

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků na Úřadě práce ve Zlíně

Ivana Rotreklová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ivana ROTREKLOVÁ
Osobní číslo: M080233
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Analýza vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců
na Úřadě práce ve Zlíně

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a popište postupy při vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou organizaci a popište její činnosti.
- Provedte analýzu a zhodnocení systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.
- Vyhledejte a uveďte současné trendy v procesu řízení lidských zdrojů a vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.
- Navrhněte opatření na zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM Praha, 1994, 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] D'AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty. 2. vyd. Olomouc : ANAG, 2008, 317 s. ISBN 978-820-7263-441-5.
- [3] DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., Brno : B.I.B.S, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, ISBN 978-80-87255-14-8.
- [4] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha : LINDE Nakladatelství s.r.o., 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [5] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [6] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2006, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Mišurec

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

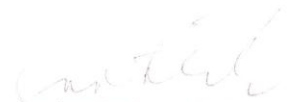
Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 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 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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku 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 nahlížení 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu získávání pracovníků, tedy systémem vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců na Úřadě práce ve Zlíně.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a představuje jednotlivé kroky obsazování pracovních míst jako součást procesu řízení lidských zdrojů. Uvádí způsoby vyhledávání a výběru pracovníků, popis jejich následného přijetí a adaptace v organizaci.

Analytická část zahrnuje základní charakteristiku organizace a její činnosti, dále analýzu zaměřenou na nynější stav procesu vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Na základě poznatků z odborných literárních zdrojů a současných trendů v řízení lidských zdrojů jsou v závěrečné části navrženy postupy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému.

Klíčová slova:

vyhledávání, výběr, příjem zaměstnanců, adaptace pracovníků, volné místo

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with questions of recruitment proces at Labour Office in Zlín.

The theoretical part is based on available technical literature research and it presents individual steps of filling of jobs as a part of human resources management. It mentions ways of searching and selecting of staff, describes receiving and adaptation of employees in organization.

Analytic part includes organization profile and activities, analysis of actual status of searching, selectioning and receiving of employees system.

In the final part there are proposed some recommendation for improving the current system on the basis of knowledges from literature sources and contemporary human resources management's trends.

Key words: search, selection, receiving of staff, adaptation of employees, job vacancy

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Zdeňkovi Mišurcovi za připomínky, rady a konzultace.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	12
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.2 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA.....	16
3 VYHLEDÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
3.1 ZDROJE POTENCIÁLNÍCH UCHAZEČŮ.....	17
3.2 METODY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3.3 NABÍDKA VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA.....	20
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	22
4.1 METODY VÝBĚRU	22
5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
5.1 ORIENTACE.....	26
5.2 ADAPTACE.....	26
6 TRENDY V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
II ANALYTICKÁ ČÁST	30
7 ÚŘAD PRÁCE VE ZLÍNĚ	31
7.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	31
7.2 ČINNOSTI.....	31
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
7.4 POČET ZAMĚSTNANCŮ	34
7.5 ZMĚNY OD 1. 4. 2011.....	36
7.6 VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI.....	37
8 ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	38
8.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	38
8.2 VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ	40
8.3 ETHNIC FRIENDLY ZAMĚSTNAVATEL.....	43
8.4 POTŘEBA ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	44
8.4.1 Vznik volného pracovního místa.....	44
8.4.2 Popis pracovního místa	44
8.5 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	45
8.5.1 Vnitřní zdroje pracovníků	45
8.5.2 Vnější zdroje pracovníků.....	45
8.5.3 Oznámení volného pracovního místa	46
8.6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	46
8.6.1 Příjem žádostí a předvýběr kandidátů	46

8.6.2	Pohovor	47
8.6.3	Testy	48
8.6.4	Vyhodnocení pohovoru	48
8.6.5	Sdělení o výsledku výběrového řízení.....	49
8.7	PŘIJETÍ PRACOVNÍKA	49
9	TENDENCE V SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	53
10	SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	56
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58
11.1	VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	58
11.1.1	Databáze stážistů	58
11.1.2	Žádost o místo – přihláška do výběrového řízení.....	58
11.1.3	Internetové pracovní portály	60
11.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	61
11.2.1	Strukturovaný pohovor	61
11.2.2	Modelové situace.....	62
11.2.3	Testy	63
11.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	64
11.3.1	Adaptační plán.....	64
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM GRAFŮ	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Proces řízení lidských zdrojů je naprosto zásadním prvkem dobrého fungování a perspektivního vývoje každé organizace či podniku. Pokud organizace nemá k dispozici lidi s potřebným vzděláním, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, nemůže dosahovat požadovaných výsledků.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců na Úřadě práce ve Zlíně a na základě zhodnocení zjištěných skutečností doporučit opatření ke zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce je rozčleněna na teoretickou a analytickou část.

V první části bakalářské práce popisují postupy a metody používané při získávání zaměstnanců a jejich adaptaci v organizaci. Východiskem pro zpracování teoretické části bylo prostudování odborných literárních pramenů zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů.

V souladu se zadáním bakalářské práce dále v analytické části uvádím charakteristiku organizace a její činnosti. Součástí druhé části je především zpracování analýzy systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Na základě získaných analytických poznatků, informací z odborné literatury a uplatnění moderních trendů v procesu řízení lidských zdrojů, navrhuji několik úprav a doporučení, které by mohly přispět ke zkvalitnění nynějšího systému.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Velmi důležitým předpokladem pro fungování jakéhokoliv podniku nebo organizace je shromáždění, propojení a využívání všech dostupných zdrojů. Rozhodování o použití finančních, materiálních i informačních zdrojích provádějí lidé a tak řízení lidských zdrojů vždy zprostředkovaně ovlivňuje také efektivní využití zdrojů zbývajících. Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co se týká lidí v pracovním procesu, jejich získávání, fungování, organizování, jejich personálního a sociálního rozvoje. [1]

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů“ [2, s. 26].

1.1 Personální plánování

Plánování pracovních sil je nepochybně jednou z klíčových činností vedení podniku nebo organizace. Stojí na počátku procesu získávání pracovníků a předurčuje veškeré další kroky v řízení a rozvoji lidského kapitálu. Potřeba zaměstnanců se v průběhu času samozřejmě mění. A to jak na základě vnitřních podmínek organizace, tak i v souvislosti se změnami na trhu práce i s měnícími se podmínkami tržního prostředí. Například vlivem nezaměstnanosti může docházet k obměnám přijímání pracovníků (možnost vybírat si z většího počtu uchazečů). Tyto změny vnějšího prostředí pak mají vliv i na podmínky uvnitř organizace. [3]

V personálním plánování je cílem dosažení optimální struktury pracovníků organizace. Tím se rozumí potřebný počet pracovníků s požadovaným vzděláním, zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi.

Personální plánování se zaměřuje na tři okruhy:

- plánování potřeby pracovníků v organizaci, tj. plánování pracovních míst,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků, tj. odhad možných zdrojů pracovníků a stanovování způsobů, jak potřebné pracovníky zajistit,
- plánování personálního rozvoje pracovníků, tj. průzkum potřeb, zájmů a cílů zaměstnanců a napomáhání rozvoji pracovních schopností. [4], [5]

Úkolem moderního personálního plánování však není jen zabezpečit plnění úkolů organizace pracovními silami, ale neustále si uvědomovat, že lidé jsou největší bohatství organizace a že prosperita organizace závisí i na tom, jak jsou uspokojovány sociální

potřeby lidí. Personální plánování tak nesmí zapomínat na osobní zájmy a potřeby zaměstnanců. V souladu s plněním svých cílů by měla organizace pracovníkům poskytovat perspektivu personálního rozvoje a snažit se zharmonizovat individuální zájmy pracovníků se zájmy organizace. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří vytváření souladu mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka zařazeného na toto pracovní místo, formování pracovních týmů, optimální využívání pracovních sil a schopností pracovníků v podniku, personální a sociální rozvoj pracovníků, dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.[5], [6]

Oblast řízení lidských zdrojů tedy zahrnuje poměrně rozsáhlý soubor aktivit, z nichž předchozí řádky uvádějí pouze výčet. Patří sem samozřejmě také získávání pracovníků, jinak řečeno vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků. Právě tyto činnosti budou předmětem následujícího textu.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Personální činnosti, jejichž cílem je zajistit, aby neobsazené pracovní pozice v organizaci byly s odpovídajícími náklady a daném časovém úseku přitažlivé pro dostatečné množství přijatelných žadatelů o místo, lze souhrnně nazvat získávání pracovníků. Kvalitně provedené činnosti při získávání pracovníků jsou určující částí vytváření pracovní síly organizace a mají vliv na to, jakými lidmi bude organizace disponovat a zda za daných podmínek bude způsobilá realizovat své cíle a být úspěšná a konkurenceschopná. [5]

2.1 Podmínky získávání pracovníků

Obsah a styl informování organizace o volném pracovním místě mohou mít zásadní vliv na reakci na nabídku zaměstnání v organizaci, stejně tak jako vnitřní a vnější podmínky organizace. [7]

Vnitřní podmínky získávání pracovníků

Pokud okolnosti souvisejí přímo s nabízeným pracovním místem nebo organizací, jedná se o podmínky vnitřní. Mezi fakta, která mohou mít vliv na odezvu ze strany případných zájemců patří například charakter práce, požadavky na pracovníka, míra odpovědnosti a povinností, pracovní podmínky, pověst organizace, zaměstnanecké výhody, dopravní obslužnost, možnost profesionálního rozvoje atd. [5], [7]

Vnější podmínky získávání pracovníků

Nejvýznamnější vnější podmínky zahrnují například:

- ekonomické podmínky (vývoj ekonomiky na nabídku práce a poptávku po práci),
- demografické podmínky (proměnlivost populace má vliv na změnu nabídky pracovních sil),
- technologické podmínky (technologický vývoj ovlivňuje vznik nových pozic, případně se podílí na zániku starých pracovních míst),
- sídelní podmínky (hustota a struktura obyvatelstva),
- legislativní podmínky (platné právní předpisy určují zákonné podmínky na trhu práce, nařizují nebo zakazují určité chování a fungování trhu tak regulují). [7]

Organizace má možnost úpravou vnitřních podmínek ovlivnit rozhodování případných uchazečů reagovat na nabídku práce, zatímco vnější podmínky jsou objektivní a organizace je musí brát jako danou skutečnost. [5]

Posláním procedury získání pracovníků je poznat, který ze zájemců o pracovní místo bude nejlépe odpovídat podmínkám dané pracovní pozice a bude přínosem pro organizaci. Výběr je však oboustranný, organizace si sice vybírá zaměstnance, ale také jednotlivci si vybírá zaměstnavatele.

Proces získávání zaměstnanců obsahuje několik částí:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis nového nebo uvolněného pracovního místa,
- definování požadavků na pracovníka,
- možné zdroje uchazečů,
- stanovení dokumentů požadovaných po uchazečích,
- formulace a zveřejnění nabídky volného pracovního místa,
- předvýběr uchazečů na základě posouzení doručených materiálů,
- vytvoření seznamu uchazečů pozvaných na výběrové řízení,
- volba metod při výběru zaměstnanců,
- pohovor a testování uchazečů,
- rozhodnutí o volbě uchazeče,
- sdělení výsledků účastníkům výběrového řízení. [1]

2.2 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Požadavek obsadit volné pracovní místo vychází z plánů organizace a také z operativní, momentální situace. Plánované projekty, budoucí činnosti a investice jsou východiskem pro určování potřeby počtu a kvalifikační struktury zaměstnanců. V souvislosti s tím se také odhaduje počet a povaha pracovních míst. Neobsazená pracovní pozice může pro zaměstnavatele znamenat organizační problémy a narušení nebo zpomalení každodenních postupů práce. [5]

V okamžiku vzniku potřeby pracovníků je třeba dostatečně prověřit, zda je tento požadavek opodstatněný. Kromě samotné potřeby obsadit volné pracovní místo, je nutné přezkoumat také jeho charakter. Nároky jednotlivých pracovních pozic jsou vyjádřeny formou popisu pracovního místa. Tyto údaje poskytují podstatné informace pro formulaci nabídky zaměstnání, to znamená například pro sestavení inzerátu. [2]

2.3 Profil pracovního místa

V organizaci je nezbytné, aby každá pracovní pozice měla stanovenou pracovní náplň, to znamená pracovní činnosti a pracovní povinnosti zaměstnance. Popis pracovního místa musí obsahovat úkoly, které jsou na daném místě vyžadovány, schopnosti, kterými má pracovník disponovat, a způsobilosti, které má pracovník ovládat. Kvalitně zpracovaný popis pracovního místa je pro organizaci důležitý například z důvodu plánování budoucích personálních potřeb a rozmístění zaměstnanců podle nároků pracovních míst. Profil daného místa obsahuje výčet nároků na vzdělání a praxi, požadované vědomosti a dovednosti a tvoří tak měřítko pro budoucí hodnocení kandidátů při výběrovém řízení. [8], [2]

Při tvorbě popisu a náplně pracovní pozice je nutné mít na zřeteli následující body:

- přesné pojmenování pozice spojené s danou pracovní funkcí,
- organizační začlenění do struktury organizace,
- jaké povinnosti a odpovědnosti daná pozice vyžaduje,
- stanovení postupu provádění práce a vazeb mezi jednotlivými činnostmi,
- uvedení odpovědnosti (komu a za co je pracovník odpovědný),
- vztahy podřízenosti a nadřízenosti,
- stanovení pracovních podmínek. [20]

Požadavky na pracovníka

V těsné souvislosti s popisem funkce vzniká také vytyčení nároků na pracovníka, který má tuto funkci vykonávat. Profil pracovní pozice formuluje požadované vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti, případně další vlastnosti.

Určení požadavků na zaměstnance může vycházet z důležitosti bodů jako jsou například odborné schopnosti (činnosti nutné při plnění dané funkce, i včetně zvláštního nadání), zkušenosti a praxe (dovednosti získané ve stejném oboru), zvláštní nároky související s výkonem funkce (nutnost častého cestování, změny pracovní doby a místa výkonu práce). [2]

Význam přesné definice pracovního místa a stanovení požadavků na zaměstnance stoupne v okamžiku, kdy vznikne potřeba volné místo obsadit. Dobře vytvořený popis a požadavky, které má hledaný zaměstnanec splňovat, jsou základními podmínkami úspěšné realizace procesu získávání pracovníků. Specifikace místa je tak základem pro vytvoření nabídky volného pracovního místa.

3 VYHLEDÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V této fázi získávání pracovníků má zaměstnavatel možnost zvolit mezi hledáním vhodných adeptů na trhu práce nebo pátrat mezi pracovníky, které již zaměstnává. V praxi jsou obvykle využívány obě cesty a organizace tak volí jejich kombinaci. Důležitý je také způsob a místo nabídky volného pracovního místa.

3.1 Zdroje potenciálních uchazečů

Zaměstnavatel se rozhoduje, zda se při zabezpečování pracovních sil zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců. Oba tyto způsoby mají své kladné i záporné stránky a každý zaměstnavatel musí uvážit, co je pro výhodnější a který zdroj zaměstnanosti zvolí.

Vnitřní zdroje pracovních sil

Některí zaměstnavatelé upřednostňují při obsazování volných pracovních míst raději osoby z řad stávajících zaměstnanců, a to především z důvodu výrazné motivační funkce tohoto postupu.

Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří:

- zaměstnanci, kteří mají zájem o nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo,
- zaměstnanci, jejichž dosavadní pracovní pozice se ruší například z organizačních důvodů nebo v důsledku zavádění nových postupů,
- zaměstnanci, kteří dosažením vyššího vzdělání nebo získáním nových znalostí mají předpoklady vykonávat náročnější práci.

