

# **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Markéta Štěrbová

---

Bakalářská práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Štěřbová**  
Osobní číslo: **M14237**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte pro vybranou společnost vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

### Závěr

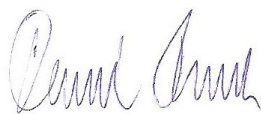
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.  
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5. 2014

Jméno a příjmení: Markéta Štěrbouš

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Konkrétně na proces získávání, výběru a následně finálního přijímání zaměstnanců. Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše zaměřené na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Poté zhodnocení výsledků analýzy a navržení vhodných doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců pro vybranou společnost.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, přijímání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, pohovor, adaptace

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis analysed the system of employee recruitment at a chosen company. Specifically, the process of acquiring, selecting, and eventually hiring employees. The goal of the theoretical part was the research of literature concerned with the area of acquiring, selecting and hiring employees, as well as the subsequent formulation of the theoretical underpinnings for the practical part. The practical part aimed to analyse the current state of the system of acquiring, selecting and hiring employees at the chosen company. It was followed by the appraisal of results, analyses, and the proposals of appropriate steps leading to the improvement in the system of acquiring, selecting and hiring employees at the company.

Keywords: Human Resources Management, Selection of Employees, Recruitment, Interview, Adaptation

Prostřednictvím této stránky bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat celému vedení vybrané společnosti za poskytnutí veškerých informací a rad.

*Motto:*

*„Nechtěj být člověkem, který je úspěšný, ale člověkem, který za něco stojí.“*

*Albert Einstein*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU)</b> .....	<b>12</b>
1.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A PERSONÁLNÍ ČINNOST .....	12
1.2 PERSONÁLNÍ MARKETING .....	13
<b>2 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A JEHO OBLASTI.....	14
2.2 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....	15
2.3 PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ.....	15
2.4 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ .....	16
<b>3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>17</b>
3.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA UCHAZEČE (NOVÉHO ZAMĚSTNANCE).....	17
3.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	18
3.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	18
3.1.3 Volba komunikačního kanálu .....	19
3.1.4 Postup při získávání zaměstnanců.....	20
3.2 ZDROJE UCHAZEČŮ.....	21
3.2.1 Vnitropodnikový trh práce .....	21
3.2.2 Vnější trh práce .....	22
3.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	23
3.3.1 Uchazeči se hlásí sami .....	23
3.3.2 Doporučení současného zaměstnance .....	24
3.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	24
3.3.4 Vývěsky v korporaci nebo mimo ni .....	24
3.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek .....	25
3.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	25
3.3.7 Spolupráce třetích stran.....	25
3.3.8 Veletrh pracovních příležitostí.....	27
3.3.9 E-recruitment.....	27
3.4 DOKUMENTY VYŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ .....	28
3.4.1 Dotazník korporace pro uchazeče o zaměstnání .....	28
3.4.2 Životopis uchazeče.....	29
3.4.3 Průvodní (motivační) dopis.....	29
3.4.4 Reference.....	30
<b>4 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>31</b>
4.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ NA ZÁKLADĚ PŘEDLOŽENÝCH DOKUMENTŮ A INFORMACÍ .....	31
4.2 METODY VÝBĚRU POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ .....	32
4.2.1 Dotazníky .....	32

4.2.2	Zkoumání životopisu.....	32
4.2.3	Testy pracovní způsobilosti.....	32
4.2.4	Assessment centra .....	33
4.2.5	Výběrové pohovory.....	33
4.2.6	Lékařské vyšetření .....	35
<b>5</b>	<b>PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>36</b>
5.1	PRACOVNÍ SMLOUVA.....	37
5.1.1	Náležitosti pracovní smlouvy.....	37
5.2	ADAPTACE ZAMĚSTNANCE .....	37
5.2.1	Pracovní adaptace.....	38
5.2.2	Sociální adaptace.....	38
5.3	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCE.....	38
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
7.1	HISTORIE A SOUČASNOST VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	42
7.2	VLASTNICTVÍ CERTIFIKÁTŮ A OSVĚDČENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
7.3	CÍLE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	43
7.4	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	43
7.5	VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI .....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>48</b>
8.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	48
8.1.1	Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	48
8.2	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	49
8.3	PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	50
8.4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
8.4.1	Komunikační kanál .....	51
8.4.2	Zdroje uchazečů .....	52
8.4.3	Metody získávání zaměstnanců.....	52
8.4.4	Hlavní personální dokumenty .....	55
8.5	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	55
8.5.1	Analýza a zkoumání dokumentů.....	56
8.6	PRAKTICKÝ PŘÍKLAD REALIZACE VÝBĚROVÉHO POHOVORU – OSOBNÍ ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	57
8.6.1	Činnosti v rámci realizace přijímacího pohovoru .....	57
8.6.2	Samotný průběh přijímacího pohovoru.....	58
8.6.3	Členění pohovoru .....	59
8.6.4	Hodnocení pohovoru .....	59
8.7	PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	59
8.7.1	Pracovní smlouva .....	60



8.7.2	Adaptace.....	61
8.7.3	Školení.....	61
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>63</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>65</b>
10.1	OBSAZENí POZICE PERSONALISTY/PERSONALISTKY.....	65
10.1.1	Ekonomická náročnost obsazení pracovní pozice personalista/personalistka .....	65
10.2	DATABÁZE UCHAZEČŮ .....	68
10.3	VYTVOŘENí PROFILU NA PROFESNí SOCIÁLNí SÍTI – LINKEDIN .....	69
10.4	VYTVOŘENí NOVÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK .....	71
10.5	SPOLUPRÁCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI S VYSOKÝMI ŠKOLAMI .....	72
10.6	FORMULÁŘ SLOUŽÍCí VÝBĚROVÉ KOMISI.....	72
10.7	DOTAZNÍK ZHODNOCUJÍCí ADAPTAČNí PROCES .....	73
10.8	DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ .....	74
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

V dnešní „moderním“ světě je důležité udržet krok, krok s dobou, každý novým dnem přichází něco nového. Společnost se musí rychle přizpůsobovat změnám a vlivům, které na ni působí. Tak jak je tomu v jakémkoliv prostředí, ve škole, v práci či v běžném životě člověka. Není se čemu divit, že ani firma není výjimkou. Základním kamenem firmy nebo společnosti obecně je člověk, ten člověk, který se musí neustále přizpůsobovat, učit novým věcem.

Plánování, získávání, výběr a finální přijetí nových lidí do společností jsou činnostmi, které pomáhají k vybudování celé společnosti – pokud společnost nemá lidský kapitál, téměř ve všech situacích nedokáže existovat. Právě lidé ve společnosti určují, jak bude společnost úspěšná, jak se bude řídit a další klíčové činnosti společnosti. Významnou roli lidského kapitálu ve společnosti si mnoho lidí neuvědomuje.

Mým úkolem je zpracovat bakalářskou práci právě na toto téma, a to konkrétně na celkový systém přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Analýzou tohoto systému je nastíněn celkový proces, který začíná plánováním, poté získáváním, výběrem a finálním přijetím nových zaměstnanců do společnosti. Toto téma jsem si vybrala, jelikož ho shledávám jako velmi zajímavým a můžu se po prostudování a analýze tohoto systému mnohému naučit.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické části.

Cílem teoretické části mé bakalářské práce je zpracování teoretických informací, skutečností a znalostí zaměřených na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně stanovení teoretických východisek pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je spojení těchto znalostí a analyzování současného stavu procesu přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných okolností následuje zhodnocení nedostatků a předností tohoto procesu. Doporučením je nastíněno možné odstranění nedostatků ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce je nejdříve zaměřena na řízení lidských zdrojů, poté na plánování potřebného počtu zaměstnanců a proces – získávání zaměstnanců, výběru a přijímání. Po zpracování teoretické části jsou zpracovány teoretická východiska, která vedou k vypracování části praktické. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě skutečností získaných analýzou jsou navržena možná doporučení s ekonomickým vyčíslením.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala, jelikož systém přijímání zaměstnanců patří do činnosti každé společnosti, jak ziskové, tak neziskové. Bez tohoto systému se žádná z nich neobejde. Bez lidského kapitálu, tedy zaměstnanců žádná společnost nemůže fungovat. Dalším důvodem je fakt, že mne tato problematika zajímá a chtěla bych se dozvědět více. Tato bakalářská práce může být přínosem pro vybranou společnost, na kterou je práce zaměřena. Cílem bakalářské práce bude zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Na základě teoretických východisek a využitím logické metody – indukce – budou formulovány tři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jaké zdroje uchazečů bude vybraná společnost využívat více, vnější či vnitřní?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Využívá vybraná společnost patrona (mentora či kouče) v rámci adaptačního procesu?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Bude vybraná společnost aktivně využívat nástrojů e- recruitmentu?*

Při zodpovězení výzkumných otázek bude využito zejména dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod a také vlastního realizovaného pozorování výběrového pohovoru ve vybrané společnosti. Cílem praktické části bude analýza současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti a následné zhodnocení výsledků analýzy a navrnutí vhodných doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci praktické části bude realizován kvalitativní výzkum zejména formou interview se zaměstnanci zodpovědnými za personální činnost. Dále při zpracování této části bakalářské práce, bude využita analýza vnitropodnikových dokumentů či pokladů, což jsou empirické metody. Součástí praktické části bude také určení silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí formou SWOT analýzy a prezentace vybraných ekonomických ukazatelů společnosti. Po charakteristice a profilu vybrané společnosti v mé práci bude analýza systémů přijímání zaměstnanců – od řízení lidských zdrojů, přes plánování zaměstnanců, získávání, výběr až po finální přijetí. Na závěr bakalářské práce bude na základě analýzy realizována syntéza zjištěných skutečností a navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU)

Řízení lidských zdrojů je koncepcí personální práce, která se začala formovat v minulém století zejména v 50. a 60. letech, a to na půdě amerických univerzit, do praxe přichází v 80. letech. Řízení lidských zdrojů je zařazováno do nových manažerských přístupů k personálu a také se stává samotným jádrem řízení celé organizace. Jak se řízení lidských zdrojů odlišuje od personální práce? Měrtlová (2014, s. 11) uvádí následující:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí personalistů.
- Důraz na rozvoj lidských zdrojů a kvalitu pracovního života.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

### 1.1 Personální útvar a personální činnost

Poskytování poradenství, služeb v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a následný rozvoj zaměstnanců, péče o ně a také rozvíjení celkových zaměstnaneckých vztahů. To je úloha personalistů, kteří jsou součástí personálního útvaru. Veškerými vyjmenovanými činnostmi přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a celkové úspěšnosti společnosti (Armstrong, 2015, s. 80).

Personální činnost vykonává personální útvar, mezi hlavní činnosti patří (Dvořáková a kol., 2012, s. 20–21):

1. Plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst: plánování potřeby zaměstnanců, vytváření pracovních míst a definice pracovních úkolů.
2. Získávání, výběr a přijímání pracovníků: příprava a zveřejňování informací o pracovních místech, příprava dokumentů pro výběr pracovníků, shromažďování dokumentů o uchazečích a následné zkoumání.
3. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců: zpracování metod hodnocení zaměstnanců.
4. Interní mobilita: rozmístění zaměstnanců v organizaci.
5. Odměňování a zaměstnanecké výhody: zpracování odměňovacího systému a výhod.
6. Vzdělávání a rozvoj: analýza a identifikace potřeb zaměstnanců a následná realizace vzdělání či rozvoje.

7. Péče o zaměstnance a jejich sociální rozvoj: pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a následná dokumentace.
8. Komunikace a informování: komunikace a informovanost zaměstnanců.
9. Personální a informační systém: zjišťování, uchovávání zpracovávání, analýza dat o pracovních místech, o práci zaměstnanců, mzdách a sociálních záležitostech.
10. Průzkum trhu práce: odhalení potenciální pracovní síly.
11. Zdravotní péče o pracovníky: zdravotní program organizace.
12. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání: dodržování zákoníku práce a dalších zákonů, které se týkají činností organizace.

## 1.2 Personální marketing

Definice podle Koubka (2015, s. 160): „*Personální marketing používá marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ Dle Kociánové (2010, s. 89-90), v personálním marketingu jde zejména o pověst, lze říci také image dané společnosti. Čili, jak společnost působí navenek, cílem je být co nejvíce atraktivní. Prostřednictvím marketingových nástrojů společnost usiluje o tu nejlepší zaměstnavatelskou pověst. Mezi nejvýznamnější aktivity patří prezentace organizace na trhu práce – zahrnující sponzoring, mediální politiku, úroveň výběru pracovníků, způsoby získávání pracovníků, především inzercí, spoluprací se školami a jinými metodami, které budou rozebrány více v následujících kapitolách.

