18. Povědomí vedoucích pracovníků o dotaci z fondu EU[Vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 19. Hodnocení přínosu masivních náborů a náborových dnů [Vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 20. Celkové hodnocení spolupráce vedoucích pracovníků s personálním oddělením [Vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 21. Síťový graf v programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	75
<i>Obr. 22. Zobrazení vztahů v analýze rizik [31]</i>	78

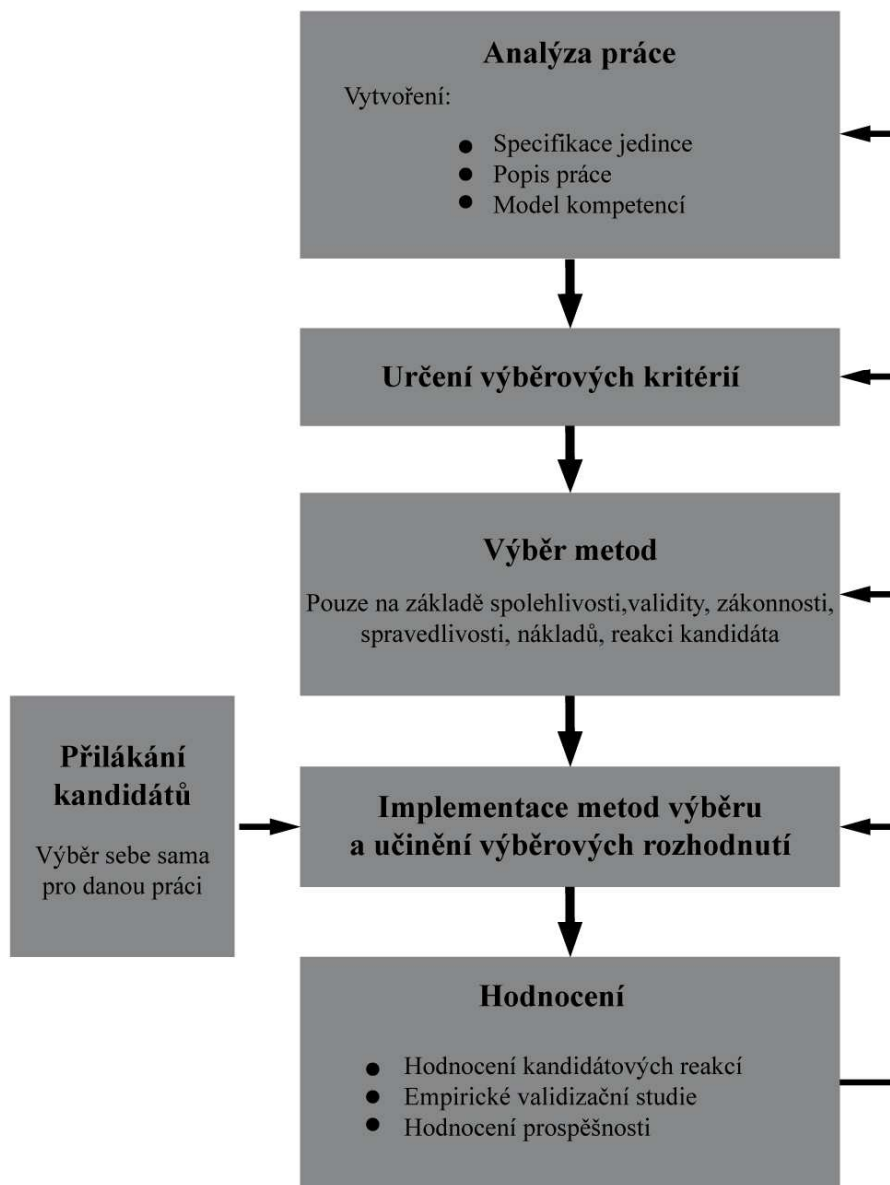
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj fluktuace v letech 2008 až 2010 [zdroj interní materiály SSI Schäfer].....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 2. Index mobility r. 2009, r. 2010 [zdroj interní materiály SSI Schäfer]</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 3. Souhrnné vyhodnocení dotazníku [Vlastní zpracování]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 4. Statistika náborových dnů [zdroj interní materiály SSI Schäfer]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 5. Statistika náborových dnů – obsazené pozice [zdroj interní materiály SSI Schäfer]</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 6. Dílčí cíle projektu podle metody SMART [Vlastní zpracování]</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 7. Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 8. Zadání časového plánu(dny) do programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 9. Řešení projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 10. Matice odpovědnosti RACI [Vlastní zpracování]</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 11. Situační jednání [19]</i>	<i>83</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Proces výběrového řízení
- P II Vyřazovací matice
- P III Vstupní dotazník
- P IV Dotazník „Kvalita komunikace personální oddělení a vedoucích pracovníků ve firmě
- P V Hodnotící list kandidáta
- P VI Leták - nábor