Určitým typem vnitřního zdroje zaměstnanců jsou i ti zaměstnanci, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou. [20], [1]

Výhody využití vnitřních zdrojů při vyhledávání pracovníků:

- organizace již zná uchazeče o práci, má o něm spolehlivé informace a je seznámena s jeho silnými a slabými stránkami,
- pracovník zná svoji organizaci a spolupracovníky, orientace v nových podmínkách a adaptace na nové místo je lehčí a méně časově náročná,
- je zde možnost zjednodušení výběrového řízení,
- snížení nákladů na proces vyhledávání pracovníků,
- zvýšení motivace pracovníků a posílení jistoty zaměstnání. [5]

Zvolení vnitřních zdrojů však může s sebou nést také negativní stránku. Jde o omezený výběr potenciálních adeptů, riziko povýšení pracovníka na pozici, kterou následně nezvládá, přílišné soutěžení mezi kolegy může mít negativní vliv na mezilidské vztahy, nebezpečí upřednostnění jiného než profesního hlediska (osobní vztahy), organizace může přijít o nový, nezaujatý pohled tzv. „zvenku“. [1]

Vnější zdroje pracovních sil

Pokud zaměstnavatel nezískal vhodného kandidátu na volnou pracovní pozici uvnitř organizace, nebo cíleně usiluje o osoby mimo organizaci, zvolí vnější zdroje hledání zaměstnanců.

Vnější zdroje pracovníků zahrnují:

- nezaměstnané (osoby vedené v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadě práce), tzn. volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol,
- lidé, kteří zaměstnání mají, ale hledají nové uplatnění nebo mají v úmyslu změnit zaměstnavatele,
- osoby samostatně výdělečně činné, které ukončují svou podnikatelskou činnost.

Jako dodatkové vnější zdroje lze uvést ještě například ženy v domácnosti, důchodce a studenty. [1], [4]

Samozřejmě, že i tento způsob má své výhody a nevýhody.

Využívání vnějších zdrojů pracovních sil má následující pozitivita:

- zaměstnavatel má širší možnost výběru (struktura zájemců mimo organizaci je daleko rozmanitější, než talenty, schopnosti a znalosti jedinců uvnitř organizace),
- v případě hledání vysoce kvalifikovaných odborníků může jít o rychlejší a snadnější způsob, než je vychovávat v organizaci,
- příležitost získat do organizace nové přístupy, poznatky, zkušenosti a pohledy na stávající skutečnosti. [5]

Mezi nevýhody použití vnějších zdrojů pracovníků lze zařadit časově náročnou přípravu, vyšší náklady a větší nároky na organizaci, adaptace nových pracovníků trvá delší dobu a je obtížnější, riziko zhoršení vztahu stávajících pracovníků k zaměstnavateli (mohou se domnívat, že je zaměstnavatel vynechal), větší zatížení pro stávající zaměstnance tím, že se věnují novému kolegovi. [20], [7]

3.2 Metody vyhledávání pracovníků

Po rozhodnutí zaměstnavatele, z jakých zdrojů bude vyhledávat zaměstnance, nastává volba metod vyhledávání potenciálních kandidátů na obsazení volného pracovního místa.

Metody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při vyhledávání vhodných pracovníků lze uplatnit celou řadu metod nebo jejich kombinací.

Inzerce

Patrně nejrozšířenějším způsobem získávání zaměstnanců je inzerce ve sdělovacích prostředcích, v tisku nebo rozhlasu. Inzerce v televizi není příliš rozšířená, především kvůli nákladům. Inzerát by měl oslovit skupinu vhodných uchazečů, upoutat jejich pozornost a vyvolat zájem o nabízenou pracovní pozici.

Mezi základní údaje, které má inzerát obsahovat, patří:

- název organizace,
- název a popis pracovní pozice,
- nároky na vzdělání
- dokumenty požadované od uchazečů,
- způsob a termín přihlášení zájemců. [7], [5]

Naprosto nezbytné při tvorbě inzerátu je vyvarovat se diskriminačního znění uveřejněného textu. Uchazeče nelze již předem vyloučit například z důvodu pohlaví, rasy nebo věku.

E-recruitment

V současné době je metoda získávání pracovníků prostřednictvím internetu stále více používaná. A to jak umístění inzerátu na vlastních webových stránkách organizace, tak také využití serverů, které se specializují na shromažďování nabídek a poptávek po práci.

Úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizace bezplatně. Pro organizaci může uspořádat výběrové řízení, případně při splnění určitých podmínek poskytnout i finanční příspěvek na zaměstnávání uchazeče u zaměstnání.

Pro zaměstnavatele navíc existuje zákonem o zaměstnanosti daná povinnost nahlásit nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo do evidence volných pracovních míst vedené místně příslušným úřadem práce. [32]

Zprostředkovatelské agentury

Tyto organizace nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr a předvýběr. Při spolupráci je nutné jasně specifikovat požadavky na pracovníka. Nevýhodou této metody jsou poměrně vysoké náklady. [20]

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Organizace se při hledání nových pracovníků soustřeďují na školy nebo učiliště s odpovídajícím profesním zaměřením. Absolventům nabízejí různé programy nebo stáže a vychovávají si tak vhodné odborníky. [7]

Uchazeči se nabízejí sami

Na řadu zaměstnavatelů se průběžně obrazejí uchazeči s nabídkou práce a zasílají své životopisy. V organizaci tak vzniká databáze, kterou lze využít v případě vzniku potřeby obsazení pracovního místa. Výhodou jsou nulové náklady například na inzerci. [5]

3.3 Nabídka volného pracovního místa

Pro kvalitní získávání zaměstnanců a dodržení správného postupu při tomto procesu je třeba zajistit, aby volná místa, která jsou v organizaci k dispozici, byla nabídnuta přiměřeným způsobem všem případným zájemcům. Je důležité sdělit každému uchazeči přesné informace o náplni práce, pracovních podmínkách a nárocích nutných pro její úspěšný výkon.

Zaměstnavatel musí také zvolit, kam se bude obracet s nabídkou volných pracovních pozic (celostátní, regionální působnost) a jaká média použije pro zveřejnění nabídky (personální agentury, celostátní deníky, místní inzerce, odborné časopisy). [8]

Formulace a zveřejnění nabídky

Formulace nabídky zaměstnání má zásadní vliv na úspěšnost získání vhodných zaměstnanců. Musí splňovat určité podmínky a náležitosti, jejichž opomenutí by mohlo vést k omezení odezvy ze strany případných zájemců. Čím výstižněji bude nabídka formulována, tím přesněji bude možno porovnat potřeby zaměstnavatele s nabídkou uchazeče. Svůj význam má také skutečnost, jakým způsobem a kde je nabídka zveřejněna. Nesprávný způsob sdělení, nevhodný styl nebo nevyhovující prezentace mohou způsobit, že námaha i všechny náklady vynaložené na vyhledání vhodných zaměstnanců nebudou účelně využity. [9], [10], [11]

Kromě již uvedeného obsahu inzerátu na volné pracovní místo, je vhodné také zmínit ještě další obecné zásady a postupy při zveřejnění nabídky práce, které je nutné zachovávat:

- uvést název a sídlo organizace (nabízet zaměstnání anonymně může vzbudit nedůvěru adresáta a odradit tak kvalitní adepty),
- nabízenou práci prezentovat realisticky (neuvádět zkreslený popis povahy práce a pracovních podmínek),
- neklást si přemrštěné požadavky na kvalifikaci nebo schopnosti pracovníka (je nesmyslné požadovat například jazykové znalosti tam, kde nebudou využity),
- kromě nároků na zaměstnance uvést případným uchazečům také nějakou nabídku (upoutat zájem konkrétní výhodou). [9], [5]

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Proces výběru zaměstnanců často bývá časově i finančně nákladný. S ohledem na následky případného špatného výběru, se však organizaci rozhodně vyplatí vyčlenit si na tuto proceduru dostatek času i finančních prostředků.

Předvýběr

Po zveřejnění nabídky práce a shromáždění žádostí od potenciálních uchazečů nastává „třídění“ všech přihlášených uchazečů. Na základě údajů v požadovaných dokumentech (motivační dopis, životopis, praxe, vzdělání) je sestaven seznam uchazečů, kteří budou pozváni k účasti na výběrovém řízení.

4.1 Metody výběru

Metody výběru zaměstnanců jsou používány k posouzení jednotlivých zájemců s ohledem na požadavky obsazované pracovní pozice a ke zjištění, který z uchazečů je pro dané pracovní místo nejvhodnější. [7]

Podle Bedrnové a Nového „podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat“ [12, s. 89].

Pro výběr uchazečů o práci existuje řada metod, v praxi se většinou používá kombinace více postupů.

Podle Armstronga „hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti“ [2, s. 362].

Podle Koubka patří navíc mezi metody výběru pracovníků ještě „metody založené na zkoumání dokumentů předložených uchazečem“ [5, s. 230], to znamená životopis, dotazník, případně motivační dopis. [5]

Uvedené dodatkové způsoby jsou vhodné zejména při provádění předvýběru uchazečů, tedy při rozhodování, kteří kandidáti budou pozváni k osobnímu pohovoru.

Životopis

Hodnocení adepta na základě zkoumání životopisu patří mezi všeobecné a časté metody výběru pracovníků, většinou však používané v kombinaci s dalšími postupy. Tzv. strukturovaný životopis se svým obsahem velmi blíží dotazníku. [5] V praxi je nejčastěji uplatňován a zaměstnavateli požadován právě strukturovaný životopis.

Dotazník

Osobní dotazník je používán jako nástroj získání standardizovaných základních informací o kandidátovi. Poskytují základ pro prvotní třídění uchazečů a pro sestavení seznamu pozvaných na výběrový pohovor. [13]

Motivační dopis

Obsah motivačního dopisu by měl hlavně vzbudit zájem posuzovatele a vyjadřovat zájem uchazeče o pracovní pozici. Zaměstnavatel tak může na základě formulací odhadnout zaujetí a motivaci uchazeče a posoudit tak jeho vhodnost pro obsazovanou pozici.

Výběrový pohovor

Pohovor je obecně považován za nejlepší metodu výběru pracovníků a klíčový zdroj informací o uchazeči při výběrovém řízení. Záměrem je získat údaje, zhodnotit schopnosti uchazeče pro výkon na obsazovaném pracovním místě a porovnat tak předpoklady jednotlivých kandidátů.

Cílem výběrového pohovoru je zodpovědět následující otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci? Má odpovídající způsobilost?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci? Má motivaci?
- Jak se začlení uchazeč do organizace?

Dalšími cíli je poskytnout i uchazeči informace o organizaci a vhodného kandidáta povzbudit k tomu, aby v této organizaci práci přijal. Ke splnění uvedených cílů je nutné, aby pohovor byl dobře připravený a mohl tak přinést řadu výhod, které nemohou poskytnout jiné metody. [13], [9]

Důkladná příprava tazatele na rozhovor je naprosto nutná, aby nedocházelo ke ztrátě času a snížení důvěry uchazeče v serióznost organizace. Příprava zahrnuje například nespoléhat se na improvizaci, pečlivě připravit plán rozhovoru a konkrétní otázky, dopředu analyzovat dokumenty uchazeče, vymezit čas na rozhovor a naplánovat pořadí uchazečů. [3], [12], [7]

Podle počtu a struktury účastníků lze rozeznat následující typy pohovorů:

- Individuální pohovor (pohovor typu 1+1) – rozhovor mezi čtyřma očima, nevýhodou může být chybné rozhodnutí pouze jediného přítomného tazatele.
- Pohovorový panel – dva nebo více tazatelů, panel umožňuje sdílení informací, více lidí má více postřehů a lze tak diskutovat o schopnostech uchazeče.

- Výběrová komise – širší pohovorový panel, obvykle oficiálně jmenovaná komise, výhodou je možnost zástupců organizace porovnat si navzájem dojmy o uchazeči, nevýhodou může být tendence členů komise klást náhodné otázky. [7], [13]

Podle obsahu a průběhu vstupních výběrových pohovorů je lze rozdělit na:

- Neformální pohovor (nestrukturovaný) – obsah pohovoru vzniká až v jeho průběhu, často jde o všeobecné otázky, snahou je navodit uvolněnou atmosféru, nevýhodou může být malá vypovídací schopnost z důvodu nemožnosti objektivního hodnocení uchazeče, na druhou stranu může přinést více informací o osobnosti uchazeče.
- Strukturovaný pohovor – je předem pečlivě připravený, základem je naplánovaný seznam otázek a jejich obsah, dotazy jsou pokládány uchazečům ve stejném pořadí a je jim věnován stejný čas, výhodou je srovnatelnost jednotlivých kandidátů.

Obvykle se používá kombinace uvedených druhů pohovorů. [5], [11]

Assessment centre

Metodu assessment centre lze popsat jako diagnostický program obsahující simulované situace související s náplní obsazované pozice. Podstatou programu jsou skupinové i individuální úkoly, prověřující pracovní způsobilost uchazečů. Výkon a chování účastníků v modelových situacích je sledován a poté vyhodnocován s ohledem na nároky dané profesí. Výhodou je komplexní posouzení adeptů a jejich předpokladů. [5]

Tato metoda je vhodná hlavně pro posuzování kandidátů na manažerské pozice. Assessment centre však nejsou příliš využívána, a to pro nutnost přizpůsobit program konkrétní obsazované pozici a z důvodu finanční, časové a odborné náročnosti. [10]

Testy pracovní způsobilosti

Podle Bedrnové a Nového „pracovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení“ [12, s. 94].

Testy různého zaměření mají za úkol měřit individuální schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky. Testy tvoří souhrn standardizovaných postupů, které umožňují hodnocení odpovědí kandidátů.

Nejčastěji používané testy lze podle typu rozdělit do následujících skupin [14]:

- Testy schopností – posuzují se schopnosti (znalosti, dovednosti) získané vzděláním a praxí, dále potenciální schopnosti, tedy předpoklady pro výkon určité práce.

Jednotlivé úkoly jsou stanoveny na základě nároků dané pracovní pozice, může jít například o test psaní na stroji.

- Testy inteligence – testy zkoumající schopnosti myslet, řešit duševně náročné úkoly, schopnosti numericky myslet. Definovat inteligenci je však velmi složité, existují rozmanité názory a z toho důvodu také rozmanité typy testů inteligence. Je proto velmi těžké vybrat prověřený test, který je možno vztáhnout k určité normě chování, aby byl srovnatelný a měl tak vypovídající schopnost, použitelnou v praxi.
- Testy osobnosti – psychologické testy, zjišťující chování jedince při vzájemném kontaktu s okolím. Opět je spousta rozličných teorií osobnosti, a také testů, které se snaží měřit zájmy, hodnoty a pracovní chování. Mohou být zaměřeny například na schopnost adaptace na prostředí, samostatnost, stabilitu v myšlení a rozhodování, kreativitu, odolnost proti stresu, schopnost definování priorit, strategické, logické a analytické myšlení, komunikativnost, organizační schopnosti, atd.

Obecně jsou testy používané pouze jako doplňující metoda výběru pracovníků. [13], [5], [14]

5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Podpisem pracovní smlouvy a zahrnutí pracovníka do personální evidence organizace procedura přijetí pracovníka ještě nekončí. Důležitou součástí procesu je i následné začlenění a adaptace pracovníka v organizaci.

5.1 Orientace

Po nástupu nového zaměstnance na stanoviště pro něj nastává významná fáze seznamování se s novým prostředím a získávání informací. Tato fáze je označována jako orientace a zahrnuje tři body:

- útvárová orientace (seznámení se s konkrétním pracovištěm, úkoly útvaru, poznání spolupracovníků),
- orientace na pracovní místo (umístění pracoviště, vysvětlení postupu práce, seznámení se s normami výkonu práce, pracovní dobou a režimem),
- celopodniková orientace (obeznámení pracovníka s historií, strukturou a činnostmi organizace, dále se systémem práce, bezpečností, informačními systémy, atd.).