Potencionální zaměstnanec se stává takzvaným klientem, společnost, se uchází o jeho přízeň. Společnosti, se také snaží dělat maximum pro získání nejvhodnějších zaměstnanců, jejich udržení a stabilizaci. Pokud tyto činnosti dělá dobře, tedy efektivně funguje využití personálního marketingu, přináší společnosti konkurenční výhody. Co se týče funkčnosti celého systému, měla by společnost využívat marketingového mixu. Marketingový mix se dělí na 4P a těmi jsou produkt, cena, místo a podpora. Na základě tohoto základního rozdělení lze vytvořit marketingový mix v personalistice. Kdy za produkt se považuje pracovní místo, cenou je motivace a odměna za práci, dále pak místo výkonu práce a v neposlední řadě prezentace pracovní nabídky – podpora (©mam.ihned.cz, 2005).

## 2 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ

V každé organizaci by mělo být známo, kolik je potřeba zaměstnanců pro správný chod organizace. Nicméně je důležité také vědět kolik je potřeba zaměstnanců v budoucnu, aby docházelo k plynulému chodu organizace. Proč se vlastně organizace zabývá plánováním lidských zdrojů? Armstrong (2009, s. 486–487) uvádí tři důvody:

- Plánování z praktických důvodů – jde zejména o optimalizaci využívání lidských zdrojů nebo zvyšování jejich flexibility.
- Plánování z pragmatických důvodů – zaměření se na budoucnost.
- Plánování z organizačních důvodů – propojení plánování lidských zdrojů s plány organizace.

### 2.1 Personální plánování a jeho oblasti

Personální plánování zajišťuje organizaci předvídat vývoj, stanovovat cíle, realizovat je a dále navrhovat opatření. Nicméně personální plánování není jen o pohledu do budoucnosti, ale také o analýze stávající situace (Duda, 2008, s. 45).

Organizace usiluje o (Kociánová, 2010, s. 73):

- Potřebné množství pracovní síly.
  - Se správnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.
  - S žádoucími osobnostními charakteristikami.
  - S žádoucím poměrem k práci.
  - Přístupné ke změnám.
  - Ve správný čas.
  - Na správném místě (optimálně rozmístěné).
  - S přiměřenými náklady.

Při personálním plánování je nutné si odpovědět na několik otázek (Koubek, 2015, s. 95):

1. Jaké pracovníky organizace potřebuje?
2. Kdy tyto pracovníky bude organizace potřebovat?
3. Kolik z nich v organizaci už pracuje?
4. Kolik pracovníků budeme potřebovat, když víme, kolik jich budeme potřebovat a kolik jich v současné době v organizaci pracuje?
5. Do jaké míry získá organizace pracovníky z vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů?

6. Jak bude probíhat pohyb zaměstnanců?
7. Jaké změny nastanou na vnějším trhu práce?

Je zřejmé, že personální plánování má několik oblastí. Konkrétně tři (Koubek, 2015, s. 95 – 96): plánování potřeby pracovníků; plánování pokrytí potřeby pracovníků; plánování personálního rozvoje pracovníků.

## 2.2 Plánování potřeby pracovníků

Jde o plánování konkrétního počtu pracovníků, kteří jsou potřeba. Plánování potřebného počtu zaměstnanců, tedy plánování poptávky po zaměstnancích. Předvídání kolik je potřeba pracovníků krátkodobě či dlouhodobě, tento proces souvisí s celkovou poptávkou po službách či výrobcích (Šikýř, 2012, s. 60). Hlavním zdrojem informací jsou pracovníci, formou podnikových anket a hodnocení. Nejprve dochází k zjištění dané informace, poté k její analýze, prognóze a následně k samotnému plánu (Měrtlová, 2014, s. 42).

Níže uvedený obrázek (Obr. 1) blíže popisuje průběh plánování potřeby pracovníků.



Obr. 1. Průběh plánování potřeby pracovníků (Měrtlová, 2014, s. 43)

## 2.3 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Po odhadu potřeby pracovníků, je nutné také zjistit, jaké se nabízejí možnosti tyto potřeby uspokojit. Jak už je zmíněno výše, plánování potřeby pracovníků je pokryto poptávkou po zaměstnancích, tím pádem u pokrytí mluvíme o nabídce pracovníků (Šikýř, 2012, s. 60).



Jedná se o plánování, prognózování a předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni. Při plánování pokrytí, mohou nastat tři možnosti (Koubek, 2011, s. 57):

1. Organizace má dostatek pracovníků v žádoucí struktuře.
2. Organizace bude mít pravděpodobně nedostatek zaměstnanců.
3. Organizace bude mít pravděpodobně přebytek zaměstnanců.

## **2.4 Plánování personálního rozvoje pracovníků**

V organizaci nejde jen o to dostat pracovníky do organizace, zjišťovat potřeby, ale také o to udržet tyto lidi v organizaci. Především zvýšením atraktivity práce v organizaci, napomáháním při rozvoji pracovních schopností a snižováním odchodů zaměstnanců.

Cílem personálního rozvoje je propojit tyto tři oblasti. Dosáhnutí rovnováhy mezi množstvím a strukturou pracovních míst a pak dále mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci (Koubek, 2015, s. 96).

### 3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců, je činnost, která slouží k tomu, aby přilákala co nejvíce odpovídajících uchazečů. Důležité je odpovídající množství těchto uchazečů o místa v organizaci, s průměrnými náklady a také ve správný čas (Armstrong, 2009, s. 515).

Záměrem procesu získávání zaměstnanců, je získat zaměstnance do organizace. Celkový proces je oboustranný, jelikož na jedné straně stojí zaměstnavatel, který nabízí práci a konkuruje s ostatními zaměstnavateli, za to na druhé straně stojí zaměstnanec, který si vybírá mezi nabídkami, které na trhu práce jsou. Proces získávání má následující postupy (Dvořáková a kol., 2012, s. 145–146):

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Analýza práce – identifikace znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních charakteristik.
3. Zpracování strategie získávání – z jakých zdrojů, jaké metody a za jaké náklady.
4. Výběr včetně výběru metodiky – předvýběr, testování, assessment centra, výběrový rozhovor.
5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

#### 3.1 Definování požadavků na uchazeče (nového zaměstnance)

Definování požadavků vychází z jednotlivých kroků procesu získávání zaměstnanců a je prvním krokem celkového procesu. Požadavky na uchazeče, či nového zaměstnance, by měly být v souladu s celkovým plánem řízení lidských zdrojů. Požadavky jsou přesné a jasné. Definice těchto požadavků dále popisuje identifikace potřeby získávání zaměstnanců, popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, správná volba komunikačního kanálu a v neposlední řadě konkrétní postup při získávání zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 515).

Při definování těchto požadavků je nutné určení požadavků, které jsou minimální, či absolutně nezbytné – nelze z nich slevit. Další kategorií požadavků jsou vítané, které nejsou bezpodmínečně nutné, ale zvyšují využitelnost zaměstnance. Posledními požadavky jsou okrajové, které nejsou nutné a jde je získat i jinak. Tyto požadavky musí taky organizace umět objektivně zjistit (Koubek, 2015, s. 134).

### 3.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Při identifikaci potřeby získávání zaměstnanců je nejdůležitější správné načasování. Pokud tomu tak není, může v organizaci docházet i ke ztrátě, jelikož nemá dostatek lidí, či obsazené všechny pozice. Nicméně správným načasováním není myšleno ihned někoho najít, když nám zaměstnanec odejde, je to myšleno tak, že se hledá správný kandidát s předstihem. Na mnoho pozicích je nutné zaměstnance zaučit a také mu předat zkušenosti, tipy a rady. V případě odchodu pracovníků již z existujících míst je nejlepší získávat tyto rady, tipy a vlastní zkušenosti přímo od předchozích zaměstnanců na těchto pozicích, aby docházelo k efektivitě práce. Při vytváření nového pracovního místa, tedy při potřebě nových zaměstnanců, lze vycházet také z vnitřních zdrojů, u nových pracovních míst se musí jednat s předstihem. U již existujících pracovních pozic je také nutné jednat dříve, jak už je zmíněno výše. U těchto pracovních míst může dojít k několika situacím. Například rezignace pracovníků, při této situaci se dá také jednat s předstihem, jelikož nám tato situace poskytuje výpovědní čas nebo dohodnutou lhůtu. Nemusí jít jen o rezignaci, ale také o iniciativu organizace, kdy chce rozvázat s daným zaměstnancem pracovní poměr. Nejde jen o vytváření nových pozic, či obsazení, ale také jen o dočasné nahrazení, třeba z důvodů dlouhodobé nemoci, nástupu do vojenské služby či mateřské dovolené (Koubek, 2015, s. 132).

### 3.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis pracovního místa je jedna z klíčových činností personalistiky a řízení lidských zdrojů. Určením správného účelu, náplně a odpovědnosti. Také obsahuje kvality, které jsou po potenciálním zaměstnanci žádané, jako dovednosti a znalosti. Popis pracovního místa obsahuje (©managementmania.com, 2015):

1. Název pracovního místa/pozice.
2. Účel pracovního místa.
3. Pracovní náplň.
4. Pracovní činnosti a procesy.
5. Pracovní úkoly.
6. Popis kompetencí – pravomoci a odpovědnosti na daném místě.
7. Vztahy s ostatními – zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti.
8. Výčet požadavků k výkonu pracovního místa.

9. Odbornost (odborné kompetence – kompetentnost), které musí pracovník na daném místě ovládat.
10. Pracovní prostředky, technologie / technická zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat.
11. Pracovní podmínky (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce).
12. Pracovní benefity.
13. Vymezení odpovědnosti za zdroje lidské, finanční, materiální, čas, technologie, energie a nemateriální zdroje.

Po popsání pracovního místa se lze přesunout na specifikaci daného pracovního místa. Je důležité si uvědomit jaký je rozdíl mezi specifikací a popisem. Lze říci, že popis je to, co daný zaměstnanec „dělá“ a specifikací je myšleno to, co má daný zaměstnanec umět (©managementmania.com, 2015).

Specifikace, lze tedy říci, že to je to, co organizace po daném uchazeči vyžaduje. Mezi tyto požadavky, mohou patřit (Armstrong, 2009, s. 516): znalosti; dovednosti a schopnosti; schopnosti chování; odborná příprava na výcvik; praxe; specifické požadavky (další požadavky kladené na zaměstnance); zvláštní požadavky (měnící se místo výkonu práce a jiné).

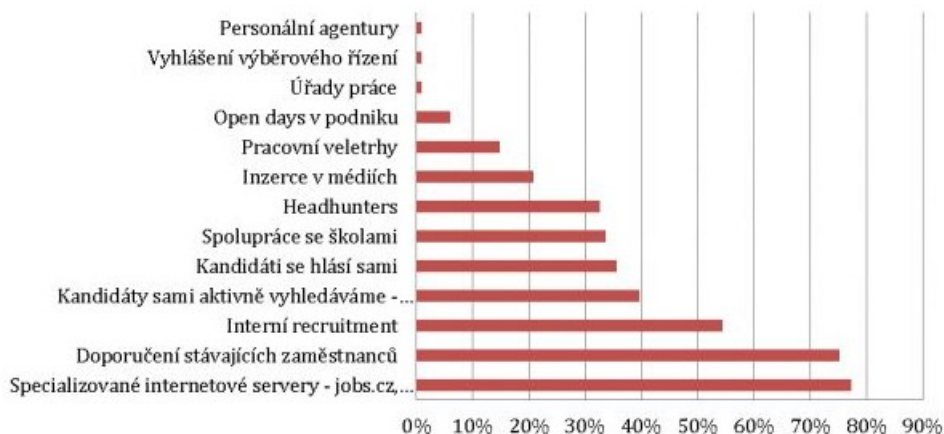
### 3.1.3 Volba komunikačního kanálu

Mezi další důležitou část, patří volba komunikačního kanálu čili jak potencionálního zaměstnance společnost informuje o dané volné pozici. Je nutno zvolit takový komunikační kanál, který osloví, co nejvíce vhodných uchazečů za rozumné náklady.

Komunikačních kanálů existuje celá řada, podle průzkumu na kterém se podíleli společnosti Vilímková Dudák & Partners a Mazars. Tyto dvě společnosti patří mezi HR odborníky. Tyto společnosti zjišťovaly, jaké komunikační kanály nejčastěji používají společnosti v České republice.