PŘÍLOHA P I : PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ



PŘÍLOHA P II: VYŘAZOVACÍ MATICE

Pozice: Klientský servis	Hodnotitel:				
Schopnosti	A	B	C	D	E
Dovednosti potřebné v klientském servisu					
Komunikační a sociální dovednosti					
Organizační dovednosti					
Znalosti					
Dosažené formální vzdělání úrovně post-16					
Vedení průzkumu přání a potřeb zákazníků					
Dosažené úspěchy					
Používání běžných kancelářských programů na pokročilé úrovni					
Zavádění nových způsobů práce					
Nadání/Vlohy					
Silný týmový hráč					
Schopnost taktně motivovat ostatní a ovlivňovat jejich postoje					
Vyřadit?					

PŘÍLOHA P III : VSTUPNÍ DOTAZNÍK

FOR072.01

SEI SCHAFFER

**Dotazník pro
uchazeče
o zaměstnání**

Příjmení	Jméno	Titul	Rodné jméno

Trvalé bydliště – místo	Ulice + číslo	PSČ

Přechodné bydliště – místo	Ulice + číslo	PSČ

Datum narození	Místo narození	Rodné číslo

Kontakt - telefon, mobil

--

Zdravotní stav

Bez omezení	Plný invalidní důchod	Částečný invalidní důchod	Starobní důchod
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vzdělání – kvalifikace – studium

Název školy, instituce	Místo	Druh zkoušky	Rok ukončení

FOR072.01

Další vzdělání, kvalifikace, kurzy, zkoušky - např. ŘP, svářečský průkaz, PC, jazyky apod.

Název školy, instituce	Místo	Druh zkoušky / průkazu	Rok ukončení

U firmy Schäfer mám zájem o místo

Znalost německého jazyka – zakřičkujte

Žádná <input type="checkbox"/>	Základní <input type="checkbox"/>	Pokročilá <input type="checkbox"/>	Výborná sloven i písmem <input type="checkbox"/>
--	---	--	--

O firmě Schäfer jsem se dozvědě/a:

z letáku <input type="checkbox"/>	z Internetu <input type="checkbox"/>	od příbuzných <input type="checkbox"/>	pracuje zde známý <input type="checkbox"/>	poslali mě z UP <input type="checkbox"/>	personální agentura <input type="checkbox"/>	z novin <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------------------

Ve firmě Schäfer jsem již pracoval/a :

Kdy	Na pracovišti	Na pozici
→→ 2.strana →→		

Průběh předchozích zaměstnání – poslední 2 zaměstnavatelé:

1) Název firmy	Pracovní zařazení	Stručný popis práce	Poznámka
Od (rok)	Do (rok)		

2) Název firmy	Pracovní zařazení	Stručný popis práce	Poznámka

FOR072.01

Od (rok)	Do (rok)		

Zde můžete uvést údaje, na které Vám nezbylo místo:

Práce na směny: ano ne
 Orientace v technické dokumentaci: ano ne

Datum možného nástupu do firmy:
 Ihned

Svým podpisem stvrzuji, že souhlasím s uchováním a zpracováním svých osobních údajů podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

V Hranicích dne:

Podpis uchazeče:

Nevyplňujte, vyplní pracovník firmy Schäfer s.r.o vedoucí pohovor:

Svářeč <input type="checkbox"/>	Lakýrník <input type="checkbox"/>	Manipulant <input type="checkbox"/>	Obsluha stroje <input type="checkbox"/>	Obsluha NC stroje <input type="checkbox"/>	Obráběč – horizont. <input type="checkbox"/>
Mistr <input type="checkbox"/>	Předák <input type="checkbox"/>	PL <input type="checkbox"/>	AVOR <input type="checkbox"/>	Konstruktér <input type="checkbox"/>	AVOR <input type="checkbox"/>

Datum nástupu:	Pracovní zařazení – funkce:	Středisko / mistr (vedoucí)	Nástupní plat:

V Hranicích dne Podpis uchazeče :

PŘÍLOHA P IV : DOTAZNÍK

Dotazník „Průzkum komunikace personálního oddělení a vedoucích pracovníků ve firmě“

1. Mám možnost účastnit se procesu výběrových řízení svých podřízených.
ano ne
2. Personální oddělení se mnou konzultuje nutné požadavky na nové pozice v rámci výběrových řízení.
ano ne
3. Dostávám průběžné informace o průběhu výběrových řízení svých podřízených (kdo je pozván, kdo odmítnut apod.).
ano ne
4. Pokud navrhu na volnou pracovní pozici kandidáta z interních zdrojů, personální oddělení se tímto návrhem zabývá a je s tímto počítáno v rámci výběrového řízení?
ano ne
5. Jsem seznámen s hlavními metodami používanými při výběru zaměstnanců v podniku (pohovor, přezkoušení apod.).
ano ne
6. Mám možnost vyjádřit se ke konečnému rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance.
ano ne
7. Mám možnost podávat návrhy na zlepšení výběrových řízení svých podřízených.
ano ne
8. Domnívám se, že školení s personální tematikou (komunikace, jednání, hodnocení) zkvalitňují proces výběrového řízení.
ano ne
9. Vím o tom, že firma dostala dotaci na vzdělávání z fondu EU.
ano ne

10. Přínos masivních náborů a náborových dnů hodnotím:

1 2 3 4 5 (1 – vysoký přínos-hodnotím **kladně**, 5- nízký přínos-hodnotím **záporně**)

11. Celkově hodnotím spolupráci s personálním oddělením v rámci výběrových řízení:

1 2 3 4 5 (1 – vysoký přínos-hodnotím **kladně**, 5- nízký přínos-hodnotím **záporně**)

PŘÍLOHA P V : HODNOTÍCÍ LIST KANDIDÁTA

Hodnotící list kandidáta



Jméno:

Datum:

Pohovor vedl:

Pozice:

A) Přivítání

1. Jaká byla cesta

2. Nebloudil jste, našel jste nás bez problémů?

B) Představení firmy (nepředstavovat detailně pozici, uchazeč se může stylizovat do pozice)

Maximum 10 minut

C) Představení uchazeče (nekomentovat odpovědi)

3. Dle CV jste studoval, proč právě tento obor?

4. Jaká byla náplň práce na Vaší poslední, předposlední pozici, v čem spočívala hlavní odpovědnost?

5. Jaké problémy jste musel řešit z titulu své pozice?

6. Čemu jste věnoval nejvíce času?

7. Jaké zkušenosti jste zatím získal ve Vašem zaměstnání?

D) Zájmy uchazeče, pracovní režim

8. Proč se ucházíte toto místo?

9. Co očekáváte od zaměstnání v naší firmě?

10. Co vás přimělo k tomu, aby jste změnil místo?

11. Co děláte v práci nejraděj a naopak?

12. Popište Vás běžný pracovní den.

13. Kolik hodin denně v průměru jste ochoten pracovat?

E) Vedení lidí (pro uchazeče, kteří se ucházejí o řídicí pozici)

14. Kolik jste měl podřízených?

15. Jak jste kontroloval jejich práci?

16. Jaké jsou, dle Vašeho názoru, nejlepší způsoby motivace?

17. Jak byste charakterizoval fungující pracovní tým?

F) Osobnostní postoje (nehledáme pouze dobrého odborníka, ale také přijatelného spolupracovníka)

18. Jak byste charakterizoval svého nadřízeného?

19. Za co Vás chválil?

20. Za co Vás kritizoval?

21. Pracujete raději sám, nebo ve skupině?

22. Jaké jiné pracovní pozice jsou pro Vás zajímavé?

G) Sebehodnocení

23. Čeho byste chtěl v životě dosáhnout, o co usilujete?