Proces orientace vyžaduje spolupráci vedoucích pracovníků, personálního útvaru i spolupracovníků. Průběh je žádoucí cíleně řídit. V této souvislosti je někdy uplatňován systém tzv. rotace, to znamená postupné střídání jednotlivých útvarů za účelem hlubšího poznání organizace a vnitřních vazeb. [4]

5.2 Adaptace

Adaptační proces je obecně definován jako přizpůsobení se novým podmínkám. Adaptace v souvislosti s pracovním procesem je postupné vyrovnávání se jedince s realitou, ve které plní pracovní úkoly. Tato procedura probíhá ve dvou úrovních: pracovní a sociální adaptace. [12]

V průběhu pracovní adaptace dochází k postupnému zvládnutí pracovních povinností vyžadujících pracovní zařazení a dosažení určitého výkonu. V rámci sociální adaptace se zaměstnanec zařazuje do skladby osobních vztahů pracovního týmu i celého sociálního systému organizace. Pracovní a sociální adaptace se navzájem doplňují, nelze je oddělit. Proces pracovní a sociální adaptace má zásadní význam pro stabilizaci a výkon pracovníků v organizaci. [12], [10]

Na úspěšný vývoj pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance ukazuje jeho adaptovanost na pracovní úkoly a celou organizaci. Projevuje se tak, že nový pracovník pociťuje, že již odpovídajícím způsobem zvládl pracovní úkoly a že se stal platným a uznávaným členem pracovního týmu. [3]

Sledování a podpora nového pracovníka

Za účelem zjištění, jak se nový pracovník sžívá s prostředím, vyrovnává se s plněním nových úkolů a komunikuje s kolegy, je možné provádět jeho průběžné sledování. Tímto způsobem lze prověřit vhodnost zvoleného postupu a metod výběru pracovníků. Je velmi žádoucí případné chyby identifikovat a snažit se o jejich odstranění.

Vybrání nevhodného pracovníka může být způsobeno různými důvody. Může to být například nepřesný popis a specifikace pracovního místa, špatné zvolení zdrojů pracovníků, nekvalitně sestavený inzerát, nevhodně zvolený styl pohovoru, neodpovídající vstupní testy, atd. Pokud se objeví některý z uvedených problémů, lze na základě vyhodnocení postupu získávání pracovníků a zjištěných závad, tyto nedostatky odstranit. [13]

6 TRENDY V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základní postupy při získávání pracovníků jako jedné z činností řízení lidských zdrojů jsou představeny v předchozím textu. I tyto činnosti jsou ovlivňovány vývojem a změnami ve společnosti. Jedná se například o:

Rozvoj technologií a inovace

Současným charakteristickým trendem je prolínání personální práce a moderních informačních technologií. Důkazem je například u e-learning a e-recruitment. Tyto technologie jsou nástrojem získávání, vyhledávání a sdělování zásadních informací o jednotlivých účastnících trhu práce. Umožňují okamžitý přístup ke zdrojům dat, souvisejících se zaměstnaností. Jedná se o nabízení volných pracovních pozic, shromažďování životopisů a zpřístupňování údajů o trhu práce. [18]

Inovace a změny mohou hrát klíčovou roli při konkurenceschopnosti organizace. Řízení změny vyžaduje úlohu pracovních týmů a důslednou komunikaci. Požadované inovace mohou realizovat lidé, kteří budou schopní orientovat se v nové, změněné situaci. Nové strategie uplatňované při práci s lidskými zdroji tak musejí být zacílené na schopnost přijetí, podpory a vývoj zaměstnanců ke změnám. [19]

Profesní rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků v organizaci představuje stálou a komplexní péči o jejich profesní způsobilost, kvalifikaci a další dovednosti. Investice do lidí znamená podporu výkonnosti. To zároveň vytváří podmínky pro nové myšlenky, nápady a podněty. Prostředkem je umožnit zaměstnancům zkoušet nové postupy a hledat nové cesty. Pracovníci jsou tak lépe motivováni k dosahování stanovených cílů. [18]

Ve sféře lidských zdrojů organizace uplatňují týmovou práci, zvýšení osobní odpovědnosti pracovníků za pracovní výsledky i profesionální rozvoj a také rotaci lidí mezi útvary. Pracovníci jsou motivováni k tomu, aby přinášeli náměty na budoucí postupy a rozvoj, jsou zapojováni do práce v týmech. Vyžaduje se od nich flexibilita na pracovních místech, řešení náročných úkolů a přijetí hodnot a cílů organizace. [19]

Tendence ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů hraje samozřejmě významnou roli nejen v podnikatelské sféře a tržním prostředí, ale také v oblasti veřejné správy.

Podle vyjádření zástupců vlády České republiky z roku 2003 „rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy“ [15, s. 36].

Lidský kapitál je pro kvalitní fungování veřejné správy stejně důležitý jako dobré zákony a předpisy. V souvislosti s dalšími změnami bude nezbytné, aby se všichni pracovníci veřejné správy stali aktivními prvky v budoucím rozvoji a modernizaci. Lze předpokládat, že v souladu s celosvětovými tendencemi dojde také k rozmachu informačních technologií nejen v rámci plnění úkolů veřejné správy, ale také v proceduře získávání pracovníků. [15]

Rozvoj veřejného sektoru a jeho přizpůsobení se podmínkám počátku 21. století jsou předmětem, kterým se zabývají i mezinárodní instituce jako je OSN a OECD. Důraz je kladen na následující směry (uvádím zde ty, které souvisejí s lidskými zdroji):

- efektivní fungování veřejné správy má zásadní význam pro ekonomický růst soukromého sektoru, proto je nezbytná vzájemná spolupráce,
- k zesílení efektivity a zvýšení potenciálu veřejné správy je nutné investovat do kvalifikace a průběžného vzdělávání úředníků a uplatňovat motivační nástroje ke zlepšení výkonu,
- předpokladem ke zvýšení efektivity veřejné správy „je racionální decentralizace“ [16, s. 20] a „decentralizace kompetencí znamenající podporu flexibility na hierarchicky nižších úrovních“ [16, s. 20].

Poslední uvedený bod – decentralizace, však příliš nekoresponduje s nedávno vydaným zákonem o Úřadu práce České republiky, na jehož základě vznikl správní úřad s celostátní působností a z původních úřadů práce se tak staly krajské pobočky Úřadu práce ČR. [33]

Ve veřejné správě je snaha prosadit globální tendence směřující k větší manažerské flexibilitě, zvýšené odpovědnosti zaměstnanců a dále k odpovědnosti vůči klientům (občanům, příjemcům informací a služeb) a větší pozornosti k jejich individuálním potřebám. [16]

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 ÚŘAD PRÁCE VE ZLÍNĚ

Jako zdroj pro zpracování této bakalářské práce jsem zvolila proces a postupy při vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců na Úřadě práce ve Zlíně. Pracuji zde již od roku 2001 a samozřejmě jsem také zúčastnila výběrového řízení. V té době jsem sama byla vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání a hledala práci. Ještě s dalšími kandidáty jsem byla vybrána z databáze uchazečů o zaměstnání na základě uvedených údajů a dosaženého vzdělání a pozvána na výběrové řízení.

7.1 Charakteristika organizace

Úřad práce ve Zlíně byl zřízen Zakládací listinou MPSV ze dne 25. 9. 1990 jako organizace s právní subjektivitou, která nepodléhá zápisu do obchodního rejstříku. Statutárním orgánem je ředitel, který je do funkce jmenován a z funkce odvoláván ministrem práce a sociálních věcí České republiky. [39]

Úřad práce ve Zlíně je podle zákona o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích organizační složkou státu, vůči které podle tohoto zákona plní Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizovatelskou funkci. Organizační složka státu není právnickou osobou. Tím není dotčena její působnost nebo výkon předmětu činnosti podle zvláštních právních předpisů a její jednání v těchto případech je jednáním státu. [34]

Úřad práce ve Zlíně je účetní jednotkou. Hospodaření se řídí právními předpisy závaznými pro organizační složky státu, zejména zákonem o rozpočtových pravidlech. Dále je také správním úřadem, zabezpečujícím státní politiku zaměstnanosti a další úkoly, vyplývající ze zvláštních právních předpisů. Úřad práce ve Zlíně je orgánem státní sociální podpory a vykonává státní správu dle zákona o státní sociální podpoře. [35], [36], [39]

7.2 Činnosti

Podle zákona o zaměstnanosti patří mezi činnosti úřadu práce sledování a vyhodnocování situace na trhu práce a přijímání opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce, dále pro účely zaměstnanosti vedení evidence volných pracovních míst, evidence zájemců o zaměstnání, evidence uchazečů o zaměstnání a evidence osob se zdravotním postižením, evidence cizinců a evidence povolení k výkonu umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dětí. Úřad práce při plnění uvedených i dalších povinností stanovených tímto zákonem poskytuje své služby několika skupinám příjemců těchto služeb. Jedná se

o informační služby poskytované všem občanům v oblasti pracovních příležitostí, zejména údaje o volných pracovních místech v České republice a zemích EU, informace o situaci na trhu práce v České republice a zemích EU, možnosti dalšího vzdělávání, a také informace o podmínkách zaměstnávání v zahraničí. [32], [21]

Dále úřad práce nabízí poradenské služby zprostředkování vhodného zaměstnání, volbu povolání a volbu rekvalifikace. Uchazečům o zaměstnání úřad práce poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, zabezpečuje rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce. Při splnění daných podmínek vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, může poskytnout příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti. Uchazečem o zaměstnání je osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání úřad práce, v jehož správním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je úřadem práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání. Zájemcům o zaměstnání poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání a může zabezpečit rekvalifikaci. Zájemcem o zaměstnání je osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kterýkoliv úřad práce na území České republiky. [32], [21]

Úřad práce zabezpečuje pracovní rehabilitaci zaměřenou na získání a udržení vhodného zaměstnání osobám se zdravotním postižením. V tomto případě může poskytnout příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa pro výkon samostatné výdělečné činnosti a poskytuje poradenské služby pro práci osob se zdravotním postižením. [32], [21]

Pro zaměstnavatele úřad práce vyhledává uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání na volná pracovní místa, poskytuje jim poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, dále nabízí informace a poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, může poskytnout příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a spolupracuje při vytváření a přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením. Finanční podpora poskytovaná v rámci aktivní politiky zaměstnanosti je např. příspěvek na vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací, příspěvek na společensky účelná pracovní místa a příspěvek na zapracování. Při péči o osoby se zdravotním postižením to je příspěvek na vytvoření a na provoz chráněného pracovního místa a příspěvek na vytvoření a provoz chráněné pracovní dílny. Úřad práce

může zaměstnavatelům také poskytnout úhradu nákladů rekvalifikace prováděné v zájmu dalšího pracovního uplatnění jejich zaměstnanců a úhradu nákladů na přípravu k práci osob se zdravotním postižením v rámci jejich pracovní rehabilitace. [32], [21]

7.3 Organizační struktura

Úřad práce ve Zlíně je organizačně členěn na několik odborů a oddělení.

Odbor Kancelář úřadu práce – mezi činnosti odboru patří poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím, zabezpečování publicity úřadu práce a organizování činnosti Poradního sboru Úřadu práce ve Zlíně. Součástí Odboru Kancelář úřadu je také Oddělení právní, Oddělení informatiky a Referát kontroly. Pod tento odbor spadá také Oddělení sekretariát, v jehož činnosti je vedení personální agendy úřadu práce a zajišťování vzdělávání zaměstnanců. [39], [37]

Dále uvádím základní rozdělení a činnosti ostatních útvarů úřadu:

Odbor evidence a podpory – vede evidenci uchazečů a zájemců o zaměstnání, na detašovaných pracovištích zprostředkovává vhodné zaměstnání uchazečům o zaměstnání, zabezpečuje rekvalifikaci a provádí poradenství při výběru zaměstnání a v oblasti vyměřování a zpracování dávek podpory v nezaměstnanosti. Odbor evidence a podpory má zřízena detašovaná pracoviště v Otrokovicích, Valašských Kloboukách a ve Slavičíně. [39]

Odbor poradenství a zprostředkování – zprostředkovává vhodné zaměstnání, vede evidenci volných pracovních míst, poskytuje individuální i skupinové poradenství, zabezpečuje rekvalifikaci pro uchazeče, spolupracuje se zaměstnavateli při vytváření a obsazování volných pracovních míst, vede evidenci pracovních nabídek v zemích EU. [39]

Odbor státní sociální podpory – zabezpečuje výplaty dávek státní sociální podpory pro rodiny s dětmi a pro jednotlivce, řídí a koordinuje činnost oddělení dávek Zlín, Otrokovice, Valašské Klobouky a Slavičín. [39]

Oddělení ekonomické – zpracovává rozpočty provozních prostředků, zabezpečuje běžnou ekonomickou agendu vnitřního chodu úřadu. [39]

Oddělení implementace ESF – zajišťuje agendu využívání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu, zpracovává grantová schémata, národní a systémové projekty. [39]

Oddělení trhu práce – koordinuje činnosti spadající do oddělení trhu práce na krajské úrovni, zpracovává rozpočet aktivní politiky zaměstnanosti, vypracovává programy a projekty aktivní politiky zaměstnanosti, vede agendu zaměstnávání cizinců na území ČR, zpracovává statistické přehledy a analýzy trhu práce za území Zlínského kraje. [39]

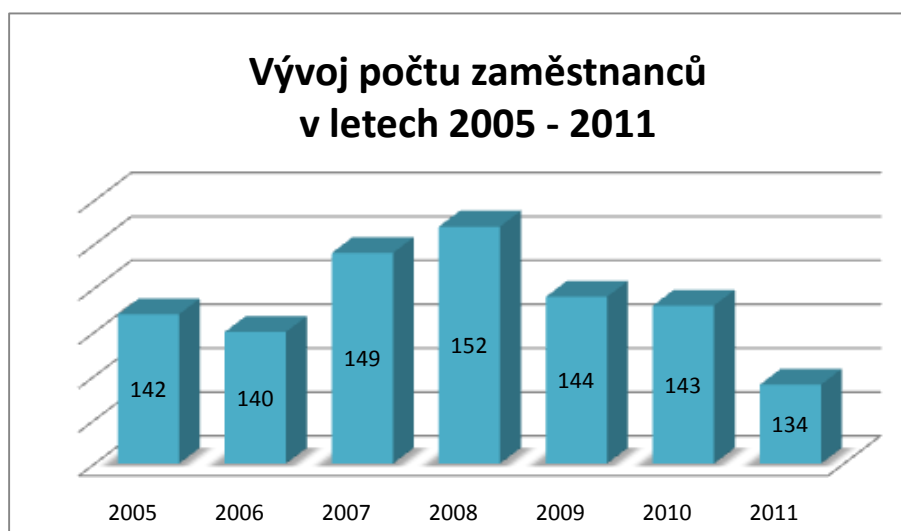
Interní audit – provádí nezávislé a objektivní přezkoumání a vyhodnocování operací vnitřního kontrolního systému úřadu práce. [39]

Organizační schéma Úřadu práce ve Zlíně je uvedeno v příloze.

7.4 Počet zaměstnanců

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět vývoj celkového počtu zaměstnanců Úřadu práce ve Zlíně.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2011[44]



Změny počtu pracovníků v jednotlivých letech souvisejí s následujícími skutečnostmi:

- rok 2005 – 142 zaměstnanců,
- rok 2006 – 140 zaměstnanců, od 1. 12. 2006 převod agendy Lékařské posudkové služby z České správy sociálního zabezpečení,
- rok 2007 – 149 zaměstnanců, od 1. 6. 2007 posílení oddělení Lékařské posudkové služby, od 1. 7. 2007 navýšení počtu systemizovaných míst o 8 v rámci projektu ITP – Institut trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti,
- rok 2008 – 152 zaměstnanců, ukončení projektu ITP ke dni 1. 12. 2008,

- rok 2009 – 144 zaměstnanců, převod agendy Lékařské posudkové služby na Českou správu sociálního zabezpečení ke dni 1. 7. 2009,
- rok 2010 – 143 zaměstnanců,
- rok 2011 – 134 zaměstnanců.