Folwarczna Martínková ze společnosti Vilímková Dudák & Partners k této problematice uvádí (©mam.ihned.cz, 2016): *„Z našeho průzkumu vyplývá, že jen 48 % personalistů využívá marketingové postupy jako nástroje pro získání zaměstnanců. Přitom dobře cílená náborová kampaň může pomoci ve zviditelnění firmy na trhu, ale také ke zvýšení povědomí o firmě jako o potenciálním zaměstnavateli.“*

Podle výzkumu, který byl zveřejněn v únoru 2016, vyšlo najevo, že nejčastějším komunikačním kanálem jsou specializované internetové servery a poté doporučení od stávajících zaměstnanců. Na třetím místě je tedy pak dále interní recruitment, společnosti hledají zaměstnance ze svých vlastních zdrojů. Celý žebříček výsledků z daného průzkumu lze vidět na následujícím obrázku (Obr. 2) (©mam.ihned.cz, 2016).



Obr. 2. Průzkum komunikačních kanálů (©Štěrba, 2016, mam.ihned.cz)

Bošátková z Mazars v této souvislosti říká (©mam.ihned.cz, 2016): „Tento výsledek je překvapivý vzhledem k faktu, že třetina sledovaných firem jsou velké společnosti s více jak pěti set zaměstnanci. Stále je patrný trend, že i velké společnosti nejsou zatím příliš ochotny investovat do HR marketingu vyšší částky odpovídající jejich velikosti. Z našeho pohledu je to škoda, protože špatně provedený nábor často pro firmy znamená dodatečné náklady, které mnohdy převyšují původní investici do správně nastaveného marketingového mixu.“

### 3.1.4 Postup při získávání zaměstnanců

Postup při získávání zaměstnanců je v podstatě u každé společnosti stejný, některé jsou zmíněné výše, další budou probrány později. Postup lze zařadit do těchto kroků (Armstrong, 2009, s. 515):

1. Definování požadavků, popis a specifikace obsazovaného místa.
2. Zvážení alternativ.
3. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.
4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
5. Volba metod získávání.

6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
7. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.
8. Shromáždění dokumentů a informací.
9. Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů.

## 3.2 Zdroje uchazečů

Po zjištění potřeby obsazení volného pracovního místa (existujícího či úplně nového pracovního místa), následuje otázka, jaký zdroj využít. Zdali se využije vnitropodnikový trh práce – tedy z vnitřních zdrojů firmy či nikoliv a organizace zvolí vnější trh práce.

### 3.2.1 Vnitropodnikový trh práce

Vnitropodnikový trh práce představuje zdroje uvnitř v organizaci, jinými slovy vnitřní nábor. K vnitřnímu náboru dochází prostřednictvím zveřejněním na vnitřní síti informačního systému, kde se stávající zaměstnanci můžou dozvědět o volné pozici. Formou různých letáček, příspěvků na nástěnce a jiné (Měrtlová, 2014, s. 49).

Při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů dochází k několika situacím (Měrtlová, 2014 s. 49): vertikální pohyb zaměstnanců doprovázený postupem: zaměstnanci se v organizaci povyšují; horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem: převádění zaměstnanců na jinou práci; přerazování na nižší pozici.

Vnitropodnikový trh práce má tři nástroje získávání. Těmi jsou řízení následnictví, interní výběrové řízení a vnitřní mobilita zaměstnanců. Řízení následnictví – je možné použít termín management talentů, jde o rozvoj zaměstnanců, kteří postupují výše v organizaci. Plánování následnictví je zaměřené na výběru současných zaměstnanců na budoucí klíčové pozice. Tento výběr musí být velice efektivní, jelikož ovlivní budoucí chod organizace. U interního výběrového řízení, zaměstnanci obsazují uvolněné či nově vytvořená pracovní místa. Interní mobilita je rozmístění zaměstnanců, převedením zaměstnanců na jinou pozici, popřípadě přeložení do jiné organizační jednotky. Zařazují se zde dvě situace, povýšení a zařazení na jinou pracovní pozici (Dvořáková a kol. 2012, s. 150–164).

Bohužel získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu práce má své nevýhody, ale také výhody. Výčet výhod a nevýhod popisuje níže uvedená tabulka (Tab. 1).

Tab. 1. Výhody a nevýhody vnitropodnikového trhu práce (Dvořáková a kol. 2012, s. 149)

VÝHODY	NEVÝHODY
Pracovní spokojenost zaměstnanců.	Omezený výběr.
Zlepšování pracovní morálky, klimatu v organizaci, iniciativu a angažovanost.	Náklady na vzdělávání.
Zaměstnanci se mohou dále učit a příležitostně růst.	Podniková slepota.
Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit spolehlivější rozhodnutí.	Konkurování mezi zaměstnanci.
Znalost organizace a spolupracovníků.	Automatické povyšování.
Rychlejší obsazení místa.	Noví pracovníci přinášejí nové myšlenky, chybí „nová krev“.
Otevření možnosti postupu.	
Udržení úrovně mezd a platů.	
Jednodušší získávání – s nižšími náklady.	

### 3.2.2 Vnější trh práce

Jak už je zmíněno výše, jedna z nevýhod hledání zaměstnanců uvnitř organizace je, že organizace může postrádat „novou krev“, tento problém nejde vyřešit nijak jinak než, že organizace zvolí vnější trh práce a nahlédne mimo organizaci. Při použití vnějšího trhu práce se musí dát pozor především na správné načasování – termín zveřejnění nabídky pracovního místa. Není důležitý jen termín zveřejnění, ale také uzávěrky žádostí o toto pracovní místo. Zaměstnanci, kteří se hlásí na tuto pozici, musí vědět, kdy se uskuteční výběrové řízení, kdy budou vědět výsledky, zdali uspěli či nikoliv. Pokud se stane, že zaměstnanec uspěl, musí vědět, kdy nastupuje na nové pracovní místo a jaká je délka zkušební doby (Dvořáková a kol., 2012, s. 146).

I vnější trh práce má své výhody a nevýhody. Jejich výčet je prezentován v níže uvedené tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Výhody a nevýhody vnějšího trhu práce (Koubek, 2011 s. 76)

VÝHODY	NEVÝHODY
Širší možnost výběru.	Časově náročné.
Nové impulzy pro organizaci.	Vyšší náklady
Přesné pokrytí dané potřeby.	Riziko zkušební lhůty.
Nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti.	Neznalost podniku, nutnost seznámení.
	Představa vyššího platu

### 3.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba metody získávání zaměstnanců úzce souvisí s výběrem zdrojů – vnějšího či vnitřního. Společnost může volit určitou metodu či více metod získávání zaměstnanců, jde o zveřejnění informace o volném pracovním místě. Nejde jen o informování, ale také o to, aby nabídka byla lákavá a vzbudila v zájemcích zájem se o toto pracovní místo ucházet. Výběr metody závisí také na dané situaci na trhu práce – zejména na lokálním trhu. Také jaké má organizace prostředky na vynaložení na získávání pracovníků, jak rychle potřebuje danou pozici obsadit a tak dále (Koubek, 2015, s. 137–138).

#### 3.3.1 Uchazeči se hlásí sami

Zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Pravděpodobně má dobrou pověst, nebo je velmi zajímavým na trhu práce – například zajímavým finančním ohodnocením. Uchazeči posílají své žádosti naslepo, nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku. Tuto metodu využívají zejména absolventi škol, uchazeči o manuální práci a administrativní práce. Zpravidla bývá k výběrovým rozhovorům pozvána jen zanedbatelná část těchto žadatelů. Tato metoda se používá zejména při vyšší míře nezaměstnanosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 148).



### 3.3.2 Doporučení současného zaměstnance

Nyní je běžné, že organizace používají stimulační nástroj, nejčastěji je používáno odměňování pracovníka, které současného zaměstnance doporučí. Zaměstnanec, který doporučuje jiného zaměstnanec, buď dá vědět příslušnému vedoucímu, či osobě zodpovědné za výběr. Nebo také může informovat daného zaměstnance a ten se poté sám hlásí zodpovědné osobě. Výhodou jsou především nízké náklady, tak jak to u pasivních metod bývá, také operativnost je velmi výhodná, informace se k uchazeči mohou dostat velmi rychle. Lidé, kteří jsou na tyto pozice doporučováni, bývají zpravidla vhodnými kandidáty, jelikož doporučující si samozřejmě nechce pokazit pověst či zklamat svého zaměstnavatele špatným tipem. Mezi hlavní nevýhody této metody patří omezenost možnosti výběru z většího počtu uchazečů, obdržení spíše subjektivních hledisek při doporučování. Tato metoda se používá zejména při obsazování zodpovědnější pracovních funkcí, kdy jsou podřízení doporučení svými nadřízenými (Koubek, 2015, s. 136).

### 3.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Nyní, od pasivních metod k aktivním metodám získávání zaměstnanců. U přímého oslovení je kladen důraz na vedoucí pracovníky, ti si musí všimnout šikovných pracovníků v oboru, lidí, kteří mají nápad a něčím vynikají. Aby organizace byla schopná tyto lidi najít či vypátrat, zúčastňuje se odborných setkání, využívá kontakty s pracovníky jiných organizací, monitoruje odborný tisk a podobně. Pokud organizace najde vhodného kandidáta, o kterého má zájem, osloví ho. Tato metoda se používá zejména při obsazování vysokých pozic a náročnějších funkcí. Jelikož se tito lidé vyhledávají, sledují, bývají zpravidla velmi vhodní z odborné a osobnostní stránky. U této metody se dají snížit náklady, tím že se nepoužívá drahé inzerování či služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Při použití této metody může nastat situace, kdy se organizaci zhorší vztahy s jinou organizací, které chce odlákat jejich stávající zaměstnance. Oslovený pracovník si začne uvědomovat svou cenu a klade si někdy náročné podmínky (Kociánová, 2010, s. 88).

### 3.3.4 Vývěsky v korporaci nebo mimo ni

Vývěsky patří mezi levné metody a také nenáročné. Hlavním úkolem této metody je vyvěsit informace o volné pracovní pozici, buď v korporaci, kdy je cílem získat zaměstnance z vnitřního trhu práce, či mimo ni, tedy oslovení vnějšího trhu práce. Tyto vývěsky se vyvěšují na

viditelných místech, například na nástěnce, kolem které chodí většina zaměstnanců, či na viditelná místa mimo organizaci, kde se slučuje co nejvíce lidí (Koubek, 2011, s. 83).

### 3.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky se vkládají do poštovních schránek obyvatelů, jsou předem určená území, na které se organizace zaměřuje. Letáky musí být nápadité, musí být na nich základní informace o pracovní pozici, tak jako u vývěsků (Koubek, 2015, s. 137–138).

### 3.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce ve sdělovacích prostředcích patří mezi jednu z nejrozšířenějších metod, které jsou v této práci uvedeny. Pokud chce organizace oslovit co největší počet potenciálních uchazečů, právě inzerce je tou správnou volbou. Oslovení uchazečů může probíhat v místních médiích, nebo se organizace může zaměřit na celý region, na území celého státu, dokonce i na mezinárodní půdu. Výběr daného okruhu, záleží na tom, jak je obtížné tyto zaměstnance sehnat. Pokud organizace shání špičkové specialisty, je možné využít i mezinárodní záběr. Při inzerování lze využít všechny sdělovací prostředky především noviny, časopisy, odborný tisk, rozhlas, internet či televizi. Pro inzerování volných pracovních pozic je televize poměrně drahá, proto je zřídka používána. Inzerování není levnou záležitostí, nicméně se dostane rychle k adresátovi. Lidé, kteří hledají práci, tyto inzeráty vyhledávají, proto může být tento nástroj velmi efektivním. Nabídka se dostane k velkému množství osob, což lze vnímat jako pozitivum, ale také negativum, jelikož ne všichni zájemci jsou pro tyto pozice vhodní, nicméně se jejich odpovědi musí personalisté zabývat (Urban, 2013, s. 41).

### 3.3.7 Spolupráce třetích stran

Výše zmíněné metody si organizace zajišťuje sama nebo se uchazeči hlásí sami. V organizaci se také nacházejí situace, kdy tyto metody nezabírají, či organizace není spokojená s danými metodami, a proto volí spolupráci třetích stran, kdy žádá jiné organizace, aby se získáním pracovníků dané organizaci pomohla.