24. Uvedte 3 slova, která Vás charakterizují.

25. Které dovednosti byste měl, dle Vašeho názoru, ještě zlepšit?

26. Jak si myslíte, že máte výhody oproti jiným uchazečům, proč bychom měli vzít Vás?

H) Zájmy, rodina

27. Jak relaxujete?

28. Řekněte nám něco o Vaší rodině?

29. Co říká Vaše rodina tomu, že chcete změnit místo?

Tematické dotazy k pozici

30. Jaké máte zkušenosti z?

31. Jaké nástroje jste používal?

32. Komu jste reportoval?

33. Jaký byl Váš nejúspěšnější projekt?

34. Kolik projektů jste řídil současně?

35. Jak jste získával potřebné informace?

I) Obsazovaná pozice (druhý pohovor, uchazeč měl k dispozici PPP)

36. Seznámil jste se s pozicí, jaké problémy budete muset, dle Vašeho názoru, řešit?

37. Jaké máte představy o Vašem dalším vzdělávání?

38. Jaká je Vaše představa o příjmu?

J) Organizační záležitosti, nutné předpoklady (pokud to není již zřejmé z CV)

39. Dojžděl jste někdy. Jak to budete řešit?

40. Jaké máte vyhlášky, certifikáty?

41. Jazyky?

42. ŘP, PC?

K) Závěr

43. Jaké máte dotazy?

44. Chcete nám ještě něco doplnit?

45. Můžete nám poslat Vaše reference?

46. Telefon, adresa

L) Prostor pro další poznámky:

Celkové hodnocení uchazeče

1
vynikající

2
převyšující

3
uspokojivý

4
problematický

5
neuspokojivý

PŘÍLOHA P VI: LETÁK - NÁBOR

SSI SCHÄFER



SSI Schäfer – výrobní a vývojové centrum Hranice

SSI Schäfer - přední celosvětový dodavatel vysoce kvalitních systémů pro skladování a zařízení provozů a dílen

Hledáme nové zaměstnance

Náborové dny na volné pozice

!!! 12.května 2011 a 19. května 2011 !!!

Nábor proběhne vždy od 08:30 hodin v sídle společnosti na adrese:
SSI Schäfer s.r.o., Tovární 325, Hranice, 753 01

ZÁMEČNÍK - SVÁŘEČ CO2

Očekáváme:

- nutná praxe v oboru
- znalost čtení technické dokumentace
- platný svařovací průkaz
- ochotu pracovat ve vícesměnném provozu
- ochotu se dále vzdělávat
- důslednost a technickou zdatnost

OBSLUHA CNC STROJŮ

Očekáváme:

- SŠ vzdělání technického typu
- znalost čtení technické dokumentace
- praxe na CNC strojích (vrtačka, frézka)
- nutná praxe v oboru obrábění
- znalost řídicího systému HEIDENHAIN výhodou
- důslednost a technickou zdatnost
- samostatnost, zodpovědný přístup k práci
- ochotu pracovat ve vícesměnném provozu

OBSLUHA STROJŮ

Očekáváme:

- SŠ vzdělání technického typu
- nutná praxe v oboru
- znalost čtení technické dokumentace
- důslednost a technickou zdatnost
- samostatnost, zodpovědný přístup k práci
- ochotu pracovat ve vícesměnném provozu

DALŠÍ VOLNÉ POZICE

Technik přípravy výroby
Technik přípravy výroby s němečtinou
Konstruktér
Vedoucí projektu

Nabízíme:

- zajímavou práci ve stabilní zahraniční firmě
- možnost rozšíření kvalifikace
- odpovídající finanční hodnocení

**Zájemci o tyto pozice navštivte náborové dny
nebo kontaktujte personální oddělení:**

SSI Schäfer s.r.o., Tovární 325, 753 01, Hranice, tel: 737 277 878, 581 820

355

Více na [www.ssi-](http://www.ssi-schaefer.com)

[schaefer.com](http://www.ssi-schaefer.com) nebo <http://www.ssi-schaefer.com>