Počty zaměstnanců byly průběžně snižovány v souladu s usnesením Vlády České republiky ze dne 25. dubna 2007 č. 436 o snižování počtu funkčních míst ve státní správě. [22]

Počty zaměstnanců na odborech

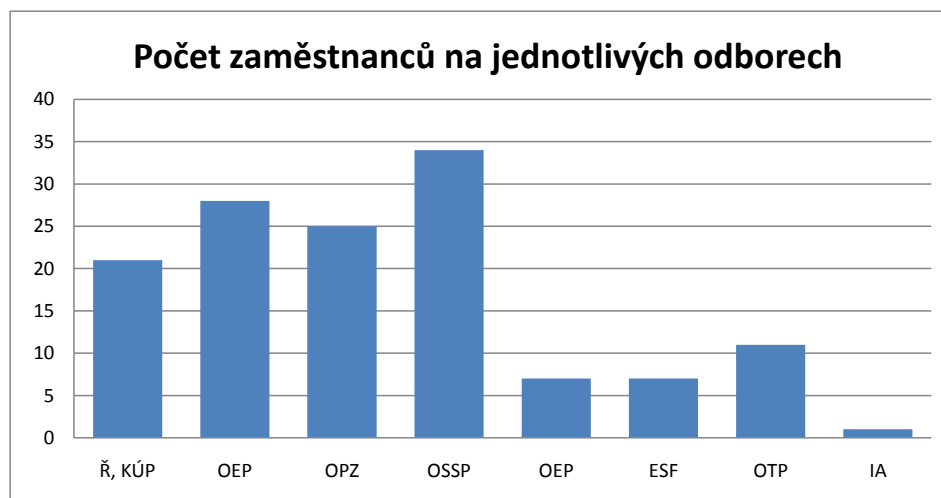
Počty zaměstnanců na odborech Úřadu práce ve Zlíně ukazuje následující tabulka. V tabulce jsou také uvedena oddělení, která organizačně spadají pod jednotlivé odbory.

Tab. 1 Počty zaměstnanců na odborech [44]

Odbor	Počet zaměstnanců
Ředitel, Kancelář úřadu práce (Ř, KÚP) Oddělení právní Oddělení informatiky Oddělení sekretariát Referát kontroly	21
Odbor evidence a podpory (OEP) Oddělení evidence a podpory Oddělení ověřování správních rozhodnutí Detašované pracoviště Otrokovice, Valašské Klobouky, Slavičín	28
Odbor poradenství a zprostředkování (OPZ) Oddělení poradenství pro zprostředkování Oddělení speciálního poradenství a rekvalifikace	25
Odbor státní sociální podpory (OSSP) Oddělení dávek Zlín, Otrokovice, Valašské Klobouky, Slavičín	34
Oddělení ekonomické (OE)	7
Oddělení implementace ESF (ESF)	7
Oddělení trhu práce (OTP)	11
Interní auditor (IA)	1

Následující graf poskytuje grafické znázornění počtu zaměstnanců na jednotlivých odborech Úřadu práce ve Zlíně.

Graf 2 Počet zaměstnanců na jednotlivých odborech [44]



Mezi nejpočetnější odbory patří Odbor státní sociální podpory a Odbor evidence a podpory, naopak nejmenší jednotkou je Interní auditor, v tomto případě auditorka.

7.5 Změny od 1. 4. 2011

Dne 25. 3. 2011 byl ve Sbírce zákonů publikován zákon č. 73/2001 Sb., o úřadu práce České republiky, s účinností od 1. 4. 2011. Datem účinnosti se zrušují původní (okresní) úřady práce. Veškeré úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory a dalších přebírá Úřad práce České republiky. [33], [23]

Úřad práce ČR je nyní organizačně členěn na generální ředitelství a krajské pobočky. Krajské pobočky se dále člení na kontaktní pracoviště, ta vznikla reorganizací původních úřadů práce a jejich kontaktních míst. Generální ředitelství má za úkol vykonávat většinu obslužných činností, které byly do uvedené změny spravovány Ministerstvem práce a sociálních věcí a také úřady práce. Krajské pobočky budou realizovat své pravomoci a kompetence prostřednictvím svých kontaktních pracovišť na území kraje. Bude se jednat o dosavadní síť pracovišť úřadů práce, tj. „okresní úřady práce“ a jejich pracoviště detašovaná v dalších obcích. Kontaktní pracoviště budou i nadále poskytovat svým klientům veškerý výkon své činnosti. [23], [24]

„Sjednocením řízení dojde k úsporám na servisních výdajích, tedy na činnostech, které zajišťují chod úřadů. Jen v prvním roce by to mělo být podle propočtu MPSV celkem 180 milionů korun,“ říká ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek. [24, s. 1]

Nové organizační členění úřadů práce je strukturováno do 14 krajských poboček, úřady práce budou působit celkem na 409 místech ČR, tedy ve stejném počtu jako dosud. [24] Organizační struktura krajské pobočky je uvedena v příloze.

7.6 Vývoj nezaměstnanosti

V roce 2010 docházelo od března do června k postupnému klesání míry nezaměstnanosti, v červenci míra nezaměstnanosti mírně stoupla, ale poté až do listopadu se opět snižovala. V prosinci došlo k vysokému nárůstu míry nezaměstnanosti z důvodu připravovaných změn v zákoně o zaměstnanosti (k 1. 1. 2011) a s nimi související vysoký nárůst uchazečů o zaměstnání do evidence úřadů práce. Ke dni 31. 12. 2010 bylo ve Zlínském kraji evidováno 33 386 uchazečů o zaměstnání. Počet registrovaných uchazečů o zaměstnání se oproti stejnému období roku 2009 snížil o 450 uchazečů, tj. pokles o 1,3 %. [40]

Míra nezaměstnanosti ke dni 31. 12. 2010 činila ve Zlínském kraji 10,74 %. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2009 došlo k poklesu míry nezaměstnanosti o 0,09 procentního bodu. K největšímu poklesu míry nezaměstnanosti došlo v okrese Vsetín (pokles o 0,69 procentního bodu), naopak jediný nárůst míry nezaměstnanosti byl evidován v okrese Uherské Hradiště (nárůst o 0,57 procentního bodu). Míra nezaměstnanosti pod úrovní krajské míry nezaměstnanosti byla stejně jako v minulém roce v okresech Uherské Hradiště a Zlín. [40]

Tab. 2 Vývoj míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji [40]

Nezaměstnaní, volná pracovní místa, míra nezaměstnanosti	celkem		ženy	
	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010
evidovaní uchazeči o zaměstnání celkem	33 836	33 386	15 792	15 668
volná pracovní místa	1 252	1 245	x	x
uchazeči pobírající podporu v nezaměstnanosti	12 163	10 443	5 203	4 374
míra nezaměstnanosti (v %)	10,83	10,74	11,49	11,61

8 ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Personální činnosti spojené s přijímáním zaměstnanců zajišťuje odborná personalistka, organizačně začleněna do oddělení sekretariát. Mezi její činnosti patří vedení osobních spisů zaměstnanců, zpracování personální agendy spojené se vznikem, změnou a ukončení pracovního poměru, evidence zájemců o zaměstnání na úřadě práce, plánování průběžného vzdělávání zaměstnanců, příprava systemizace pracovních míst, realizace odborných kursů. Následující uvedené informace jsem získala především díky rozhovoru s odbornou personalistkou úřadu a díky jejím sdělením jsem se blíže seznámila s postupy v procesu získávání pracovníků.

8.1 Personální plánování

Personální plánování na úřadě práce se uskutečňuje na základě určeného množství systemizovaných pracovních pozic. Počet systemizovaných pracovních míst je závazným ukazatelem, který stanovuje nadřízený orgán – Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jejich počet je úřadům práce zasílán vždy na počátku roku a může být v průběhu roku nadřízeným orgánem upravován.

Úřad práce ve Zlíně vede seznam systemizovaných míst. Tento seznam obsahuje:

- Název pracovní pozice
- Kód CZ – ISCO (dříve KZAM)
- Příklad činnosti podle katalogu prací
- Platovou třídu
- Vykonávané rámcové činnosti
- Kvalifikační požadavky
- Další požadavky – jazykové znalosti a dovednosti, ovládání výpočetní techniky, administrativní dovednosti, řízení motorových vozidel
- Požadované další vzdělání – kurzy, školení, certifikáty. [41]

Úprava počtu systemizovaných míst v průběhu roku může nastat v souvislosti s posílením agend úřadu práce, převodem agendy z jiné instituce nebo zapojením úřadu práce do projektu.

Jednalo se například o následující projekty:

Institut trhu práce

ITP byl v letech 2007 – 2008 pilotní systémový projekt, který se zabýval zdokonalením kvality, dostupnosti, rozšířením a modernizací veřejných služeb zaměstnanosti, povinností úřadu práce bylo stanovit a praktickou aplikací ověřit nové činnosti zacílené na uchazeče o zaměstnání, zaměstnavatele, i další subjekty na trhu práce, dále pak určit postupy (metodiky) vhodné k začlenění nových osvědčených služeb do současných struktur úřadů práce. [25]

Regionální individuální projekty

Regionální individuální projekty v letech 2009 – 2010 byly zpracovány a podány na základě výzvy vyhlášené MPSV v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Snahou je souhrnné řešení situace určité kategorie uchazečů o zaměstnání na trhu práce v regionu, tzn. na kombinaci více nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Projekty mají jednoznačně danou regionální působnost a jsou zaměřeny na cílové skupiny jednotlivců.

Patří sem:

- Šance pro rodiče – projekt je určen pro uchazeče o zaměstnání, kteří pečují o děti do 15 let a připravují se k návratu na trh práce.
- Život bez bariér – projekt je určen pro osoby se zdravotním postižením, vedené v evidenci na úřadech práce ve Zlínském kraji jako uchazeči o zaměstnání.
- Klíč k zaměstnání – projekt je určen pro uchazeče o zaměstnání, kteří mají jen základní vzdělání.
- Znovu do práce – projekt je zaměřený na podporu osob dlouhodobě nezaměstnaných (tzn. evidovaných na úřadech práce ve Zlínském kraji déle než 5 měsíců), které mají zároveň nějaké další znevýhodnění, například nízké vzdělání, zdravotní postižení nebo vyšší věk.

- Příležitost pro zkušené – projekt je určen pro uchazeče o zaměstnání ve věku nad 50 let. [42], [43]

Projekt SeZam

Účelem projektu započatého v roce 2009 je tvorba a pilotní zkoušení systému spolupráce služeb zaměstnanosti se zaměstnavateli při tvorbě nabídky práce pro uchazeče a zájemce o zaměstnání v měnících se podmínkách trhu práce. Na služby zaměstnavatelům je třeba pohlížet jako na jednu z částí komplexní politiky zaměstnanosti a považovat je za zdroj informací a podkladů pro výkon zprostředkovatelských a poradenských aktivit. Závěry z projektu budou základem pro efektivnější vzájemnou spolupráci mezi úřady práce a zaměstnavateli. [26]

Projekt „Vzdělávejte se!“

Projekt byl v letech 2009 – 2010 určen zaměstnavatelům, kteří se z důvodu hospodářského poklesu nacházeli v komplikované ekonomické situaci a nebyli přechodně schopni svým zaměstnancům přidělovat práci. Projekt umožnil zaměstnavatelům získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro pracovníky a současně také finanční prostředky na úhradu mzdových nákladů nebo náhrad mezd zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávání. [42], [43]

8.2 Výběrová řízení

V letech 2009 a 2010 bylo na úřadě práce ve Zlíně uskutečněno celkem 11 výběrových řízení.

Jednalo se o následující pracovní pozice:

- Vedoucí odboru státní sociální podpory
- Vedoucí kontrolního oddělení
- Právník
- Analytik trhu práce
- Správce informačního systému
- Odborný pracovník v rámci projektu RIP
- Poradce pro zprostředkování

- Právník
- EURES poradce
- Vedoucí referátu kontroly
- Analytik trhu práce.

Na základě došlých přihlášek výběrová komise vybírá nejvhodnější kandidáty, kteří splňují požadavky a předpoklady na uvedenou pozici a zve je do užšího kola. Úřad práce ve Zlíně vede také evidenci zájemců o zaměstnání a v případě, že se připravuje výběrové řízení, jsou osloveni vhodní uchazeči a vyzváni k účasti na výběrovém řízení.

Následující grafy nám umožňují nahlédnout do struktury kandidátů na jednotlivé pozice.

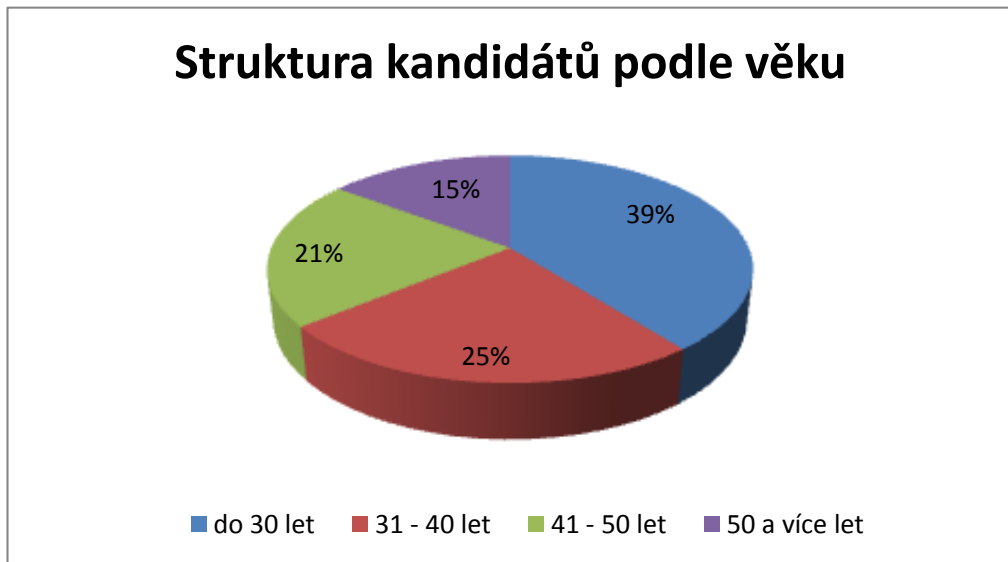
První graf ukazuje složení uchazečů z hlediska množství zkušeností z pracovního procesu. Převážná část 74 % kandidátů již měla nějaké pracovní zkušenosti, absolventi tvořili 26 %.

Graf 3 Struktura kandidátů podle pracovních zkušeností [44]



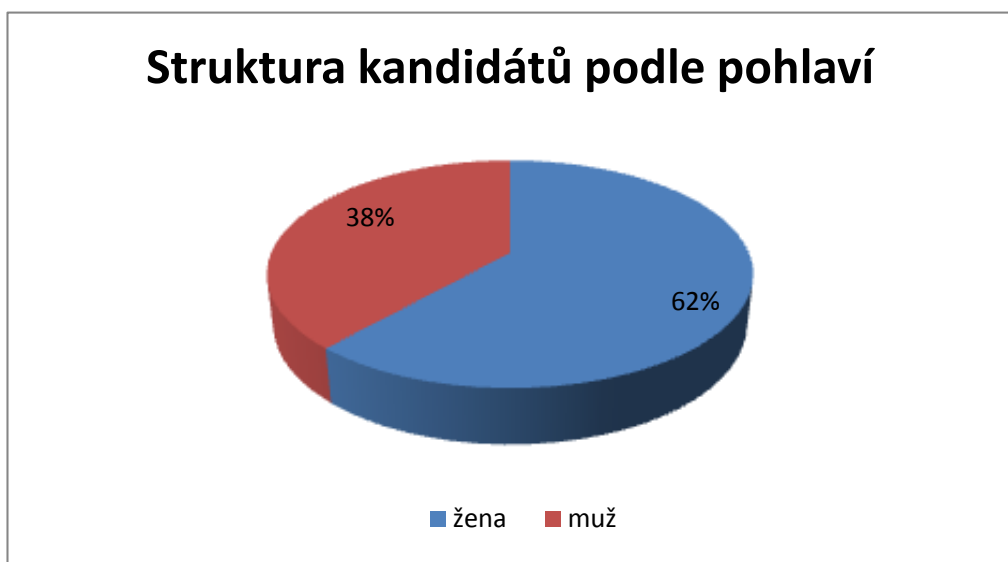
Z dalšího grafu je patrné, jaká byla struktura kandidátů podle věku. Největší část uchazečů tvořily osoby ve věku do 30 let (39 %).