#### *Vzdělávací instituce*

Spojení organizace se vzdělávacími institucemi je široce používaná metoda, jde o přímé spojení dané organizace s vysokými či středními školami, záleží na tom, co daná organizace shání. Mnoho organizací se přímo podílí na chodu těchto institucí a pomáhá při „výchově“

nadaných jedinců. Některé z organizací, které spolupracují s institucemi, nabízí praxi během studia, aby si dané budoucí zaměstnanec proškolila a naučila je to, co budou v budoucnu ke své profesi potřebovat (Koubek, 2015, s. 138-139).

Jednou z těchto organizací je například Meopta-optika, s. r. o., která spolupracuje od roku 2012 s Fakultou managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. Zaměřují se na nadané studenty této fakulty, projekt, kterého se účastní, se jmenuje „Nadaní studenti“. „Projektu Nadaní studenti jsem se účastnil v roce 2012 ve 4. ročníku studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Společnost Meopta mě zaujala především specifickým portfoliem, historií a vystupováním zástupců na společné schůzce.“ Ing. Tomáš Navrátil (©meopta.com).

### ***Úřady práce***

Organizace se také spojují s úřady práce, tato volba je jedna z nejlevnějších. Úřady zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně, je zde možnost poskytnutí příspěvku organizaci na zaměstnání daného pracovníka, který je vedený na úřadě práce. Jedná se například o osoby se změnou pracovní schopnosti. Zaměstnavatelé si jsou plně vědomi, že tuto možnost by měli využívat nejen kvůli tomu, aby zaplnili neobsazené pozice, ale také, aby vypadali „dobře“ v očích úřadu práce, jelikož slouží také jako kontrolní orgán. Nicméně využívání této metody je vhodná pro méně kvalifikované pracovní činnosti (Kociánová 2010, s. 87).

### ***Personální agentury***

Personální agentury patří ke komerčním zprostředkovatelům. Tyto agentury by měly být profesionální, v dnešní době je těžké správně vybrat personální agenturu, jelikož jich na trhu působí mnoho a ne všechny jsou, tak kvalitní, jak organizace očekávají. Kvalita agentur se odráží zejména i od kvality jejich vlastních zaměstnanců a přístupu ke službám, které nabízí.

Tato metoda se používá zejména při hledání pracovníků na nižší pozice či při získávání pracovníků do středního managementu. Těmito pracovníky jsou například asistentky, obchodní zástupci, účetní a podobně. Tyto personální agentury mají dobrý přehled o situaci na trhu práce, proto je dobré s nimi spolupracovat, mají evidenci lidí, kteří hledají práci, proto tato metoda patří mezi rychlejší. Agentura zajistí, jak výběrové řízení, tak veškerou korespondenci s nábořem spojenou (Dvořáková a kol., 2012, s. 83).

### *Headhuntingové agentury*

Headhunting, česky lovci hlav, je to činnost, která je zaměřená na vyhledávání pracovníků na vyšších pozicích, tedy na manažerských. Diskrétnost je na prvním místě, lidé, kteří se zabývají headhuntingem, přímo vyhledávají lidi, kteří jsou v daném oboru výjimeční. Typické pro tyto agentury je, že vyhledávají pracovníky, kteří jsou v pracovním poměru, proto je na místě diskrétnost (©jdipracovat.cz, 2013).

### **3.3.8 Veletrh pracovních příležitostí**

Veletrhy pracovních příležitostí se nachází ve větších městech, můžou se uskutečnit i přímo na půdě vysokých škol. Veletrhu se účastní velké organizace, které zejména absolventům nabízejí práci, prezentují svoji organizaci. Této akce se můžou zúčastnit i budoucí absolventi, kteří se zajímají o to, co se zrovna nabízí. Velkou výhodou je, že se na jednom místě nachází více organizací, tím pádem mají uchazeči více možností. Pro zaměstnavatele je výhodou velký počet uchazečů a kontakt s absolventy. Je zde také možnost provést screeningový rozhovor, kterým dané společnosti rychle vytipují vhodné uchazeče, kteří můžou být dále pozváni do další fáze výběrového řízení (Dvořáková a kol., 2012, s. 147).

### **3.3.9 E-recruitment**

Moderní metoda online získávání neboli e-recruitment. Tato metoda je založena na elektronickém získávání pracovníků zejména prostřednictvím internetu, jak webových stránek, tak i elektronické pošty. Webové stránky má téměř každá organizace, na těchto stránkách bývá zpravidla záložka kariéra, kde uchazeč najde veškeré informace o nabízeném pracovním místě. Pokud má uchazeč zájem, může na stránkách vyplnit online dotazník, či přímo kontaktovat osobu, která je na stránkách zveřejněna. Mezi další moderní metodu spadá také social networking, který je založený na získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí a virtuálních komunit, kde se nacházejí lidé se stejnými zájmy. Mezi tyto kanály patří například Facebook, Myspace a nebo LinkedIn. Na těchto sociálních sítích si lidé vytvoří profil, který daný personalista může vidět a poté tyto lidi kontaktovat (Šikýř, 2014, s. 99–100).

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové mezi nejpopulárnější sociální sítě patří Facebook s návštěvností 1,393 miliard měsíčně aktivních uživatelů. Dále pak LinkedIn s 347 milion aktivních uživatelů měsíčně. Tyto sociální sítě používají personalisté nejčastěji. Podle průzkumu

z roku 2013, které uveřejnila webová stránka [www.dvoran.com](http://www.dvoran.com), je Facebook stále nejpoužívanějším. Na prvním místě skončil téměř u všech zkoumaných zemí, výjimkou je Čína, Rusko a Japonsko (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 297).

### **3.4 Dokumenty vyžadované od uchazečů o zaměstnání**

Mezi dokumenty, které zaměstnavatel požaduje, patří doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a praxi, dotazník vytvořený organizací, životopis, výpis z rejstříku trestů a lékařské vyšetření o zdravotním stavu. V některých případech je nutno předložit doporučení či reference od přechozích zaměstnavatelů a průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, proč se o danou pozici zajímá (Koubek, 2015, s. 142–143).

#### **3.4.1 Dotazník korporace pro uchazeče o zaměstnání**

Dotazník se postupem času stal v organizacích tradicí, některé z nich si vytvářejí svůj vlastní či si ho nechávají navrhnout. Existují dva typy těchto dotazníků – jednoduchý a otevřený. V jednoduchém vyplňuje uchazeč jen holá fakta, nijak se nerozepisuje. U manuálních prací či nenáročných prací se používá jednoduchý a u ostatních otevřený. Tyto dotazníky mají první část stejnou, zpravidla zde bývají základní údaje (Koubek, 2015, s. 143–144): Název zaměstnání, o které se uchazeč uchází; příjmení a jméno uchazeče; adresa trvalého bydliště; adresa přechodného bydliště; datum a místo narození; rodné číslo; číslo občanského průkazu; státní příslušnost; rodinný stav; počet dětí; změněná pracovní schopnost; vzdělání a odborná příprava; informace o absolvovaných odborných kurzech a školení; další informace například řidičský průkaz.

V druhé části se dotazníky liší, u jednoduchého jen holá fakta jako výčet předchozích zaměstnání – název, sídlo, nástup a odchod ze zaměstnání. Poté také další pracovní zkušenosti a další informace o posledním zaměstnání – například výše platu, odměny a prémie.

U otevřených dotazníků, se uchazeč rozepisuje zejména: O své dosavadní pracovní kariéře; o svém současném pracovním zařazení; o pracovních podmínkách s ním souvisejících – například plat; o detailech všech předchozích zaměstnání; o svých zkušenostech s prací v zahraničí; o svých zálibách a zájmech; o tom, co jej uspokojovalo na práci nejvíc a nejméně; o svých úspěších; o silných a slabých stránkách; o tom, co jej přitahuje na zaměstnání, o které žádá; čím může přispět; jak si představuje svou kariéru v průběhu příštích několika let; na jakých svých pracovních schopnostech by chtěl zapracovat.

Závěr obou dotazníků obsahuje stejné položky: reference; termín, kdy by mohl uchazeč nastoupit; podpis; datum.

### 3.4.2 Životopis uchazeče

Dalším dokumentem, který zaměstnavatel vyžaduje je životopis. Jsou 3 typy a těmi jsou: volný, polostrukturovaný a strukturovaný. Ve volném, jde o chronologický popis uchazeče. Název volný je zde věcné, nemá určenou striktní strukturu, proto je také obtížnější s ním dále pracovat, jelikož si personalista musí vytáhnout jen důležité informace, které potřebuje. Jelikož práce s volným životopisem byla zdlouhavá, vytvořil se polostrukturovaný, ve kterém je zachována část volného, ale také je zde daná struktura toho, co potřebuje personalista porovnat s ostatními uchazeči. Poslední formou je strukturovaný životopis, který lze nazvat životopisný dotazník. V tom životopisu lze najít v podstatě stejné informace a má svou strukturu (Koubek, 2015, s. 145).

Životopis patří stále mezi často používanými a populárními dokumenty, které organizace vyžaduje. Velkou výhodou je, že ho uchazeč může používat víckrát, po změně pracovního místa se upravuje, například se přidá poslední pracovní místo, na kterém byl a také se mění podle pozice, o kterou usiluje. Tento dokument bývá z pravidla na jednu až dvě strany, uchazeč zde popisuje svůj dosavadní pracovní život (Dale, 2007, s. 50).

Životopis má svou určitou strukturu, podle Tee (2005, s. 16) ze základních sedmi bodů:

1. Osobní údaje – jméno, adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa, datum narození, národnost a jiné.
2. Vzdělání – časové údaje, názvy a adresy škol, obory.
3. Zaměstnání – časové údaje, jména zaměstnavatelů a adresy, seřazeno od současného nebo posledního zaměstnání.
4. Další dovednosti.
5. Zájmy.
6. Dodatečné informace.
7. Reference.

### 3.4.3 Průvodní (motivační) dopis

V průvodním dopise píše uchazeč o tom, proč se o místo zajímá, pro posouzení osobnosti a vyjadřovacích schopností. Některé organizace chtějí motivační dopis psaný vlastní rukou

ke grafologickému posouzení. Tímto posouzením se dá zjistit osobnost uchazeče a také vhodnost pro danou pozici (Koubek, 2011, s. 96).

#### 3.4.4 Reference

Hodnocení uchazeče předchozími zaměstnavateli či osobami s kterými uchazeč pracoval. Tyto informace mohou být zkreslené, závisí na tom, či chce předchozí zaměstnavatel uchazeči ublížit či nikoliv. V malých a středních firmách ho zaměstnavatelé moc nevyžadují (Koubek, 2011, s. 96).

Aby u použití referencí nepředcházelo k zmiňovanému úmyslnému poškození Martin (2007, s. 31) ve své knize uvádí několik povinností, které jsou nutné k relevantnosti referencí. Reference musí být spravedlivé, pravdivé a také nesmí být zlomyslné. Vzhledem k těmto okolnostem se reference poskytují zřídka, zaměstnavatelé jsou ochotnější sdělovat informace telefonicky.

Pokud uchazeč uvede organizaci či osobu na kterou se potencionální zaměstnavatel může obrátit ohledně referencí, zaměstnavatel může kontaktovat tuto osobu buď telefonicky, dle mého názoru tento případ se děje nejčastěji, nebo také zaslat dotazník, který si zaměstnavatel vypracoval. Jeden z těchto ukázkových dotazníků ztvárnil Martin (2007, s. 33) ve své knize, který je popsán v příloze (P I).

## 4 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Po úspěšné náborové kampani přichází proces výběru zaměstnanců. Tento proces navazuje na metody získávání zaměstnanců. Po zvolené správné metodě musí organizace identifikovat a vybrat mezi uchazeči, ty, kteří jsou nejlepší. Jak říkal už Tomáš Baťa: „Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 150–151). Při procesu se posuzuje způsobilost uchazečů vykonávat danou práci, proto je nutné zabezpečit personální činnost v určité kvalitě a časovém sledu (Měrtlová, 2012, s. 52):

- Nutnost stanovit kritéria výběru.
- Zvážení a prověření validity – věrohodnosti, platnosti a spolehlivosti kritérií pro předvídání budoucího výkonu pracovníka.
- Nalezení a zvolení metod pro posouzení, zdali pracovník vyhovuje daným kritériím.
- Zabezpečení organizační stránky výběru – stanovení postupu při výběru.
- Zajištění vhodného jednání s uchazeči.