Graf 4 Struktura kandidátů podle věku [44]



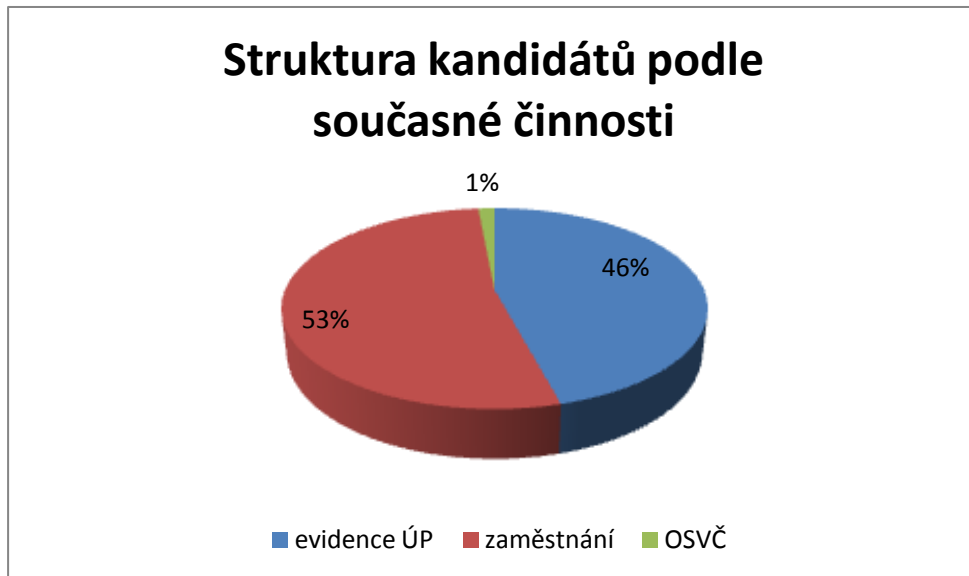
Na třetím grafu můžeme vidět grafické znázornění struktury kandidátů podle pohlaví.

Graf 5 Struktura kandidátů podle pohlaví [44]



Z posledního grafu můžeme vyčíst strukturu uchazečů podle toho, jakou pracovní činnost vykonávají nyní, či z jaké oblasti hospodářské aktivity pocházejí.

Graf 6 Struktura kandidátů podle současné činnosti [44]



8.3 Ethnic Friendly zaměstnavatel

Úřad práce ve Zlíně je držitelem značky Ethnic Friendly zaměstnavatel. Pojem Ethnic Friendly zaměstnavatel vznikl v roce 2007 a byl propagován jako hlavní prostředek projektu pro prosazování zásad rovného zacházení s etnicky rozličnými osobami na trhu práce v Jihomoravském kraji. Značka slouží jako ocenění zaměstnavatele, který podporuje pracovní prostředí bez diskriminačních prvků a ve své personální činnosti dlouhodobě dodržuje zásady rovného zacházení. [17], [27]



Obr. 1 Logo značky EFZ [27]

Pro firmy a organizace má značka význam především jako sdělení okolním subjektům, že je zaměstnavatelem, který se otevřeně připojuje k zásadě rovného přístupu ke svým pracovníkům i potenciálním uchazečům o práci a prezentuje se jako společensky

zodpovědný. Udělování certifikátů Ethnic Friendly zaměstnavatel také dopomáhá orgánům státní správy a samosprávy k objektivnímu označení subjektů dodržujících rovné zacházení a celý projekt tak může přispět k důslednějšímu sledování a následnému postihování diskriminačních praktik na trhu práce. [17], [27]

Úřadu práce ve Zlíně byla značka Ethnic Friendly zaměstnavatel udělena 2. dubna 2008, tedy v prvním roce existence značky.

8.4 Potřeba získávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno dříve, na Úřadě práce ve Zlíně je počet pracovních míst závazně stanoven Ministerstvem práce a sociálních věcí, jedná se o tzv. systemizovaná místa. Potřeba obsadit volné pracovní místo se tedy objevuje především při uvolnění existujících pracovních pozic

8.4.1 Vznik volného pracovního místa

Nová pracovní místa vznikají v souvislosti s rozšířením stávajících agend úřadu práce, uvolněná místa se objevují v případě odchodu zaměstnance z důvodu dohody o skončení pracovního poměru, výpovědi, skončení pracovního poměru na dobu určitou, odchodu pracovníka do starobního nebo invalidního důchodu, případně nástupu ženy na mateřskou dovolenou. V poslední jmenované situaci se hledá pracovník na dobu určitou, jako zástup na období trvání mateřské dovolené a rodičovské dovolené. Pokud se úřad práce zapojí do projektu, je počet systemizovaných míst navýšen nadřízeným orgánem o konkrétní pracovní pozice, související s výkonem příslušné agendy. Jedná se o pozice odborných pracovníků, metodických pracovníků apod.

Volné pracovní místo tedy vzniká jako nové systemizované místo nebo jako uvolněné systemizované místo.

8.4.2 Popis pracovního místa

Popis pracovní pozice, činnosti a požadavky na zaměstnance v případě uvolnění místa zůstávají stejné. Nový popis pracovního místa je tvořen tehdy, pokud pracovní místo vzniká jako nové. Na jeho tvorbě se samozřejmě podílí vedoucí odboru nebo oddělení, do jehož náplně nová agenda spadá.

8.5 Vyhledávání pracovníků

V případě nutnosti obsadit volné pracovní místo je dalším krokem zveřejnění nabídky. To může být provedeno několika způsoby, v závislosti na tom, v jaké oblasti pracovníka vyhledáváme, zda z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

8.5.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Většinou první možností bývá interní zveřejnění nabídky pracovního místa. Vhodný kandidát na uvolněnou pozici se tak nejdříve hledá mezi stávajícími zaměstnanci úřadu. Mezi výhody tohoto způsobu patří to, že pracovník má již povědomí o úřadu a problematice související s jeho činnostmi. Také zaměstnavatel už dotyčného uchazeče zná a posouzení jeho vhodnosti na danou pozici je tak snadnější a rychlejší. Často také v tomto případě je již předběžně vytipována vhodná osoba na obsazení volného místa. Interní nabídka na obsazení volného pracovního místa je rozesílána prostřednictvím e-mailové pošty všem zaměstnancům úřadu. V tomto případě se následně koná interní výběrové řízení.

8.5.2 Vnější zdroje pracovníků

Pokud se nenajde vyhovující kandidát uvnitř organizace, je na řadě zveřejnění nabídky volného pracovního místa i externě. V tomto případě je nutné pozici zadat do databáze volných míst vedenou a spravovanou úřadem práce. Nahlášení volného nebo uvolněného místa je povinnost daná zákonem. Každý zaměstnavatel je podle zákona o zaměstnanosti povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Volné pracovní místo je nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo, které zaměstnavatel hodlá obsadit. [32]

Vzhledem ke specifickému zaměření a činnosti organizace je samozřejmě také jedním ze zdrojů získání pracovníků databáze uchazečů o zaměstnání vedená úřadem. Výběr vhodných adeptů je prováděn ve spolupráci s úsekem zprostředkování zaměstnání na základě požadavků na vzdělání, schopnosti a dovednosti.

Úřad práce ve Zlíně vede také evidenci zájemců o zaměstnání. I z této skupiny jsou osloveni vhodní kandidáti a vyzváni k účasti ve výběrovém řízení.

8.5.3 Oznámení volného pracovního místa

Úřad práce ve Zlíně zveřejňuje nabídky na volné pracovní místo formou inzerátu. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení umísťuje na internetové stránky úřadu a také ho zveřejňuje v tisku.

Inzerát obsahuje následující údaje:

- označení úřadu,
- přesný název obsazované pozice,
- stručný popis činností, které bude pracovník provádět,
- nároky na pracovníka, očekávané vlastnosti a schopnosti,
- informace o pracovním poměru, den nástupu, platové podmínky,
- požadované dokumenty (motivační dopis, strukturovaný životopis, doklad o vzdělání),
- lhůta pro přihlášení, kontaktní informace.

Informace o vyhlášení výběrového řízení je zveřejněna formou inzerce v celostátním deníku Mladá fronta, v příloze Zaměstnání v úterý nebo ve čtvrtek, zhruba 10 – 14 dnů před stanoveným termínem pro přihlášení.

Ukázka inzerátu je uvedena v příloze.

8.6 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků začíná již při přijímání nabídek práce a jejich třídění. Poté následují další kroky výběru vhodného uchazeče.

8.6.1 Příjem žádostí a předvýběr kandidátů

Kandidáti na volné pracovní místo se hlásí prostřednictvím e-mailového spojení nebo pošty. Od uchazečů je požadován motivační dopis, strukturovaný životopis a doklad prokazující dosažené vzdělání. Pokud po obdržení žádostí o místo odborná personalistka zjistí nedostatky nebo chybějící doklady, dotyčnou osobu telefonicky vyzve k jejich doplnění. Nestává se tedy, že by došlo k vyřazení uchazeče z důvodu neúplné žádosti ještě před samotným zahájením výběrového řízení. Výpis z rejstříku trestů je vyžadován až od

úspěšného kandidáta, který byl pro danou pozici vybrán. Jednotlivým uchazečům se tímto způsobem snižují náklady na absolvování výběrového řízení.

Po vypršení lhůty pro přihlášení a shromáždění všech nabídek od žadatelů, vypracuje odborná personalistka Přehled přihlášených uchazečů na danou pozici. Ředitel Úřadu práce ve Zlíně jmenuje výběrovou komisi, která bude působit po celou dobu výběrového řízení. Ředitel úřadu může samozřejmě do procesu výběrového řízení kdykoliv vstoupit a zasáhnout do něj. Členy výběrové komise jsou obvykle tři osoby: vedoucí odboru nebo oddělení, do kterého má být nový pracovník zařazen, dále vedoucí odboru kancelář úřadu a odborná personalistka.

Formuláře Přehled přihlášených uchazečů na pozici ..., a Jmenování výběrové komise jsou uvedeny v příloze.

Na základě předložených přihlášek a údajů v nich uvedených vybere komise nejvhodnější kandidáty, kteří splňují požadavky a předpoklady na uvedenou pozici, do užšího kola. Poté odborná personalistka vyhotoví dokument Výběrové řízení na pozici – seznam pozvaných zájemců. Tito kandidáti jsou pozváni na pohovor. Pozvánku posílá odborná personalistka prostřednictvím e-mailové zprávy s elektronickým podpisem, případně ji zasílá datovou schránkou, pokud ji má uchazeč zřízenou. Termín konání pohovoru bývá obvykle stanoven zhruba týden po rozeslání pozvánek. Potom ještě odborná personalistka telefonicky potvrzuje u jednotlivých kandidátů, zda se pohovoru zúčastní.

Pokud se na danou pracovní pozici koná vícestupňové výběrové řízení, jsou úspěšní kandidáti z prvního kola dopisem pozváni do užšího kola výběrového řízení.

Formulář Výběrové řízení na pozici – seznam pozvaných zájemců a vzor Pozvánky na výběrové řízení je uveden v příloze.

8.6.2 Pohovor

Stěžejní částí výběrového řízení je pohovor, účastní se ho celá výběrová komise. Průběh a obsah pohovoru není pevně stanoven, liší se v závislosti na typu obsazovaného místa a konkrétní situaci. Členové komise při vedení pohovoru a volbě témat vycházejí z informací uvedených v zaslaném životopisu a motivačním dopise, dále z informací o předchozí praxi, zkušenostech a znalostech. Zajímají se o to, jaké vědomosti již uchazeč má o úřadu práce, případně o problematice související s činnostmi úřadu. Jsou znova zmíněny informace ze zveřejněného inzerátu, tedy o jakou pozici se jedná, jaká je náplň

práce, jaké požadavky má organizace na uchazeče a co od něj očekává. Členové výběrové komise mohou klást kandidátovi doplňující otázky a tak si dotvářejí názor na jednotlivé uchazeče. Celková doba pohovoru se pohybuje kolem 30 – 45 minut.

V případě, kdy se o volné pracovní místo uchází někdo z pracovníků úřadu, bývá obvykle pohovor kratší a zjednodušený. Ke každému výběrovému řízení je přistupováno individuálně.

8.6.3 Testy

Při výběrovém řízení na určité vybrané pozice se provádí psychologický test nebo test odborných znalostí. V některých případech jsou použity obě varianty. Testy byly součástí výběrového pohovoru například na pozici správce informačního systému. Jednalo se o test odborných znalostí, tento test připravil vedoucí oddělení informatiky. Dále byly testy odborných předpokladů a znalostí použity u výběrového řízení na pozici analytik trhu práce a EURES poradce (zde byl navíc test jazykových znalostí – písemný překlad, pohovor v jazyce anglickém a španělském).

Psychologické testy byly uplatněny při výběrovém řízení na pozici vedoucí referátu kontroly a analytik trhu práce. Vyplněné testy vyhodnotí psycholog úřadu práce a podle dosažených výsledků určí pořadí kandidátů.

8.6.4 Vyhodnocení pohovoru

Na základě vyjádření psychologa (pokud byly použity psychologické testy) a vlastních poznatků z výběrového řízení výběrová komise učí pořadí jednotlivých kandidátů. Není stanoven žádný jednotný postup pro hodnocení uchazečů (např. bodové hodnocení určitých vlastností nebo znalostí). Podstatný je v tomto případě, samozřejmě ještě kromě praxe a odborných předpokladů, celkový dojem, který adept na výběrovou komisi udělal. Po skončení pohovoru členové výběrové komise zhodnotí jednotlivé uchazeče a dohodnou se na několika kandidátech (ve většině případů jde o 2 – 3 osoby), kteří jsou doporučeni jako nejvíce vhodní. Rozhodnutí výběrové komise sděluje její předseda formou interního sdělení řediteli úřadu práce. Vytipovaní adepti pak poté ještě absolvují rozhovor s ředitelem Úřadu práce ve Zlíně. Ředitel úřadu ve spolupráci s členy výběrové komise učiní konečné rozhodnutí a je tak již definitivně vybrán nejúspěšnější kandidát na obsazovanou pozici.

8.6.5 Sdělení o výsledku výběrového řízení

Po konečném rozhodnutí o výběru uchazeče jsou všichni účastníci vyrozuměni o výsledku výběrového řízení. Vybranému uchazeči je zaslán dopis se sdělením, že byl vybrán jako nejvhodnější kandidát na uvedenou pozici. V některých případech je kandidát informován telefonicky, a to především z důvodu urychlení celého procesu. Pokud vítězný kandidát nabízené místo přijme, je ostatním uchazečům také sděleno oznámení o výsledku výběrového řízení s poděkováním za účast. Pokud by vítězný kandidát místo odmítl, je osloven s nabídkou zaměstnání druhý nejvhodnější uchazeč.

Vzory dopisů, zasílaných jednotlivým účastníkům výběrového řízení, jsou uvedeny v příloze.

8.7 Přijetí pracovníka

Po proběhnutí všech úkonů souvisejících s výběrem pracovníků a v okamžiku, kdy vybraný adept přijme volnou pracovní pozici, nastává proces příjmu zaměstnance. Nový pracovník musí absolvovat několik kroků a splnit formální náležitosti přijetí nového zaměstnance. Na Úřadě práce ve Zlíně je stanoven postup zahrnující vyplnění určených formulářů a doložení potřebných dokladů. Tyto podklady slouží k zařazení pracovníka do personální evidence.

Žádost o přijetí

Nový pracovník musí vyplnit tento tiskopis a uvést své identifikační údaje, název pracovního místa, o které se uchází a datum, kdy může nastoupit. Žádost o přijetí slouží jako doklad jasně projeveného zájmu o pracovní pozici ze strany zaměstnance.