### 4.1 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Dalším krokem je zabezpečení předvýběru uchazečů. Z většího množství uchazečů musí personalisté vytipovat užší skupinu – tu nejlepší. Tito uchazeči jsou dále pozváni k výběrovým pohovorům. Při vytipování užší skupiny dochází k rozboru a analýze určitých materiálů. Tyto materiály mají poukázat na to, zde je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a celkové organizace a v neposlední řadě jaká je uchazečova motivace a jaký zájem má o nabízenou práci. Materiály, z kterých tyto informace organizace získá, jsou především žádost o zaměstnání a životopis. Tyto dokumenty jsou vhodné pro posouzení daného uchazeče. Nicméně uchazeč přikládá další dokumenty jako osobní dotazník, kopie ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání, pracovní posudky, reference, doklad o lékařském vyšetření a přehled o publikační činnosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 151).



## 4.2 Metody výběru potenciálních zaměstnanců

Při celkovém procesu výběru je nejdůležitější správný výběr metod výběru pro posuzování způsobilosti uchazečů. Některé z těchto metod se posuzují vždy, zejména se zkoumá životopis. Některé z metod, které jsou níže uvedené, nemusí organizace vůbec používat, záleží na organizaci a zejména na pracovní pozici, o kterou uchazeč žádá.

### 4.2.1 Dotazníky

Uchazeč se setká s vyplněním dotazníků zpravidla ve všech větších organizacích. V naší zemi byly v minulosti dotazníky jednotné a nerozlišovaly druh práce. Nyní si organizace zpravidla dělá dotazník sama, podle toho, co potřebuje zjistit a jaká je náročnost pracovního místa. Tento dotazník se vkládá do osobního spisu zaměstnance, který je založen do evidence pracovníků organizace. Nyní se častěji vyskytují elektronické dotazníky (Koubek, 2015, s. 175).

### 4.2.2 Zkoumání životopisu

Lze říci, že životopis zkoumá téměř každá organizace. Při jeho zkoumání lze vyčíst základní informace jako je jméno, adresa a jiné. Poté vzdělání, které dosáhl daný uchazeč. Pracovní zkušenosti – zejména výčet organizací, ve kterých pracoval v posledních letech. Z životopisu se lze také dozvědět stabilita pracovníka – z výčtu organizací, kterými prošel, pokud střídal často zaměstnání, může to vypovídat o jeho nestabilitě. V životopisu lze najít také plno dalších vlastností, které uchazeč potřebuje k práci jako například výčet jazyků, které ovládá, řidičský průkaz. Životopis není jen o tom, co je v něm napsáno, ale také, jak vypadá. Hodnotí se také celkový vzhled, struktura a grafické zpracování (Urban, 2013, s. 42).

### 4.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Do testů pracovní způsobilosti se zařazuje mnoho testů. Nyní je jejich používání v módě. Mezi tyto druhy testů patří například (Koubek, 2011 s. 174): Testy inteligence; testy schopností; testy znalostí a dovedností; testy osobnosti (ty jsou u nás nejčastěji používané); skupinové metody výběrů.

#### 4.2.4 Assessment centra

Assessment centra neboli také hodnotící centra, je to objektivní a velice efektivní metoda, která je čím dál více používána. Uchazeč, který se zúčastní této metody, je sledován hodnotiteli, kteří hodnotí: Schopnosti; dovednosti; potenciál; reakce a projevy chování uchazeče.

Jedna z největších výhod je, že je tato metoda objektivní vzhledem k tomu, že je zde možnost porovnávat více uchazečů najednou. Při této metodě není přítomno jen více účastníků, ale také více hodnotitelů – tím pádem tato metoda umocňuje objektivitu.

Metoda se využívá zejména při obsazování vyšších pozic s vyššími nároky – manažerské pozice. Assessment centra se účastní uchazeči při druhém či třetím kole výběrového řízení – tím pádem se zde dostanou jen ti nejlepší uchazeči (©grafton.cz). Činnosti, které assessment centrum může vytvořit (Foot, Hook, 2002, s. 118):

- Pracovní simulace – ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí.
- Skupinová cvičení a diskuze.
- Psychologické testy.
- Rozhovory.
- Sebehodnocení a hodnocení kolegů.

Tato metoda umožňuje organizaci detailně prověřit schopnosti a dovednosti, identifikovat silné a slabé stránky, porovnat výkony s ostatními a porovnat způsoby chování (©grafton.cz.).

#### 4.2.5 Výběrové pohovory

Výběrový pohovor, nebo také jen zkráceně pohovor, tato metoda je jedna z nejpoužívanějších. Podle mnoho teoretiků a praktiků také nejvhodnější metodou pro výběr zaměstnanců. Aby byla opravdu nejvhodnější, tak musí být dobře připravena. Cílem pohovorů je posoudit pracovní způsobilost uchazečů, získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči. Pohovor není jen o získání informací o uchazeči, ale také mu poskytnout základní informace o organizaci a práci v ní. V neposlední řadě je klíčové posoudit osobnost uchazeče (Měrtlová, 2012, s. 53-55).

Cílem každého pohovoru je mít určitý směr, před uskutečněním pohovoru, je dobré, aby si personalista předem vypsál cíle, čeho chce pohovorem dosáhnout, co se chce dozvědět, aby

poté mohl daného uchazeče posuzovat. Po sepsání či ujasnění cílů, by daný pracovník, který vede pohovor, měl být schopen odpovědět na základní otázky. Podle Clegga (2005, s. 41) konkrétně na tyto:

- Jaký je smysl pohovoru?
- Čeho doufá, že daný pracovník dosáhne?
- Jaký má být závěr, byl-li by pohovor velmi úspěšný?
- Proč je potřeba místo zaplnit?
- Jak pohovor přispěje při výběru?

### *Typy pohovorů*

Pohovory mají různé podoby, člení se podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu.

**1. Členění podle množství a struktury** (Měrtlová, 2012, s. 53-55): **pohovor 1+1** – u pohovoru je přítomen jeden představitel organizace a uchazeč, na jedné straně může být posouzení pohovoru subjektivní, nicméně na druhé straně vede tento druh pohovoru k otevřené atmosféře. **Pohovor před posuzovateli (komisí)** – tohoto pohovoru se účastní tři až čtyři osoby, komisí při tomto pohovoru jsou většinou přímí nadřízení, personalisté, psychologové, může být přítomen i současný držitel pracovního místa. Tento pohovor je strukturovaný. **Postupný pohovor** – jde o pohovor 1 + 1 s různými posuzovateli. Tento pohovor se několikrát opakuje, je časově náročný a také psychicky náročný pro uchazeče. Cílem je otestovat odborné znalosti, dovednosti a posouzení, jak je uchazeč odolný vůči stresu. Při této metodě může docházet k snižování spontánnosti odpovědí. **Skupinový pohovor** – někdy také nazýván jako hromadný. Skupina je na pohovoru společně, kde je jeden či více posuzovatelů. Při této metodě se posuzuje chování uchazečů ve skupině, osobnost a rychlost reakcí na zadané úkoly.

**2. Členění podle obsahu a průběhu: pohovor nestrukturovaný** – neboli také volně plynoucí. Cíle jsou určeny buď rámcově či vůbec. Obsah i průběh vyplyne během pohovoru. Tato metoda patří mezi subjektivní a také svádí k hodnocení, podle prvního dojmu. Hodnotitel hledá vlastnosti, které preferuje. **Pohovor strukturovaný** – obsah a průběh je stanoven dopředu. Otázky jsou určeny dopředu, jak jejich počet, členění či čas na jednu otázku a ve finále i celý pohovor. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům – tím pádem redukuje

subjektivitu, je spravedlivější a zlepšuje celkový proces. **Polostrukturovaný** – část pohovoru je strukturovaný a část ne. Redukuje nevýhody obou předchozích typů. Obě části na sebe navazují a jsou omezeny časem.

### ***Příprava na pohovor***

Příprava na pohovor je nutná z obou stran jak ze strany organizace, tak ze strany uchazeče. Pracovník, který vede pohovor, si zejména připravuje otázky, které bude uchazeči klást. Poté musí znát podrobně obsazované místo. Předtím než pozve uchazeče na pohovor, musí podrobně znát životopis uchazeče. Důležitým faktorem je také zvolení prostředí a psaní poznámek během pohovoru. Naopak uchazeč, se připravuje na otázky, které mu budou kladeny, pak také musí vědět základní informace o organizaci, o pracovní pozici, o kterou usiluje a umět také prokázat své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Například, když má uchazeč napsáno, že ovládá tři cizí jazyky, může personalista chtít dané znalosti ověřit a zeptat se na pár věcí i v cizím jazyce (Urban, 2013, s. 43).

### ***Postup při pohovoru***

Postup při pohovoru začíná předchozí přípravou, celkovým průběhem, závěrem a také daným vyhodnocením pohovoru (Urban, 2013, s. 45). Celkový postup je rozčleněn do těchto kroků: Uvítání kandidáta; shrnutí obsahu pozice; položení profesních otázek; zjištění osobních vlastností uchazeče; prostor pro vyjádření a otázky uchazeče; uzavření rozhovoru.

### ***Vyhodnocení pohovoru***

Nyní následuje fáze, kdy se musí rozhodnout, který z uchazečů o danou pozici je ten nejvhodnější. Situace, kdy jeden uchazeč je výborný a ostatní ne, nastává velmi zřídka. V praxi tomu je většinou naopak, kdy ani jeden není ideální či se setkáváme s více vhodnými kandidáty (Bělohlávek, 2009, s. 46).

## **4.2.6 Lékařské vyšetření**

Je nutné u těch případů, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Příkladem může být potravinářský průmysl nebo práce v dopravě. Některé organizace tímto způsobem, ale také zabraňují náboru pracovníků, kteří mají poškozené zdraví a na pracovní místo, o které žádají, nejsou vhodní

## 5 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Na základě tvrzení Koubka (2015, s. 189): „Přijímání zaměstnanců představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ Podle něho jsou dva způsoby, jak tyto procedury chápat, a to v užším a širším pojetí. Kdy užším pojetím lze brát procedury, které souvisejí v počáteční fázi pracovního poměru pracovníka, který nově přichází do organizace. Naopak širší pojetí zahrnuje také i procedury, které souvisí s přechodem dosavadního pracovníka na nové místo, v rámci organizace (Koubek, 2015 s. 189).

Tento proces se skládá z několika činností (Měrtlová, 2014, s. 59–60):

- Vypracování pracovní smlouvy.
- Podpis pracovní smlouvy.
- Před podpisem:
  - Seznámení s právy a povinnostmi.
  - Zodpovězení dotazů pracovníka.
  - Absolvování lékařské prohlídky.
- Po podpisu smlouvy:
  - Zařazení pracovníka do evidence.
  - Vytvoření osobní karty pracovníka.
  - Založení mzdového listu.
  - Založení evidenčního listu důchodového zabezpečení.
  - Vystavení průkazu zaměstnance.
  - Zajistit pracovníkovi přístup do organizace.
  - Do 8 dnů přihlásit zaměstnance na zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení.
- Seznámení pracovníka s bezprostředním nadřízeným.
- Zavedení pracovníka na pracovní místo.

## 5.1 Pracovní smlouva

Pracovní poměr se zakládá na pracovní smlouvě, která je uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tato smlouva musí být uzavřena písemně a má několik základních náležitostí, které musí obsahovat (§33, odst. 1; §34, odst. 2, ZP).

### 5.1.1 Náležitosti pracovní smlouvy

Pracovní smlouva obsahuje tři základní náležitosti (§34, odst. 1, ZP):

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat.
- Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána.
- Den nástupu do práce.

Je nutno podotknout, že do náležitostí se zařazují i další položky, které nejsou povinné a těmi jsou například výška mzdy či platu, doba – určitá či neurčitá a jiné.

## 5.2 Adaptace zaměstnance

Adaptace zaměstnanců je velmi významná v oblasti řízení, ale také bývá často podceňována. Hlavním cílem je rychlé zapojení nových zaměstnanců do jejich práce. Je nutné zajistit co nejrychlejší a plnou pracovní výkonnost a také zabránit nespokojenosti nových zaměstnanců. K adaptaci patří předávání dostatku informací, zvládnutí pracovních úkolů a ujasnění pracovních očekávání, odborné zapracování a také sociální začlenění do pracovního prostředí. Tento proces začíná v momentu, kdy obě strany – zaměstnanec a zaměstnavatel, uzavřou smlouvu. Jakmile nový zaměstnanec nastoupí do nového zaměstnání, má svůj individuální adaptační plán, který je upraven podle pozice, na kterou nastupuje (Dvořáková a kol., 2012 s. 162–163).

Adaptace zahrnuje formální i neformální procedury, které jsou spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním. Formální procedury se uskutečňují formou adaptačních programů, za to neformální vznikají spontánně (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 60).

V některých nadnárodních firmách se klade pozornost na adaptační proces čerstvých absolventů vysokých škol, tito absolventi jsou zahrnuti do programu odborné přípravy manažerských rezerv. Tento program může trvat až dva roky. Účastníci tohoto programu rotují na

předem stanoveném počtu útvarů. V daných útvarech, na daných pracovištích plní komplexní úkoly, po úspěšném ukončení všech úkolů, tito absolventi můžou zažádat o zařazení na volné pracovní místo. Je samozřejmé, že tato forma adaptace prochází průběžnými kontrolami (Mohelská, 2009, s. 46).

### **5.2.1 Pracovní adaptace**

Do pracovní adaptace spadá poznání, funkčnosti společnosti, prostorů a rozložení budov a hal. Dále také pracovník obdrží informace o povinnostech a požadavcích. V neposlední řadě probíhá zácvik podle popisu práce, na které je pracovník obsazen (Měrtlová, 2014, s. 61).

### **5.2.2 Sociální adaptace**

Naopak sociální adaptace je o vlídném přijetí nových zaměstnanců do chodu organizace. Spadá zde seznámení s ostatními zaměstnanci, určením patrona, který se stará o nového příchozího alespoň po dobu jednoho týdne, ten se o pracovníka stará a pomáhá se začlenit. Cílem je celková psychická pohoda nového pracovníka, tento pracovník se rychleji orientuje, jak v pracovních vztazích, tak i v úkolech, které jsou mu zadány (Měrtlová 2014, s. 61).

## **5.3 Školení zaměstnance**

Školení zaměstnanců, nebo také nazvat jako vzdělávací aktivity nových zaměstnanců, je velmi podstatným. Pracovník musí porozumět své práci a vše, co s tím souvisí, nový zaměstnanec, musí být schopný a rozumět všem úkolům, které tato práce obnáší. Orientace v organizace, vlastní sebedůvěra, zařazení do kolektivu, své pracovní skupiny, to jsou hlavní body, které má školení zabezpečit.

Každé školení zaměstnance je individuální, o zaměstnanci se dozví organizace nejvíce během přijímání, a samotném výběru nových zaměstnanců. Hlavním účel školení je, aby nový zaměstnanec začal co nejrychleji pracovat na 100 % (Koubek, 2011, s. 142–145).

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Při výrobě ekonomických statků je známo, že je potřeba tří základních výrobních faktorů, mezi ty patří půda, práce a kapitál. Teoretická část této bakalářské práce se zabývá právě prací, prací, kterou zajišťují lidé v dané organizaci. Tedy zaměstnanci, kteří jsou velmi důležití v každé společnosti, a bez nich by nemohla fungovat a následně být konkurenceschopná a zisková. Řízením těchto lidí se zabývá řízení lidských zdrojů, které má svoje určité pracoviště, kterým je personální útvar.

Aby mohla organizace či společnost správně a efektivně fungovat, musí si určit přesný počet potřebných zaměstnanců. To zajišťuje plynulý chod celé organizace a nedochází tak ke ztrátám, díky nedostatku kvalitních zaměstnanců. V situaci, kdy organizace nebo společnost nemá dostatečný počet zaměstnanců, nemá, kdo vykonávat danou práci, tím pádem nevzniká potřebný výstup, který vzniknout má a dochází tak ke ztrátám. Při samotném plánování je důležité si uvědomit nejen množství, ale také určité vlastnosti, které organizace vyžaduje.

Po určení počtu zaměstnanců, se přesouvá k procesu získávání zaměstnanců. Tato činnost zajišťuje přilákání co nejvíce schopných, aktivních, vzdělaných a kompetentních uchazečů. Při tomto procesu je několik kroků, které jsou nutné k plynulému chodu. Jako je definování požadavků, volba komunikačního kanálu, konkrétní postup tohoto procesu, jaké zdroje bude daná organizace či společnost využívat, interní či externí. V jako každém procesu, existují techniky nebo metody, kterých organizace může snadno a efektivně využít, například doporučení, či oslovení vyhlédnutého jedince, anebo e-recruitment, který je nyní v módě. Důležité je vybrat správnou metodu, která organizaci poskytne, to, co hledá s ohledem na náklady.

Po přilákání uchazečů a získání veškerých dokumentů, které s tím souvisí, nastává výběr zaměstnanců. Součástí výběru zaměstnanců je několik metod, zkoumání daných dokumentů, ale také výběrové pohovory či assessment centra, na které jsou uchazeči pozváni. Metodu si organizace vybírají podle náročnosti dané pozice a podle toho, co chce organizace o daném uchazeči zjistit.

Výstupem tohoto procesu je konkrétní zaměstnanec, který je připraven k přijetí v dané organizaci nebo společnosti. Po podepsání smlouvy se zaměstnanec adaptuje, jak sociálně, tak pracovně. Začleňuje se do pracovního kolektivu konkrétní organizace, dále se seznamuje s pracovním prostředím a tak dále.



Výsledkem všech těchto procesů je kompetentní, samostatný jedinec – tedy zaměstnanec, který dokáže aktivně, kvalitně a efektivně vykonávat svou práci.

V praktické části mé bakalářské práce budou zodpovězeny tři výzkumné otázky. Níže uvedené výzkumné otázky byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a implementací logické (teoretické) metody – indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jaké zdroje uchazečů bude vybraná společnost využívat více, vnější či vnitřní?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Využívá vybraná společnost patrona (mentora či kouče) v rámci adaptačního procesu?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Bude vybraná společnost aktivně využívat nástrojů e- recruitmentu?*

Při zodpovězení výzkumných otázek bude využito zejména dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je společnost s ručením omezeným, která vznikla roku 2004 zápisem do obchodního rejstříku. Společnost je vedená u Krajského soudu v Ostravě. Dle CZ NACE mezi hlavní činnosti podnikání patří výroba motorových vozidel a jejich motorů (CZ NACE 29100) a dále také výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla (CZ NACE 29320). Vybraná společnost patří mezi přední české výrobce částí motorových vozidel se specializací na vojenské využití. Podnikatelské aktivity této společnosti se s postupným vývojem měnily. Původně vybraná společnost zaměřovala své aktivity výhradně do oblasti vývoje, kdy vlastní činnost byla omezená, většina produkce byla řešena formou kooperací s jinými společnostmi. S rozvojem společnosti se vlastní činnost rozšiřovala – postupně se rozvíjela snaha o uchování firemního know-how společnosti. Nyní je výroba z větší části zajišťována vlastními silami společnosti (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016).

Činnost vybrané společnosti je soustředěvaná do oblasti vývoje agregátů podvozků terénních vozidel pro vojenské použití a dále také jejich následnou opakovanou a sériovou výrobu. Společnost má 4 klíčové zákazníky, kteří mají sídla v zahraničí. Mezi největší z nich – z pohledu objemu produkce patří Nimr Automotive, se sídlem ve Spojených arabských emirátech, tato společnost vyrábí vojenská vozidla. Dalším významným odběratelem je FNSS, se sídlem v Ankaře, zajímavostí je, že tuto společnost z 50 % vlastní americko-švédská zbrojovka BAE. Mezi další zákazníky patří dvě společnosti z Německa, a to Allison a Rheunmetall Land Systeme (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016).

### 7.1 Historie a současnost vybrané společnosti

Jak už je zmíněno výše, vybraná společnost vznikla roku 2004. Roku 2011 zahájila projekt na vytvoření nových prostor pro výzkumné a vývojové činnosti. Tyto činnosti do té doby probíhaly na více místech areálu firmy. Díky tomuto projektu byly postaveny nové budovy, které jsou moderně zařízené, jsou vybaveny, tak aby společnost mohla v těchto budovách soustředovat všechny své aktivity. O rok později byl tento projekt doplněn dalším, a to vybudováním nových vybavených center oprav převodových a podvozkových agregátů a podvozků terénních vozidel. Jelikož tyto projekty byly úspěšné a vedly k růstu vybrané společnosti, roku 2013 byla zahájena výstavba nové výrobní haly (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016).

## 7.2 Vlastnictví certifikátů a osvědčení vybrané společnosti

Jelikož mezi odběratele patří zahraniční společnosti, vybraná společnost vlastní povolení k zahraničnímu obchodu s vojenským materiálem. Povolení udělené Ministerstvem průmyslu a obchodu, které má k tomuto udělení licenční práva. K získání tohoto povolení musí společnost, které ho chtějí získat, prokázat vysokou míru kvality jak produktů, tak i služeb. Vybraná společnost také spolupracuje s Vojenským opravárenským podnikem 026 – ŠTENBERK, s. p. – odbor zkoušení techniky. Vybraná společnost také disponuje vnitřními procesy řízení kvality a dále také politikou jakosti. Certifikací ISO 9001 a 14001 zatím nedisponuje, certifikace je plánovaná v budoucích letech (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016).

## 7.3 Cíle vybrané společnosti

Hlavním cílem je navýšení produkce, které chce společnost dosáhnout příjmem nových zaměstnanců do výroby, do horizontálního CNC centra, toto centrum bude používáno pro vysokorychlostní obrábění. Společnost chce efektivně a cíleně pracovat s potenciálem lidských zdrojů ve vybrané společnosti – zjišťováním spokojenosti zaměstnanců, v oblasti vzdělávání, tvorby pracovního prostředí a jiné. Společnost chce snížit náklady, a to upuštěním od kooperací, které navyšují finální cenu produktu a také snížením tvorby zmetků. Posledním hlavním cílem je zvýšení obrátu společnosti, a to vyráběním veškeré poptávané produkce, zavedením dalších inovovaných produktů do výroby a zvýšením produktivity a efektivity výroby (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016).

## 7.4 SWOT analýza vybrané společnosti

Následující podkapitola se zabývá SWOT analýzou vybrané společnosti. Tato analýza byla vytvořena na základě interních dokumentů vybrané společnosti. V tabulce (Tab. 3), jsou nastíněny silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti, které se dle mého názoru ve vybrané společnosti vyskytují.

Tab. 3. SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti v oboru.</li> <li>• Propojení vlastního vývojového oddělení s výrobním.</li> <li>• Významné postavení na trhu.</li> <li>• Dlouhodobá spolupráce s předními odběrateli.</li> <li>• Široká nabídka poskytovaných služeb.</li> <li>• Kvalifikovaný tým zaměstnanců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Některé výrobní technologie – zastaralé, nepřesné, neekonomické.</li> <li>• Nutnost řešení některých výrobních úkonů kooperací – ohrožení know-how.</li> <li>• Nedostatečná výrobní kapacita.</li> <li>• Absence pracovní pozice personalisty/personalistky.</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posílení českého průmyslu.</li> <li>• Zavedení povinné vojenské služby.</li> <li>• V ČR téměř žádný konkurenční subjekt.</li> <li>• Malá globální konkurence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupný růst cen vstupů.</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce.</li> <li>• Zvyšování cen energií.</li> <li>• Stárnutí populace.</li> <li>• Zvyšování minimální a průměrné mzdy.</li> </ul>

Co se týká silných stránek vybrané společnosti, tak ta disponuje významnými zkušenostmi v oboru, jelikož je na trhu už 13 let. Tato silná stránka také vypovídá o kvalitě produktů a široké nabídce služeb, které vybraná společnost nabízí. Kvalita produktů a služeb je spojena s kvalifikovaným týmem zaměstnanců. Spojením dlouholetých zkušeností vybraná společnost vyčnívá významným postavením na trhu. Díky vyšší produkci má vybraná společnost vlastní vývojové oddělení, které je propojeno s oddělením obchodním. Vybraná společnost dlouhodobě spolupracuje s předními odběrateli, kteří jsou nad míru spokojeni – tento fakt je doložen prestižním oceněním, které společnost má a poukazuje na spokojenost zákazníků.

Jelikož jde doba neustále kupředu, s ní se také neustále vyvíjí výrobní technologie, stále se vylepšují, díky tomu jsou některé z používaných technologií zastaralé, nepřesné, tím pádem mohou být pro společnost neekonomické. I když se vybraná společnost zaměřuje zejména na vlastní produkci, v některých případech je nutné použít kooperaci, tím pádem může přijít o své vlastní know-how. Vybraná společnost nedisponuje dostatečnou výrobní kapacitou, proto může přijít o větší zakázky. Významnou slabou stránkou je absence pracovní pozice personalisty či personalistky.