Návrh na přijetí nového zaměstnance na Úřad práce ve Zlíně

Formulář má několik částí. Pracovník zde kromě identifikačních údajů uvádí také dosaženou kvalifikaci, délku praxe a vykonávanou profesi u posledního zaměstnavatele. Další část vyplňuje vedoucí odboru nebo oddělení, do něhož pracovník nastupuje. Uvádějí se zde informace o pracovním zařazení pracovníka v příslušném odboru nebo oddělení, sjednaný termín nástupu a návrh na platové zařazení. Dále tiskopis obsahuje vyjádření ekonomického oddělení a stanovisko ředitele úřadu práce.

Potvrzení o zdravotní způsobilosti zaměstnance k pracovní činnosti

Nezbytnou součástí přijímacího procesu je vstupní lékařská prohlídka, smluvní lékař potvrzuje zdravotní stav zaměstnance ve vztahu k vykonávané práci (schopen – neschopen).

Osobní dotazník zaměstnance

Pracovník zde kromě osobních údajů vyplňuje svou kvalifikaci a dosažené vzdělání, jazykové znalosti a další dovednosti (práce s PC, státní zkoušky, ...). Dále je zde záznam o předchozích zaměstnáních a případně mateřské (rodičovské) dovolené. Nutnou součástí je souhlas pracovníka s tím, aby zaměstnavatel zpracovával poskytnutá osobní data pro účely personální a mzdové činnosti a přílohou je také kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání. Zaměstnancem uvedené dřívější pracovní zařazení slouží jako podklad pro stanovení započitatelné praxe.

Čestné prohlášení

Pracovník zde prohlašuje, že jím uvedené informace o dosaženém vzdělání, vykonávaných funkcích v předchozích zaměstnáních a časová určení jsou pravdivé.

Žádost o výpis z rejstříku trestů

Výpis z rejstříku trestů je od pracovníka vyžadován až po úspěšném absolvování výběrového řízení.

Další tiskopisy:

Zápočtový list**Žádost o zasílání platu na účet****Strukturovaný životopis**

Jako ukázka jsou v příloze uvedeny formuláře Žádost o přijetí a Potvrzení o zdravotní způsobilosti zaměstnance k pracovní činnosti.

Pracovní smlouva

Nejvýznamnější formální náležitosti přijetí nového zaměstnance je uzavření pracovní smlouvy. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen uzavřít pracovní smlouvu

písemně. Kromě osobních údajů pracovníka, identifikace zaměstnavatele a nutných náležitostí pracovní smlouvy daných zákoníkem práce, jako je:

- den nástupu do práce,
- druh práce,
- místo výkonu práce [38],

obsahuje pracovní smlouva uzavíraná se zaměstnanci Úřadu práce ve Zlíně ještě další ustanovení, například:

- sjednání pracovního poměru na dobu určitou nebo neurčitou, zkušební doba – obvykle je pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou se zkušební dobou 3 měsíce,
- práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele – pracovník musí být seznámen s pracovním řádem a předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy, pracovník má povinnost konat osobně práci podle pokynů zaměstnavatele, zaměstnavatel má povinnost vytvářet podmínky pro plnění úkolů zaměstnancem, přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit zaměstnanci za vykonanou práci plat,
- délka pracovní doby a její rozvržení,
- pracovní cesty – souhlas zaměstnance s vysláním na pracovní cestu,
- dovolená na zotavenou,
- výplata platu – ujednání o tom, jakým způsobem bude zaměstnanci vyplácen plat.

U vedoucích pracovníků se pracovní poměr zakládá jmenováním. Vedoucí pracovníci jsou při výkonu své pracovní činnosti přímo podřízeni řediteli.

Po přijetí do pracovního poměru je nový zaměstnanec seznámen s chodem úřadu. Absolvuje základní vstupní školení a také školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Ve spolupráci s přímým nadřízeným je pracovník povinen seznámit se s vnitřními řídicími akty obecného charakteru a rovněž i odborného charakteru, na jejichž základě bude vykonávat svou pracovní činnost. Jedná se například o:

- Organizační řád, včetně organizační struktury úřadu

- Pracovní řád
- Provozní a bezpečnostní směrnice
- Kontrolní řád.

Vzdělávání zaměstnanců úřadu práce je zabezpečováno ve spolupráci se Vzdělávacími středisky v Olomouci, Písku a Pardubicích. Tato střediska zpracovávají roční plány vzdělávacích akcí. Vzdělávání je realizováno formou prezenčního studia i e-learningovou formou. Nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců jsou i odborné semináře, lektorsky zajišťované pracovníky z řad zaměstnanců příslušného úřadu práce. Výhodou je znalost problematiky a zejména výměna zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci.

Po nástupu do zaměstnání je nový pracovník přihlášen do kursu „Vstupní vzdělávání úvodní“. Tento kurs je pro všechny povinný. Po jeho absolvování následuje kurs „Vstupní vzdělávání následné“, také formou e-learningu. Vstupní kurs je ukončen vypracováním tzv. Pracovního sešitu, a to v době maximálně do 6 měsíců od nástupu do zaměstnání. Na základě schválení konzultantem na příslušném úřadě práce je odeslán požadavek na vystavení osvědčení o absolvování kursu. Vstupní vzdělávání následné pro zaměstnance je zakončeno elektronickým testem, nejpozději do jednoho roku od nástupu.

Poté nový zaměstnanec může absolvovat ještě další odborná školení, jejichž obsah je dán konkrétní náplní práce spojenou s pracovní pozicí.

9 TENDENCE V SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces řízení lidských zdrojů a vývoj postupem času je ovlivňován množstvím změn, které se dějí jak uvnitř organizace (názory, přístupy zaměstnanců, schopnosti, požadavky zaměstnanců), tak také mimo organizaci (změny ekonomické, sociální, politické). V současné době probíhá takovýchto změn celá řada a v rámci udržení si své pozice na trhu je tedy nezbytné na vzniklou situaci pružně reagovat.

Úspěch organizace na trhu a splnění stanovených cílů je úzce spojen také se způsobem získávání pracovníků. Zaměstnavatelé se snaží přizpůsobovat změnám a trendům i v oblasti personální politiky a učinit tak proceduru získávání pracovníků dostatečně pružnou. Zaměstnavatelé si tak v souvislosti se změnami a stále náročnější situací na trhu uvědomují, že základem pro zvládnutí situací, rozhodujících o další existenci organizace, je právě lidský potenciál. I nadále se budou více uplatňovat nové postupy personalistiky při vyhledání, výběru, přijímání, stabilizaci i vzdělávání zaměstnanců.

Vzhledem k nemalým nákladům na pracovní sílu bude neustále narůstat úsilí zaměstnavatelů o důkladnější proces výběru nejvhodnějšího kandidáta z uchazečů o volné pracovní místo. Cílem bude přijímat do pracovního poměru takové lidi, kteří budou přínosem pro organizaci, kteří se dobře zařadí do stávajícího pracovního týmu, a kteří budou hlavně splňovat všechny předpoklady pro výkon činností na dané pracovní pozici (praxe, zkušenosti, znalosti, osobnostní charakteristiky, atd.).

V očekávání dalších změn a nutnosti průběžného přizpůsobování se jiným podmínkám budou zaměstnavatelé požadovat od pracovníků flexibilitu, iniciativu, ochotu zvyšovat si odbornost, řídicí a komunikační dovednosti a schopnosti aktivní týmové práce. Uvedené kroky jsou možné právě tehdy, pokud má organizace k dispozici vhodné zaměstnance. Zaměstnavatelé budou nepochybně chtít dosáhnout ideálního stavu s využitím stávajících zdrojů zaměstnanců a bez vynaložení dodatečných nákladů. To znamená, že zaměstnavatelé budou stále více pozornosti věnovat vyhledání a výběru odpovídajících pracovníků.

S největší pravděpodobností tak bude kladen stále větší důraz na postupy hodnocení jednotlivých adeptů při výběrovém řízení. Cílem bude zjistit co největší množství informací o uchazeči a vytvořit si tak komplexní obrázek o schopnostech, vlastnostech a předpokladech jednotlivých kandidátů.

Proměny nastávají i v oblasti nároků na vzdělání, což souvisí s rostoucím využíváním informačních technologií při náboru i vzdělávání zaměstnanců. Elektronická komunikace se tak bude stále více uplatňovat a stane se nedílnou součástí personálních činností ve všech fázích práce se zaměstnancem.

Od nových pracovníků zaměstnavatelé budou očekávat schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby organizace, rychlé a efektivní řešení daných úkolů a schopnost rozhodování. A to všechno nejen za běžného provozu organizace, ale také v nepříznivých podmínkách, které mohou reálně nastat.

Ve snaze zlepšit optimální využití zaměstnanců a docílit jejich vysoké pracovní výkonnosti budou zaměstnavatelé usilovat také o co nejrychlejší a nejefektivnější začlenění nového člověka do pracovního procesu. Budou různými způsoby podporovat jeho adaptaci na nové pracovní prostředí, například formou účasti na odborných školeních a zácvikových a tréninkových aktivitách.

Uvedené záměry tak bude možno realizovat pouze s dostatkem kvalitních a vhodných lidí, tedy kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, jejichž schopnosti a také potenciální schopnosti je nutné mít na zřeteli již při jejich vyhledávání a výběru.

V předchozím textu bylo uvedeno několik rysů současného trhu práce a nástin jeho možného vývoje. Zmíněné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů lze rekapitulovat následovně:

- rozvoj informačních technologií – a to jak v souvislosti se stávajícími pracovníky (personální systémy v organizaci), tak také v proceduře získávání nových zaměstnanců,
- zaměstnavateli kladený důraz na důkladný výběr vhodných pracovníků – výběr odpovídajících zdrojů, volba výběrových metod,
- orientace na flexibilitu, týmovou práci, schopnosti zvládat stresové situace,
- zaměření na profesní růst, prohlubování motivace.

Zaměstnavatelé se proto zaměřují na určité postupy při vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, které zohledňují uvedené poznatky a splňují kvalitativní nároky na proces získávání pracovníků.

Patří sem:

- rostoucí pozornost věnovaná pečlivé přípravě celé procedury získávání pracovníků, důkladné zvažování zdrojů pracovníků a cesty vyhledávání pracovníků (místo a způsob zveřejnění),
- prezentace volných pracovních pozic na vlastních webových stránkách,
- e-recruitment,
- e-learning,
- realizace nástrojů assessment centre,
- různé typy testů,
- plány adaptace a zácvikové plány nového pracovníka.

Na základě teoretických východisek, provedené analýzy a poznatků o současné situaci a trendech v řízení lidských zdrojů se v závěru bakalářské práce pokusím navrhnout opatření směřující ke zkvalitnění systému vyhledávání, výběru a přijímání nových pracovníků.

10 SHRNUÍ A ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány kroky používané při získávání zaměstnanců. Většina z těchto uvedených postupů je uplatňována i v systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců na Úřadě práce ve Zlíně.

Při obsazování volného pracovního místa úřad nejprve vyhledává mezi stávajícími zaměstnanci, tedy z interních zdrojů. Tento postup může přispět k větší motivaci zaměstnanců, je to metoda levná a rychlá. Ovšem ne vždy lze takto najít vhodného kandidáta. Pokud se nepodaří obsadit volné místo z osobou z řad stávajících zaměstnanců, přicházejí na řadu externí zdroje. Patří mezi ně samozřejmě i evidence uchazečů o zaměstnání a také evidence zájemců o zaměstnání, vedené úřadem práce.

Úřad práce zveřejňuje oznámení o nabídce volné pracovní pozice formou inzerátu v denním tisku a na svých internetových stránkách. Vůbec však nevyužívá další formy, jako například inzerce na pracovních internetových portálech, které se v současné době elektronické komunikace obecně těší stále větší oblibě.

Od uchazečů je požadován motivační dopis, strukturovaný životopis a doklad prokazující nejvyšší dosažené vzdělání. Z došlých přihlášek poté členové výběrové komise vyberou nejvhodnější kandidáty, kteří jsou pozváni k účasti v užším kole výběrového řízení.

Při výběru zaměstnance je využívána metoda výběrového rozhovoru, ve většině případů jde o nestrukturovaný pohovor. Není stanoven žádný jednotný postup pro průběh pohovoru a hodnocení uchazečů. Stěžejní je tak kromě vzdělání a odborných předpokladů celkový dojem, který udělal kandidát na členy výběrové komise. Testování při výběrovém řízení je uplatňováno jen u některých vybraných pozic, testy tedy nejsou metodou standardně používanou při výběru zaměstnanců.

Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče a sdělení výsledků výběrového řízení všem účastníkům nastává proces příjmu zaměstnance. Nový pracovník musí splnit několik formálních náležitostí příjmu (včetně uzavření pracovní smlouvy) a seznámit se s vnitřními řídicími akty úřadu. Součástí vzdělávání je školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a absolvování kursů „vstupní vzdělávání“. Vzdělávací aktivity a obeznámení se s činnostmi a agendou daného útvaru již spadají do fáze adaptace nového pracovníka. Adaptační proces však nemá dán žádný stanovený průběh, ani není zaznamenáván.

Na základě získaných analytických poznatků a informací z odborné literatury, lze konstatovat, že nynější systém získávání pracovníků nemá závažné nedostatky, které by měly vliv na jeho fungování. Celkově lze tedy stávající systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků hodnotit kladně, přesto je možno uvést několik skutečností, které by mohly přispět ke zlepšení.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Obsahem této části bakalářské práce jsou návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zdokonalení systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

11.1 Vyhledávání pracovníků

11.1.1 Databáze stážistů

Úřad práce ve Zlíně poskytuje každoročně možnost několika stážistům získat pracovní zkušenosti. Tato skupina lidí by se do budoucna mohla stát zdrojem zaměstnanců.

Doporučovala bych proto vytvořit databázi účastníků stáže. Tito lidé jsou už do jisté míry seznámeni s chodem úřadu, a jejich adaptace by tak byla snadnější a rychlejší.

Seznam by mohl obsahovat základní informace, aby bylo možno vhodné osoby později kontaktovat (viz obrázek).

Jméno, příjmení	Vzdělání	Kontakt	Vykonávaná činnost	Pozn.
				<i>např. schopnosti, dovednosti</i>

Obr. 2 Databáze stážistů

11.1.2 Žádost o místo – přihláška do výběrového řízení

Mnoho zaměstnavatelů zveřejňuje volná místa na svých webových stránkách, v sekcích zvláště k tomu určených. Souvisí to s rozmachem elektronické komunikace, rozvojem internetu a se zvyšujícím se počtem uživatelů.

V této souvislosti bych navrhovala zvážit uveřejnění nabídky také na stránkách úřadu práce. Bylo by vhodné zřízení samostatné záložky. V této sekci by se nacházela aktuálně vyhlášená výběrová řízení. Dále by se zde mohly objevit základní obecné informace o přijímacím řízení, případně další pokyny a rady.

Obsahem této stránky by mohl být i formulář Žádost o místo – přihláška do výběrového řízení (viz obrázek).

Žádost o místo - přihláška do výběrového řízení	
Pracovní pozice	
Jméno, příjmení, titul	
Vzdělání	
Dosavadní obor činnosti	
Datum narození	
Bydliště	
E-mail	
Telefon	
Datum	
Podpis	
Prohlášení uchazeče: Souhlasím s tím, aby mnou poskytnuté osobní údaje byly Úřadem práce ve Zlíně zpracovány pro účely výše uvedeného výběrového řízení.	

Obr. 3 Žádost o místo

Každý potenciální zájemce o práci by vyplnil základní požadované údaje a tato přihláška by mohla sloužit jako titulní strana souhrnu dokumentů od uchazeče.

11.1.3 Internetové pracovní portály

Jak již bylo zmíněno dříve, že elektronická komunikace a využívání internetu je stále na vzestupu. V současné době je téměř nutností uskutečňovat personální politiku s použitím těchto moderních technologií. Je proto žádoucí v proceduře získávání zaměstnanců mít na zřeteli i existenci poskytovatelů elektronických služeb v oblasti personálních činností. V současné době je na trhu několik internetových pracovních serverů, které nabízejí jednak možnost inzerovat volné pracovní místo, tak také příležitost nabídnout pracovní nabídky jednotlivců – uchazečů o zaměstnání.