Vliv makroekonomického prostředí, tedy konkrétně příležitostí a hrozeb, je pro vybranou společnost také důležitý. Významnou příležitostí vybrané společnosti je posílení českého průmyslu. Tato informace je doložena Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky, které má v plánu posílit konkurenceschopnost evropského obranného průmyslu, pak také podporovat účasti podnikatelů na veletrzích a výstavách (©mpo.cz, 2016). Tato příležitost je také podpořena zahájením strategické spolupráce konkrétně – auto průmyslu s vládou České republiky (©autoweek.cz, 2017).

Za další příležitost se může považovat zavedení povinné vojenské služby, pokud se tento zákon schválí, mohly by se vybrané společnosti naskytnout příležitosti – mohla by získat nové zakázky. Jednou z největších příležitostí je pro vybranou společnost téměř žádná konkurence v České republice, ale také globálně.

Dle mého názoru je největší hrozbou vybrané společnosti postupný růst cen vstupů, nejen vstupů, ale také zvyšování cen energií. Zvyšování cen a jejich růst vede k zvyšování cen finálních produktů, díky tomu může vybraná společnost přijít o klíčové zákazníky, kteří o dražší produkty a služby nebudou mít zájem nebo budou, ale v menší míře než doposud. Celková produkce vybrané společnosti je založena na kvalifikovaných lidských zdrojích, pokud by tyto zdroje nebyly, mohlo by dojít ke snížení kvality produktů a služeb, na kterých si vybraná společnost zakládá. Co se týká lidských zdrojů – nemusí dojít jen k situaci, kdy jsou pracovníci nekvalifikovaní, ale také, kdy celkově lidská společnost začne stárnout a nebude dostatek lidských zdrojů.

Poslední hrozba, která úzce souvisí s lidskými zdroji je zvyšování minimální a průměrné mzdy – tuto hrozbu lze zařadit i mezi vstupy. Pokud by vybraná společnost musela svým zaměstnancům zvýšit mzdy, mohlo by dojít ke zvýšení cen finálních produktů a služeb, které by vedly už ke zmiňovanému nezájmu zákazníků.

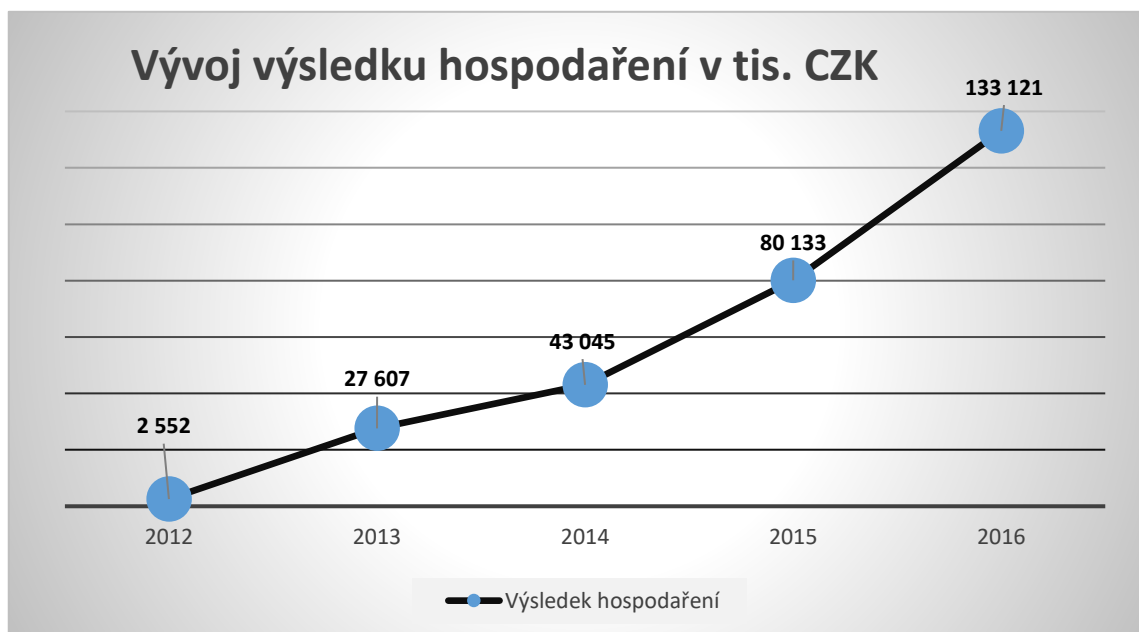
## 7.5 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti

V této kapitole bakalářské práce budou vybrané ekonomické ukazatele společnosti – výsledek hospodaření, roční úhrn, tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, osobní náklady, mzdové náklady, počet zaměstnanců a poté přepočteny průměrný počet zaměstnanců. Tyto ukazatele popisuje níže uvedená tabulka (Tab. 4).

Tab. 4. Vybrané ekonomické ukazatele vybrané společnosti (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

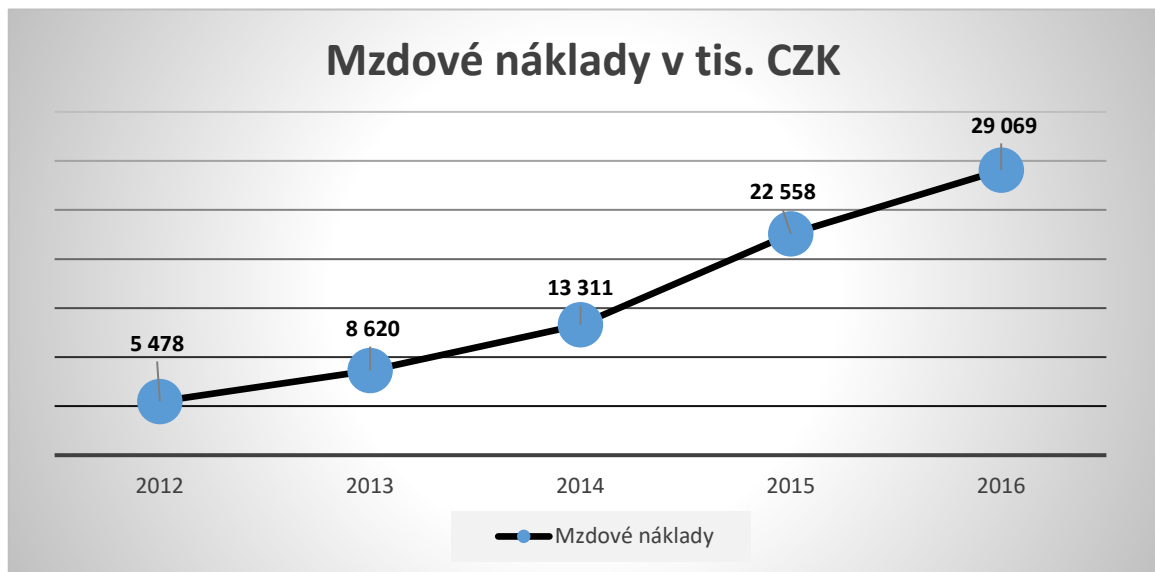
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Výsledek hospodaření (v tis. CZK)</b>	2 552	27 607	43 045	80 133	133 121
<b>Roční úhrn (v tis. CZK)</b>	47 339	128 394	226 846	380 868	352 080
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. CZK)</b>	53 981	129 711	190 505	352 601	348 968
<b>Osobní náklady (v tis. CZK)</b>	7 523	11 874	18 353	31 278	40 593
<b>Mzdové náklady (v tis. CZK)</b>	5 478	8 620	13 311	22 558	29 069
<b>Počet zaměstnanců</b>	21	35	51	86	91

V níže uvedeném obrázku (Obr. 3) je prezentován vývoj výsledku hospodaření vybrané společnosti v letech 2012 – 2016. Hospodářský výsledek má rostoucí tendenci, kdy roku 2012 byl 2 552 tis. CZK a roku 2016 133 121 tis. CZK.



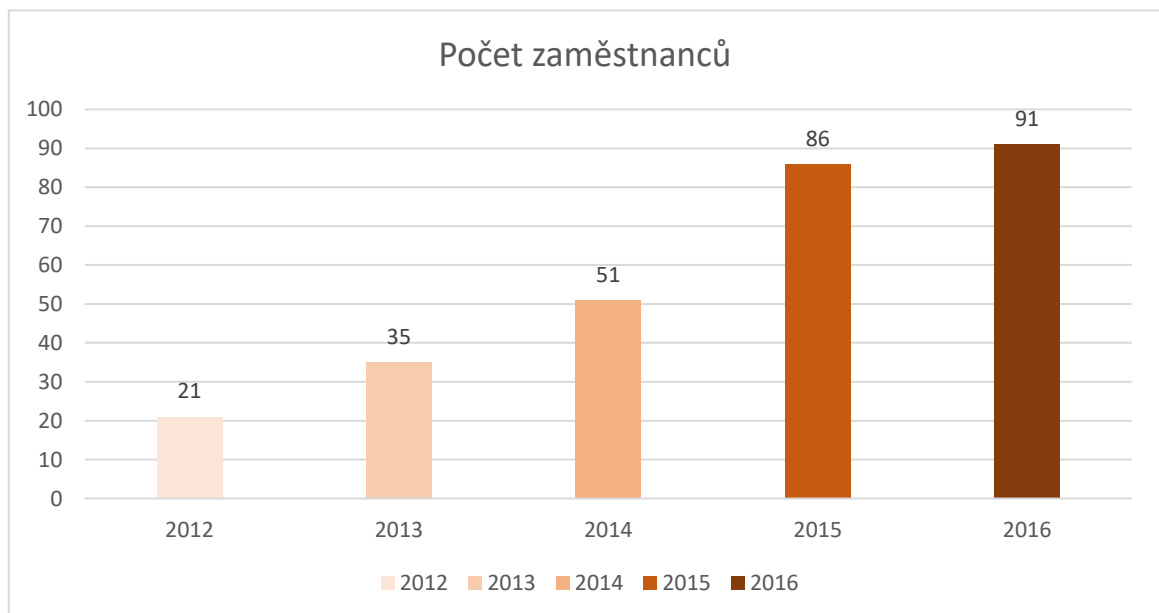
Obr. 3. Vývoj výsledku hospodaření (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

Na obrázku (Obr. 4) jsou znázorněny mzdové náklady v tis. CZK ve vybrané společnosti. Vzhledem k růstu zaměstnanců mzdové náklady každým rokem rostou.



Obr. 4. Mzdové náklady vybrané společnosti (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

Obrázek (Obr. 5) popisuje vývoj počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců každým rokem roste, z celkového počtu 21 v roce 2012 až na počet 91 v roce 2016.



Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)



## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole mé praktické části bude rozebrán současný stav systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tedy od samotného procesu řízení lidských zdrojů, přes proces plánování, získávání, výběr a poté finální příjem zaměstnanců.

### 8.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Pro bližší pochopení procesu přijímání zaměstnanců je nutné nastínit rozdělení středisek ve vybrané společnosti. Rozdělení středisek je přizpůsobeno oborem, ve kterém vybraná společnost podniká. Jejich rozdělení je následující (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017):

- Středisko 0 – technickohospodářští zaměstnanci.
- Středisko 1 – neboli také Machining – zde společnost zařazuje především obráběče.
- Středisko 2 – montážní zaměstnanci.

#### 8.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Co se týká vývoje počtu zaměstnanců, počet se každým rokem zvyšoval – tyto údaje jsou platné k únoru roku 2017. Celkový vývoj, počet odchodů a míru fluktuace popisuje níže znázorněná tabulka (Tab. 5).

Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počet zaměstnanců</b>	21	35	51	86	91
<b>Počet odchodů</b>	1	2	1	5	20
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	19	31	44	75	96
<b>Míra fluktuace vy-počítat sečíst/12</b>	5,26 %	6,45 %	2,27 %	6,67 %	20,83 %

V tabulce (Tab. 5) lze vidět razantní růst zaměstnanců v předešlých letech. Tento růst zapříčinilo zejména zvýšení produkce, které také úzce souvisí s projekty, kterých se vybraná společnost účastnila. Tabulka (Tab. 5) zobrazuje počty zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Zaměstnanci na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti se vyskytují zřídka, nyní (únor 2017) je ve společnosti jen jeden zaměstnanec na dohodu o provedení práce.

Nejvyšší nárůst zaměstnanců byl z roku 2014 na rok 2015. Konkrétně 35 zaměstnanců. V těchto letech probíhaly 3 projekty: potenciál – výzva III, ICT strategické služby – výzva III a inovace výzva IV – tyto projekty souvisí se zmiňovaným nárůstem.