Jedná se například o tyto portály:

Prace.cz

Portál Prace.cz je největší portál, který nabízí pracovní nabídky a příležitosti. Inzerát s pracovní nabídkou sem lze umístit na 2 týdny nebo 1 měsíc, zobrazí se zhruba hodinu po zadání. V průběhu inzerce je také možno inzerát upravit či doplnit. [28]

V případě zakoupení jednorázového inzerátu bude nabídka zveřejněna i regionálním Deníku, v našem případě ve Zlínském deníku.

Níže je uvedena cena inzerátu bez DPH.

	2 týdny	1 měsíc	Bonus zdarma
Region	2 300 Kč	2 500 Kč	inzerát v regionálních novinách Deník
Praha	3 200 Kč	3 500 Kč	

Obr. 4 Cena jednorázového inzerátu na Prace.cz [28]

Jobs.cz

Portál Jobs.cz je znám jako jeden nejprestižnějších portálů práce v ČR, zvláště při hledání kvalifikovaných zaměstnanců. Podmínky pro zveřejnění nabídky práce jsou podobné jako v předchozím případě. Inzerát lze také změnit a bude zveřejněn i na portálu Hotjobs.cz, kde jsou umístěny nejnovější nabídky. [29]

Na obrázku je uvedena cena bez DPH.

	2 týdny	1 měsíc	Bonus zdarma
Region	4 900 Kč	5 900 Kč	aktualizace a zveřejnění na Hotjobs.cz
Praha	5 900 Kč	6 900 Kč	

Obr. 5 Cena jednorázového inzerátu na Jobs.cz [29]

11.2 Výběr pracovníků

11.2.1 Strukturovaný pohovor

V současné době je klíčovou částí výběrového řízení na úřadě práce pohovor. Doporučovala bych stanovit jednotný postup, který by byl aktuálně upravován v závislosti na konkrétní obsazované pozici. Standardně by měl obsahovat následující kroky:

1. Příprava před pohovorem (aktuální a přesný popis práce, kriteria výběru, seznámení se s dokumenty uchazeče),
2. Příprava průběhu pohovoru

Navrhovala bych použít strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor i přesto, že je nutná důkladnější příprava otázek. Výhodou je to, že lze pomocí určité osnovy pohovoru zajistit stejný obsah a sled otázek a tím také srovnatelné podmínky pro všechny uchazeče.

Příklady otázek:

Jaké jsou Vaše povinnosti v současném zaměstnání?

Máte nějaké další dovednosti nebo znalosti?

Jaké jsou Vaše slabé a silné stránky?

Jaký úkol nebo projekt jste v nedávné době řešil?

Pracujete raději sám nebo v týmu?

Proč jste reagoval na naši nabídku?

Kdy můžete nastoupit?

3. Vyhodnocení pohovoru

Po skončení pohovoru bych doporučovala, aby členové výběrové komise absolvovali krátkou poradou a sdělili si názory na jednotlivé uchazeče. Poradu je vhodné uspořádat brzy po skončení pohovoru, dokud jsou dojmy ze setkání s kandidáty ještě čerstvé.

Hodnocení by mohlo být zaznamenáno například do tabulky spolu s dalšími poznámkami. Tento záznam by mohl být užitečný při závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Tabulka by mohla obsahovat následující položky:

- jméno a příjmení uchazeče,
- odbornost, vztahující se k obsazované pracovní pozici,
- praxi a zkušenosti,
- schopnost komunikace,
- motivace,
- schopnost rychle reagovat,
- případně další plusy a mínusy uchazeče.

Jednotlivé vlastnosti by mohly být ohodnoceny určitým počtem bodů a výsledný součet by mohl být vodítkem při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Hodnotící kritéria by samozřejmě měla odpovídat požadavkům na výkon dané práce.

11.2.2 Modelové situace

Jako metoda poskytující komplexní obrázek o schopnostech uchazeče je někdy používána metoda assessment centre. Náplní této metody jsou simulované situace a přínosem je nastavení modelové situace tak, jak může nastat v reálném pracovním prostředí. Nevýhodou je nutnost důkladného přizpůsobení assessment centre konkrétní náplni obsazované pozice. To má samozřejmě vliv i na výši nákladů a proto tato metoda není příliš využívána.

Přesto bych doporučila se tímto postupem aspoň částečně inspirovat při plánování postupu při výběrovém řízení. Součástí pohovoru by mohly být i tzv. modelové situace. Modelovými případy by mohlo být jednání s klientem, jednání s dlužníkem, jednání s uchazečem nebo jednání se zaměstnavatelem.

Po vylíčení situace by byl uchazeč vyzván, aby popsal, jak by se zachoval. Součástí okruhu otázek by tak byly i dotazy na konkrétní řešených daných situací, tzv. situační otázky, jako například:

Jak byste řešil tento konflikt?

Jak byste reagoval na stížnost?

Jak byste reagoval na projevy výrazného nesouhlasu nebo případně agrese?

11.2.3 Testy

Doporučovala bych zařadit do procesu výběru pracovníků také psychologické testy. Vzhledem k tomu, že práce v oblasti veřejné správy klade vysoké požadavky na práci s lidmi, psychologické testy by mohly usnadnit posouzení vhodnosti jednotlivých kandidátů.

Při hodnocení uchazečů by tak bylo možno využít testy zaměřené na osobnostní, sociální nebo profesní charakteristiky, například:

- adaptace na prostředí,
- analytické myšlení,
- operativní rozhodování,
- odolnost vůči stresu,
- empatie,
- komunikativní schopnosti,
- organizační schopnosti,
- schopnost práce v týmu.

Samozřejmě je nutno důkladně zvážit typ použitého testu a jeho vyhodnocení ponechat zkušenému psychologovi.

Personline

V této souvislosti je vhodné zmínit nové možnosti v oblasti testování uchazečů o práci. Společnost Scio, Praha nabízí on-line aplikaci (systém personální diagnostiky) využitelnou při výběru zaměstnanců. Jde o test pracovního potenciálu, který posuzuje předpoklady uchazeče vyrovnat se s nároky, které na ně nová práce klade – schopnost učení, samostatně hledat řešení zadaných úkolů, přizpůsobit se nové situaci a pracovat pod tlakem.

Aplikace se nazývá Personline a na rozdíl od dotazníků je díky velmi přesnému hodnocení odrazem potenciálu kandidáta a nevyžaduje interpretaci psychologa.

Výhodou je, že zaměstnavatel má trvalý on-line přístup k výsledkům jednotlivých uchazečů i k dalším potřebným informacím. S výsledky lze tedy dále pracovat, například v rámci dalšího personálního plánování. Technologie vyhodnocení umožňuje, aby každý test byl jiný a přesto srovnatelný. Testy jsou tak variabilnější. Výsledky jsou ihned k dispozici v aplikaci a záznamy jsou dohledatelné.

Cena závisí na počtu zakoupených kreditů. Testování je založeno na systému kreditů, za 1 test pro jednu osobu je spotřebován 1 kredit. [30]

Na následujícím obrázku jsou uvedeny ceny za kredit bez DPH.

Počet kreditů	Cena kreditu
1 - 9	575 Kč
10 -24	495 Kč
25 - 49	425 Kč
50 - 99	375 Kč

Obr. 6 Cena za kredit [31]

11.3 Přijímání pracovníků

11.3.1 Adaptační plán

Proces přijímání pracovníka pokračuje ještě i po nástupu do organizace, kdy začíná období adaptace. To může být různě dlouhé, v závislosti na konkrétní pracovní pozici.

V této fázi bych navrhovala zavést řízený proces adaptace nového pracovníka. To znamená rámcově naplánovat postupné kroky při seznamování se pracovníka s chodem úřadu a příslušného oddělení. Zároveň by byl novému zaměstnanci přidělen garant, který se bude pracovníkovi věnovat, zaškolovat ho, případně bude zodpovědný za průběh adaptace. Garantem by se pravděpodobně stal vedoucí, případně jeho zástupce.

Plán adaptace by obsahoval popis základních činností a úkolů, které je nutno zvládnout.

Pokud by se použil nějaký typ formuláře, mohl by mít následující podobu:

Plán adaptace - orientační přehled činností a úkolů		
Jméno, příjmení		
Datum nástupu		
Pracovní pozice		
Odbor/oddělení		
Garant		
Činnosti	Termín	Pozn.
seznámení se zák. normami, vnitřními předpisy, školení BOZP, seznámení s činnostmi odboru/odd.		
odborná vzdělávání, informační kurzy		
zpracovávání příslušné agendy, samostatná činnost		
... <i>další odborné činnosti, úkoly a cíle v závislosti na konkrétní pozici</i>		
Vyhodnocení plánu adaptace		
- vyjádření vedoucího (garanta), příp. návrhy na další postup		
Dne:	Podpis:	

Obr. 7 Adaptační plán

Do formuláře by se postupně zaznamenávaly plánované aktivity a jejich splnění. Součástí by bylo (po uplynutí určité stanovené doby) i vyjádření vedoucího (garanta) k průběhu adaptace, další informace a návrh následného postupu.

Plán adaptace by obsahoval popis základních činností a úkolů, které je nutno zvládnout.

Předem stanovený plán může pro nového zaměstnance znamenat konkrétnější představu o tom, jaké pracovní a vzdělávací aktivity ho v nejbližší době čekají.

Nadřízený by měl průběžně sledovat, jak nový pracovník zvládá danou práci, jak se adaptuje na prostředí a začleňuje do kolektivu. Samozřejmostí by měly být pravidelné rozhovory se zaměstnancem na téma jeho adaptace a se zaměřením na jednotlivé kroky adaptačního plánu.

ZÁVĚR

Jedním z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů organizace jsou její zaměstnanci. Bez kvalifikovaných a spolehlivých lidí by nebylo možné dobré fungování organizace a plnění jejích stanovených cílů. To platí jak v tržním prostředí, také samozřejmě také v sektoru veřejné správy. Každá oblast má svá specifika, ale bez dobře vybraného týmu zaměstnanců se neobejde žádný zaměstnavatel.

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu získávání pracovníků, tedy systémem vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců na Úřadě práce ve Zlíně.

Cílem bylo provedení analýzy stávajícího systému získávání pracovníků. Další fází bylo navrhnout doporučení, která by přispěla ke zdokonalení procesu vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

Teoretická část je zpracována na základě prostudování dostupné odborné literatury zabývající se procesem řízení lidských zdrojů, a představuje jednotlivé kroky obsazování pracovních míst. Uvádí způsoby a metody vyhledávání a výběru zaměstnanců, popis následného přijetí pracovníka a adaptace v organizaci.

Při zpracování analytické části jsem vycházela ze studia odborných literárních zdrojů, analýzy dosavadního systému získávání pracovníků a současných tendencí a moderních postupů v řízení lidských zdrojů.

Za použití metody analýzy, porovnání a interview jsem získala informace o současné situaci při vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

Na základě zjištěných poznatků jsem navrhla některé postupy, vedoucí ke zlepšení dosavadního stavu.

Součástí mých návrhů a doporučení ve fázi získávání pracovníků bylo zveřejnění nabídky volného pracovního místa na webových stránkách úřadu práce společně s umístěním tiskopisu Žádost o místo. Jedním ze zdrojů potenciálních zaměstnanců by mohli být i lidé, kteří absolvovali stáž na Úřadě práce ve Zlíně. Navrhla jsem proto vytvoření databáze stážistů, která by obsahovala základní informace a především kontakty.

Dalším doporučením bylo uveřejnění nabídky práce také na internetových portálech Prace.cz a Jobs.cz. Tento typ inzerce je zaměstnavateli stále více používanou formou vyhledávání zaměstnanců.

V oblasti výběru pracovníků jsem navrhla zvolit při výběrovém řízení strukturovaný pohovor s předem daným postupem a následně poté uspořádat poradu členů výběrové komise a určit pořadí jednotlivých kandidátů na základě srovnatelných údajů.

Další změnou by mohlo být také uplatnění modelových situací při výběrovém řízení. Obsahem by byly simulované úkoly a situace, které by mohly reálně nastat při výkonu práce.

Dále jsem navrhla použít psychologické testy jako jednu z metod výběru. Činnosti na úřadě práce a obecně ve veřejné správě kladou velmi vysoké nároky na práci s lidmi. Absolvované testy by tak mohly usnadnit výběr lidí, kteří budou zvládat i stresové situace.

V etapě přijímání zaměstnance jsem doporučila zavedení tzv. adaptačního plánu nového pracovníka. Plán by obsahoval jednotlivé kroky zapracování a následné posouzení a vyhodnocení adaptace.

Doufám, že určené cíle bakalářské práce se mi podařily splnit a mé návrhy a doporučení by se mohly stát prostředkem ke zkvalitnění stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

RESUMÉ

The staff are one of the most important and valuable aspects of an organization.

It is impossible to achieve organization goals without qualified and reliable people. This is true both for market environment and public services. Each of the sectors has its own characteristics, but no employer can do without a well picked team.

The bachelor thesis deals with questions of recruitment process at the Labour Office in Zlín.

The aim was to carry out an analysis of current recruitment system. The next stage was to propose recommendations for better searching, selection and taking on of staff process.

The theoretical part is based on available technical literature research and it presents individual steps of filling jobs. It mentions ways of searching and selecting of staff, describes taking on and adaptation of employees in organization.

For the analytic part I used literature sources, analyses of current recruitment system and contemporary trends of human resource management.

Using the methods of analysis, comparison and interview I got information about present situation on searching, selection and taking on of staff.

Based on the knowledge I proposed some procedures leading to improvement of the actual status.

In the phase of looking for staff I recommended to publish a job offer on the web sites together with Application for a job. One of employee sources can be participants of the trainee programs at Labour Office in Zlín. So I suggested creating trainee database with basic information and contacts.

Another recommendation was to publish a job offer on the internet servers Prace.cz and Jobs.cz. This kind of job advertising is more and more widely used way of recruitment by employers.

For the selection process of employees I proposed to use a well planned structured interview followed by listing the individual candidates according to comparable criteria.

Another change can be application of simulated situations during the selection procedure.

I suggest using psychological tests as a method of selection. Work in Labour Office and in public service is generally connected with challenges of working with people. The tests can make the selection easier.

In phase of taking on staff I recommended to introduce plan of new employee adaptation. Plan would contain individual steps of employee orientation and evaluation of adaptation.

I hope, specified goals of the bachelor thesis were fulfilled and suggestions and recommendations could make current searching, selection and taking on of staff system more efficient.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., Brno : B.I.B.S, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, ISBN 978-80-87255-14-8.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [4] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [5] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE Nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc : ANAG, 2008. 317 s. ISBN 978-820-7263-441-5.
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 200 s. ISBN80-7169-206-9.
- [10] GREGAR, A., *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [11] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [12] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM Praha, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [13] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [14] EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80247-2607-6.

- [15] ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha : Úřad vlády ČR, 2003. 64 s. ISBN 80-86734-02-1.
- [16] PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU. Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0.
- [17] KUBAČKA, P., PÓLOVÁ, Š. *Ethnic Friendly zaměstnavatel*. 2. vyd. Brno : IQ Roma servis, o. s., 2008. 51 s. ISBN 978-80-904028-0-5.
- [18] STÝBLO, J. Změny současného a budoucího trhu práce. *Práce a mzda*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2010, roč. 58, č. 11/2010. ISSN 0032-6208.
- [19] STÝBLO, J. Strategie řízení lidských zdrojů v (nejen) kritických situacích. *Práce a mzda*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2010, roč. 58, č. 9/2010. ISSN 0032-6208.
- [20] STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.
- [21] *Služby a činnosti úřadu práce* [online]. [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up>.
- [22] *Usnesení Vlády ČR ze dne 25. dubna 2007 č. 436 k návrhu na snižování počtu funkčních míst ve státní správě* [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <[http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/388B9F6D33B5D7BEC12572C20025BCDC/\\$FILE/uv070425.0436.doc](http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/388B9F6D33B5D7BEC12572C20025BCDC/$FILE/uv070425.0436.doc)>.
- [23] *O Úřadu práce České republiky* [online]. [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>>.
- [24] *Drábek ušetří 180 milionů korun* [online]. [cit. 2011-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/10614>>.

- [25] *Institut trhu práce – podpůrný systém služeb zaměstnanosti* [online]. [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/local/info/itp>>.
- [26] *Projekt SeZam – Rozvoj služeb a spolupráce ÚP se zaměstnavateli v měnících se podmínkách na trhu práce* [online]. [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/zl_info/projekt_sezam>.
- [27] *Ethnic Friendly zaměstnavatel* [online]. [cit. 2011-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.ethnic-friendly.eu/index.php>>.
- [28] Prace.cz: internetový portál práce [online]. [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.prace.cz>>.
- [29] Jobs. cz: internetový portál práce [online]. [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs.cz>>.
- [30] *Personline zavádí novou technologii pro efektivní hodnocení uchazečů o práci* [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/226622-personline-zavadi-novou-technologie-pro-efektivni-hodnoceni-uchazecu-o-praci.html>>.
- [31] Personline – on-line systém personální diagnostiky [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.personline.cz/>>.
- [32] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 O zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- [33] Zákon č. 73/2011 Sb. ze dne 9. února 2011 O Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.
- [34] Zákon č. 219/2000 Sb. ze dne 27. června 2000 O majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.
- [35] Zákon č. 218/2000 Sb. ze dne 27. června 2000 O rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.
- [36] Zákon č. 117/1995 Sb. ze dne 26. května 1995 O státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů.
- [37] Zákon č. 106/1999 Sb. ze dne 11. května 1999 O svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.

- [38] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [39] Úřad práce ve Zlíně, Organizační řád Úřadu práce ve Zlíně.
- [40] Úřad práce ve Zlíně, *Zpráva o situaci na trhu práce v roce 2010, Zlínský kraj.*
- [41] Úřad práce ve Zlíně, Seznam systemizovaných míst.
- [42] Úřad práce ve Zlíně, *Zpráva o situaci na trhu práce v roce 2009, Okres Zlín.*
- [43] Úřad práce ve Zlíně, *Zpráva o situaci na trhu práce v roce 2010, Okres Zlín.*
- [44] vlastní zpracování.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2011	34
Graf 2 Počet zaměstnanců na jednotlivých odborech	36
Graf 3 Struktura kandidátů podle pracovních zkušeností	41
Graf 4 Struktura kandidátů podle věku	42
Graf 5 Struktura kandidátů podle pohlaví.....	42
Graf 6 Struktura kandidátů podle současné činnosti	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Logo značky EFZ	43
Obr. 2 Databáze stážistů	58
Obr. 3 Žádost o místo	59
Obr. 4 Cena jednorázového inzerátu na Prace.cz	60
Obr. 5 Cena jednorázového inzerátu na Jobs.cz	61
Obr. 6 Cena za kredit	64
Obr. 7 Adaptační plán	65

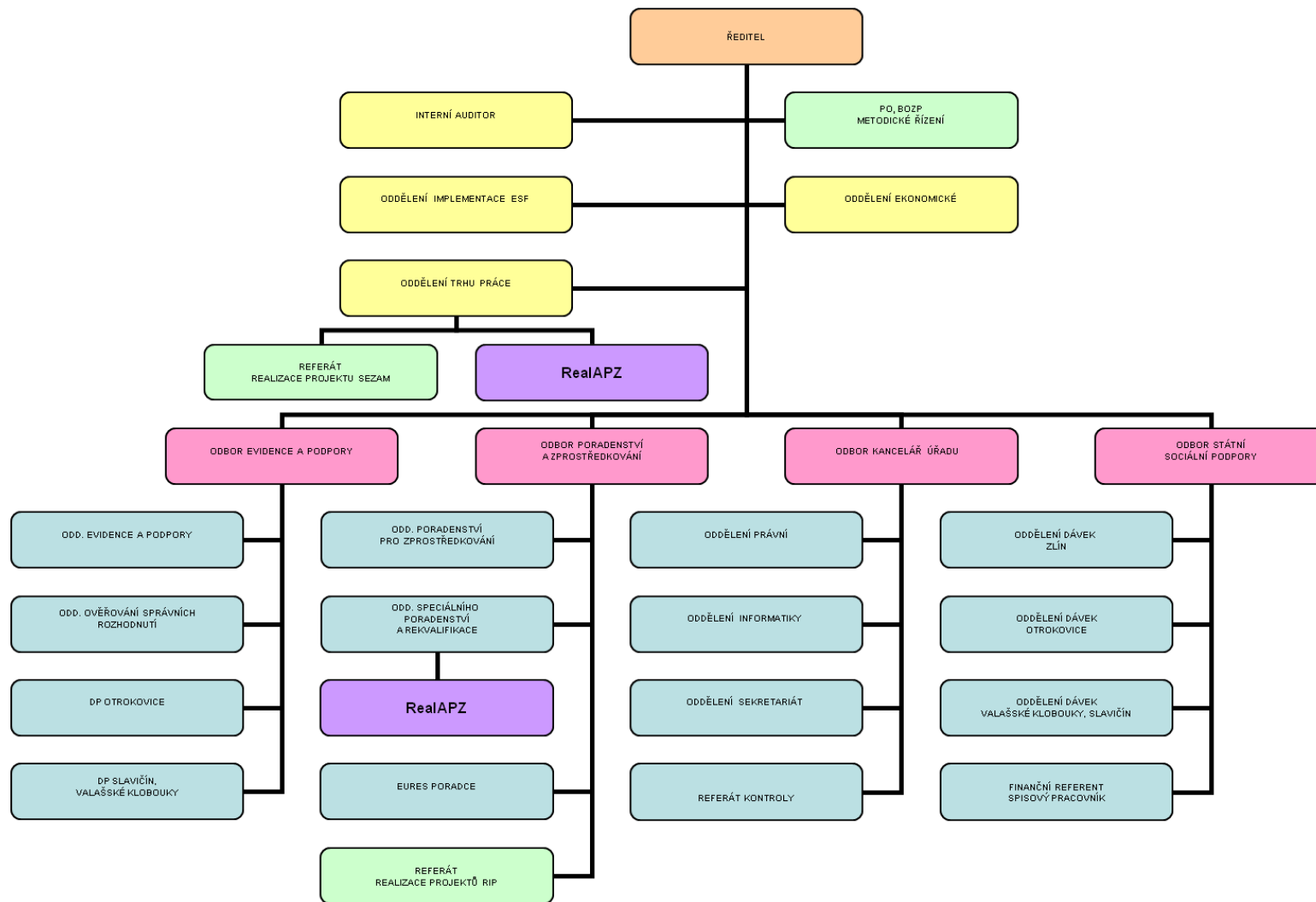
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Počty zaměstnanců na odborech.....	35
Tab. 2 Vývoj míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji	37

SEZNAM PŘÍLOH

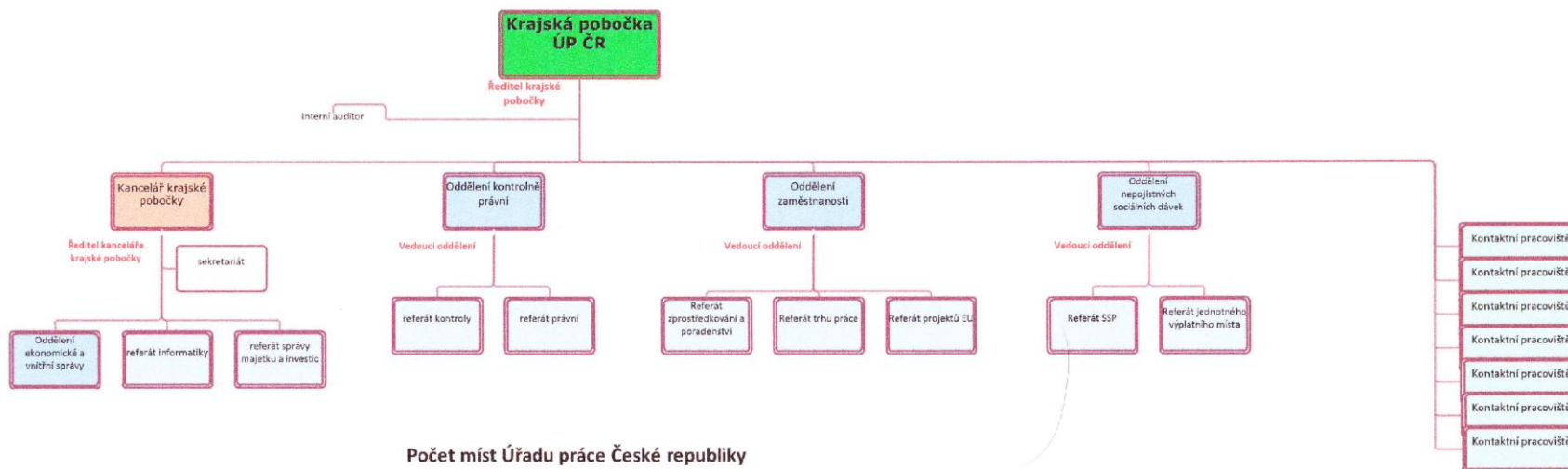
- P I Organizační schéma ÚP ve Zlíně
- P II Organizační struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR
- P III Ukázka inzerátu
- P IV Přehled přihlášených uchazečů
- P V Jmenování výběrové komise
- P VI Seznam pozvaných zájemců
- P VII Pozvánka na výběrové řízení
- P VIII Oznámení – úspěšný uchazeč
- P IX Oznámení – neúspěšný uchazeč
- P X Žádost o přijetí
- P XI Potvrzení o zdravotní způsobilosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ÚP VE ZLÍNĚ



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉ POBOČKY ÚŘADU PRÁCE ČR

Závazná typová organizační struktura
krajské pobočky Úřadu práce ČR
od 1. 4. 2011



Počet míst Úřadu práce České republiky

Kraj	Počet systematizovaných míst k 1. 4. 2011
generální ředitelství ÚP	60
Hlavní město Praha	450
Středočeský	740
Jihočeský	410
Plzeňský	365
Karlovarský	251
Ústecký	835
Liberecký	340
Královéhradecký	330
Pardubický	370
Vysočina	400
Jihomoravský	831
Olomoucký	551
Zlínský	450
Moravskoslezský	1 110
Celkový počet míst ÚP ČR	7 493

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA INZERÁTU



Úřad práce ve Zlíně

vypisuje výběrové řízení na pozici

ANALYTIK TRHU PRÁCE

Hledáme:

Pracovníka, který bude zpracovávat statistické výkazy, provádět pravidelné rozborů a vyhotovovat zprávy, provádět analýzy pro interní a externí potřeby, zpracovávat prognózy a koncepce v oblasti zaměstnanosti.

Očekáváme:

- Osobnost s organizačními a analytickými schopnostmi
- Komunikační a prezentační schopnosti
- Časovou flexibilitu
- Výbornou znalost práce s PC
- Praxe v oblasti výhodou

Požadujeme:

- Vyšší odborné nebo vysokoškolské bakalářské vzdělání (matematické nebo inženýrské obory)
- Řidičské oprávnění skupiny B

Nabízíme:

- Pracovní poměr na dobu určitou
- Nástup – dle dohody
- Platové podmínky podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., v platném znění, vplatové třídě

Motivační dopis se strukturovaným profesním životopisem a kopií dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání zašlete

do _____

k rukám, adresa:
e-mail: telefon.....

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED PŘIHLÁŠENÝCH UCHAZEČŮ

Přehled přihlášených uchazečů na pozici

Datum:

Č.	<i>Titul, jméno, příjmení</i>	<i>Poznámka</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Zpracovala:

Zlín,.....

PŘÍLOHA P V: JMENOVÁNÍ VÝBĚROVÉ KOMISE



JMENOVÁNÍ VÝBĚROVÉ KOMISE

V souvislosti s výběrem vhodného kandidáta na obsazení funkce na Úřadu práce ve Zlíně, jmenuji následující složení výběrové komise:

....., předsedkyně

....., členka

....., členka

První jednání výběrové komise se uskuteční dne **v hodin** v místnosti č. ... na Úřadu práce ve Zlíně. Výběrová komise doporučí vhodného kandidáta na uvedenou pracovní pozici.

Ve Zlíně, dne

.....
ředitel Úřadu práce ve Zlíně

PŘÍLOHA P VI: SEZNAM POZVANÝCH ZÁJEMCŮ

Výběrové řízení –

– seznam pozvaných zájemců

Č.	Jméno a příjmení	Poznámka
----	------------------	----------

Datum:

Č.	Titul, jméno, příjmení	Poznámka
1.		
2.		
3.		
4.		

Zpracovala:

Zlín,

PŘÍLOHA P VII: POZVÁNKA NA VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ



ve Zlíně

Čiperova 5182
p.o.box 142
760 42 Zlín

Váš dopis zn./ze dne

Naše značka

Vyřizuje/linka

Ve Zlíně dne





Pozvánka na výběrové řízení

Zveme Vás do užšího kola výběrového řízení na pracovní pozici, které se uskuteční

dne.....

v budově Úřadu práce ve Zlíně, místnost číslo

Program výběrového řízení:

	8:20	hodin	prezence
	8:30	hodin	test odborných znalostí
	9:00	hodin	vyhodnocení testu
	od 9:00	hodin	pohovor s výběrovou komisí

Těšíme se na setkání s Vámi.

S pozdravem

.....

personalista

PŘÍLOHA P VIII: OZNÁMENÍ – ÚSPĚŠNÝ UCHAZEČ



ve Zlíně

Čiperova 5182
p.o.box 142
760 42 Zlín

Váš dopis zn./ze dne
dne

Naše značka

Vyřizuje/linka

Ve Zlíně

Oznámení výsledku výběrového řízení

Na základě Vaší účasti na výběrovém řízení na pozici na Úřadu práce ve Zlíně Vám sděluji, že

jste byl vybrán

na uvedenou pozici jako nejvhodnější kandidát.

Blahopřeji Vám k úspěšnému výsledku tohoto výběru.

Těším se na budoucí spolupráci.

.....

ředitel Úřadu práce ve Zlíně

PŘÍLOHA P IX: OZNÁMENÍ – NEÚSPĚŠNÝ UCHAZEČ



ve Zlíně

Čiperova 5182
p.o.box 142
760 42 Zlín

Váš dopis zn./ze dne
dne

Naše značka

Vyřizuje/linka

Ve Zlíně

Oznámení výsledku výběrového řízení

Dne jste se zúčastnil výběrového řízení na pozici na Úřadu práce ve Zlíně. Sdělují Vám, že na uvedenou pozici byl vybrán jiný uchazeč.

Děkuji Vám za účast na výběrovém řízení a přeji Vám v osobním životě hodně úspěchů.

S úctou

.....
personalista

PŘÍLOHA P X: ŽÁDOST O PŘIJETÍ

.....

Příjmení, jméno, titul

.....

Adresa - PSC

.....

Telefon, případně e-mail

Žádost o přijetí do pracovního poměru

Ve Zlíně dne.....

Podle předchozího jednání s Vaším zaměstnancem

a ve smyslu § 27 (2) zákoníku práce žádám o přijetí do pracovního poměru ve Vaší organizaci.

Ucházím se o místo

V odboru, oddělení

Nastoupit mohu dne

Název a adresa organizace, kde jsem dosud zaměstnán/a (školy, kde dosud studuji):

.....

Dosavadní pracovní zařazení

Zdůvodnění žádosti:

.....

Podpis

PŘÍLOHA P XI: POTVRZENÍ O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI

Potvrzení

o zdravotní způsobilosti zaměstnance k pracovní činnosti

Zaměstnavatel:

Úřad práce ve Zlíně
Čiperova ul. 5182
760 42 Zlín

Zaměstnanec:

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Pracovní zařazení: administrativa

Kategorie pracovní činnosti: 2

Vyjádření lékaře: ke vstupní prohlídce

SCHOPEN

NESCHOPEN

SCHOPEN S OMEZENÍM:

.....

Datum:

Razítko a podpis lékaře