V roce 2016 a 2017 se počet zaměstnanců mírně snižoval, zapříčinilo to nižší počet zakázek, smlouvy se některým zaměstnancům neprodlužovaly. Některé z pozic byly ve vybrané společnosti zrušeny. V tabulce (Tab. 5) lze vidět počet odchodů, který se v roce 2016 rapidně zvýšil, díky zmíněné situaci.

Fluktuace zaměstnanců je ve vybrané společnosti ve všech sledovaných letech v normě, tedy v rozmezí 5 % až 7 %. Nicméně poslední zkoumaný rok (2016), se fluktuace zvýšila a přesahovala hodnoty vyšší než 20 %, což zapříčinilo větší počet odchodů – nižší počet zakázek.

## 8.2 Personální oddělení vybrané společnosti

Co se týká personálního oddělení – i když se vybraná společnost rapidně rozrůstala, tím pádem se zvyšoval i počet zaměstnanců, tak vybraná společnost nedisponuje žádným personálním oddělením, ani osobou, která je přímo zodpovědná jen za personální činnosti vybrané společnosti. Činnosti personálního oddělení z větší části zabezpečuje mzdová účetní vybrané společnosti.

V celkovém procesu přijímání zaměstnanců figuruje zmíněná mzdová účetní, jednatel vybrané společnosti a také vedoucí zaměstnanci, kteří jsou přítomni například u pohovorů.

Mzdová účetní je zodpovědná především za tyto aktivity související s personálními činnostmi (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017):

- Evidence uchazečů o zaměstnání.
- Inzerování volných pracovních míst.
- Přijímání zaměstnanců
  - sepsání smlouvy.
  - mzdový výměr.
- Zpracování dat zaměstnanců v mzdových systémech.
- Vedení mzdové evidence.
- Výpočet mzdy zaměstnanců.

- Stanovení požadavků na uchazeče.
- Plánování potřebného počtu zaměstnanců.
- Získávání zaměstnanců.
- Výběr zaměstnanců.

Na personálních činnostech se podílejí i externí společnosti, a to zejména v rámci procesu vzdělávání zaměstnanců či jejich školením (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

Na základě interview se mzdovou účetní vybrané společnosti (2017) a z analýzy pracovního deníku a profesiogramu, ze kterých vyplývá pracovní náplň pracovní pozice mzdové účetní, bylo zjištěno, že celkový čas potřebný pro výkon této pozice je 40 hodin za týden. V této týdenní pracovní době není započítán čas související s personální činností ve vybrané společnosti. Tento nedostatek lze řešit přesčasem či přijetím nového zaměstnance, který se bude aktivně věnovat aktivitám související s personální činností ve vybrané společnosti. Bylo by vhodné, aby management vybrané společnosti uvažoval o vzniku nové pracovní pozice personalisty či personalistky. Tato myšlenka je dále prezentována a ekonomicky vyčíslena v kapitole Doporučení.

### 8.3 Proces plánování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jak už je známo z předešlé kapitoly, personální oddělení jako samostatný útvar ve vybrané společnosti nefunguje. Při pocitu, či nutnosti vytvoření nového pracovního místa, či obsazení více pracovníků na stávající místo, se vedoucí pracovníci obracejí na jednatele vybrané společnosti, který je zodpovědný za plánování lidských zdrojů. Jednatel naplňuje počty zaměstnanců sám, sejde se všemi vedoucími zaměstnanci a plánují společně. Plánování nenastává jen při zjištění potřeby vedoucích zaměstnanců, ale také při přijetí nové zakázky, či více zakázek najednou. V této situaci je nutné, předem naplánovat potřebný počet zaměstnanců. Plánuje se především dle předešlých zkušeností a objemu plánované výroby (Interview s jednatelem vybrané společnosti, 2016).

V odvětví, ve kterém vybraná společnost podniká, se výroba plánuje dlouhodobě, tudíž i počet zaměstnanců se také plánuje dlouhodobě. Nicméně se dá pružně přizpůsobit, zejména v období většího objemu výroby se zaměstnanci nabírají. Přijímání zaměstnanců se v této situaci musí rozdělit podle středisek. V období většího objemu výroby se zaměstnanci přijímají převážně na dobu určitou – jen na dobu na kterou jsou potřební, tato smlouva se po

zakázce může prodloužit, což se také stává. V roce 2016 se část těchto smluv neprodlužovala, jelikož vybraná společnost neměla takový objem výroby, aby si tyto zaměstnance mohla ponechat. Přijetí zaměstnanců na dobu určitou se týká především střediska 2 – tedy montážních zaměstnanců. Jejich výběr není tak náročný, těchto zaměstnanců je mnoho a v daném okresu, kde vybraná společnost figuruje je těchto zaměstnanců dostatek. U střediska 1, zde se zařazují především obráběči, je to složitější. K situaci, kdy vybraná společnost přijímá tyto zaměstnance na dobu určitou, dochází zřídka. Přijímání těchto zaměstnanců je složitý proces, jelikož odbornost těchto zaměstnanců je na prvním místě. Jejich výběr je tím pádem složitější, musí se hodnotit zmiňovaná odbornost. Jednoduše řečeno nová pracovní místa se ve vybrané společnosti vytváří většinou ve chvíli, kdy na určitém oddělení již nelze zvládat práci v daném počtu zaměstnanců a je nutné přijmout další pracovní síly pro zdravý chod vybrané společnosti. Tuto situaci momentálně vybraná společnost řeší, a to v účetním oddělení, kdy se veškerá práce nedá zvládnout, je potřeba přijmout další účetní. Vybraná společnost má problém najít zkušenou účetní s dlouholetou praxí (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

#### **8.4 Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Po procesu plánování nastává vždy proces získávání. Jakmile si vybraná společnost naplánuje nejen počet, ale také požadavky, které bude po potencionálních zaměstnancích vyžadovat, začne proces získávání. Tento proces nemusí nutně nastat hned po naplánování – plán může poukazovat na to, že v současné chvíli je zaměstnanců dostatek a vybraná společnost žádné další zaměstnance nepotřebuje. Nebo může nastat situaci, kdy vybraná společnost zaměstnance bude potřebovat, avšak ne v daný moment nýbrž později. Jakmile ta správná chvíle nastane, celkový proces získávání začíná. Termín „začátku“ je ve vybrané společnosti naplánován dle náročnosti a potřeby (Interview s účetní vybrané společnosti, 2016).

##### **8.4.1 Komunikační kanál**

Dle interview se mzdovou účetní (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017), která je jedna ze zodpovědných osob za personální oddělení, bylo zjištěno, že má vybraná společnost dva komunikační kanály, které převyšují nad ostatními a v podstatě se rovnají. Jeden z nich je metoda, při které se aktivně uchazeči hlásí sami a poté inzeráty, které vybraná společnost vyvěšuje.

### 8.4.2 Zdroje uchazečů

Vybraná společnost vnitřního trhu práce využívá jen z jednoho pohledu. Využívá jen vertikálního pohybu zaměstnanců, kdy své stávající zaměstnance povyšuje. K této situaci dochází zejména, když je potřeba obsadit vedoucí pozici. Vybraná společnost využívá jednu z výhod a to především, zaměstnancovu znalost společnosti. Na vedoucí pozice je těžší nábor, který je také časově a finančně náročný, proto dochází k využití vnitřního trhu práce. K horizontálnímu pohybu ve vybrané společnosti téměř nedochází. Pokud ano, tak jen ve výjimečných situacích, kdy je opravdu potřeba daného zaměstnance převést na jinou pozici. Vnitropodnikový trh práce není natolik využíván, jelikož vybraná společnost své zaměstnance na daných pozicích potřebuje a je s nimi spokojena. Vnějšího trhu vybraná společnost využívá téměř ve všech situacích, kdy má společnost potřebu obsadit volnou pozici, či nově vytvořenou (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

### 8.4.3 Metody získávání zaměstnanců

V této podkapitole budou přiblíženy základní metody získávání zaměstnanců, které jsou ve vybrané společnosti využívány. Tato podkapitola není zaměřena, jen na využívané, ale je také zaměřena na nevyužívané metody a je přiblížen důvod jejich nepoužívání.

#### *Uchazeči se hlásí sami*

Tato metoda je jedna z nejvíce využívaných. Uchazeči se hlásí sami zejména kvůli dobrým referencím současných zaměstnanců, kteří sami doporučí svým známým, aby do vybrané společnosti zaslali životopis a ucházeli se o práci. Také se uchazeči hlásí, kvůli nově postaveným halám, nově postavené haly v lidech vzbuzuje zájem – jelikož pravděpodobně do nových budov bude potřeba nových zaměstnanců (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

#### *Doporučení současným zaměstnancem*

Doporučení svých známých či rodinných příslušníků považuje vybraná společnost za nejlepší, jelikož si stálý zaměstnanec nedovolí doporučit někoho, kdo nevyhovuje dané práci, nechce se doporučením poškodit. Tuto metodu vybraná společnost vyžaduje, pokud někdo ze stálých zaměstnanců, zná šikovné a vhodné uchazeče vyžaduje, aby tyto zaměstnance doporučovali. V některých případech dostane daný zaměstnanec za tuto aktivitu jednorázovou odměnu (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

**Inzerce**

Specializované pracovní pozice se inzerují v místním periodiku – Kopřivnické noviny a také na Internetu zejména na portálech prace.cz a jobs.cz. Pokud jde o inzerce v novinách, tato metoda se používala v předešlých letech, kdy se uchazeči na tyto inzeráty ozývali. Byly zde inzerovány pracovní pozice především na obrábění a montáž. V únoru až březnu roku 2017 byl umístěn inzerát na portálu Teamio.cz. V té době vybraná společnost hledala zaměstnance na pozici účetní.

Struktura samotného inzerátu ve vybrané společnosti není ničím zvláštní či výjimečným. Začíná náplní práce, požadavky na uchazeče, výčtem toho, co vybraná společnost nabízí a v neposlední řadě informacemi o konkrétní pracovní pozici. Jelikož si vybraná společnost nepřeje být v této práci jmenována, nelze zde uvést konkrétní inzerát, který vybraná společnost zveřejňovala. V následujících tabulkách (Tab. 6, Tab. 7, Tab. 8 a Tab. 9) jsou informace, které vybraná společnost zveřejnila na zmiňovaném portále.

*Tab. 6. Náplně práce – inzerát (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)*

<b>NÁPLŇ PRÁCE</b>			
Účtování závazků a pohledávek.	Daňová přiznání.	Uzávěrky.	Mzdová a personální agenda.
	Majetek, odpisy.	Administrativa.	Účtování závazků a pohledávek.

*Tab. 7. Požadavky – inzerát (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)*

<b>POŽADAVKY</b>			
SŠ ekonomického směru.	Praxe na podobné pozici.	Základní znalost daňových a účetních zákonů.	Znalost zákoníků práce.
Znalost ekonomického nebo informačního systému (QI výhodou).	Znalost práce na PC (MS Office).	AJ na komunikativní úrovni.	ŘP sk. B výhodou.
Spolehlivost, zodpovědnost, pečlivost, komunikační schopnosti.			

Tab. 8. Nabídka vybrané společnosti – inzerát (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

### CO NABÍZÍME

Práci v perspektivní společnosti.	Odpovídající finanční ohodnocení.	Benefity (příspěvek na stravu, školení, jazykové kurzy).
-----------------------------------	-----------------------------------	--

Tab. 9. Informace o pozici – inzerát (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

### INFORMACE O PRACOVNÍ POZICI

Místo pracoviště.	Pracovní smlouva.	Benefity: stravenky/příspěvek na stravování.	Vzdělávací kurzy, školení.
Kontakt.			

### *Spolupráce třetích stran*

Jednou z metod v rámci spolupráce třetích stran, které vybraná společnost využila bohužel jen jednou, je spolupráce se vzdělávací institucí – konkrétně s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava. Jednatel vybrané společnosti byl tuto vysokou školu navštívit, kdy oslovil studenty a nabídl jim pracovní pozici, na tu se také později mohli hlásit. Jednatel vybrané společnosti informoval studenty o firmě, o dané pozici a také jim dal prostory na dotazy. Po své prezentaci dále také konzultoval s vyučujícím, který mu pár studentů doporučil. Studenti, kteří měli zájem o pracovní pozici, museli do vybrané společnosti zaslat motivační dopis v angličtině. Poté byli pozváni na pohovor. Z těchto uchazečů byl vybrán jeden student, nyní už zaměstnanec vybrané společnosti. Tento zaměstnanec studoval na technické fakultě a má vystudované strojní inženýrství. Nyní je ve vybrané společnosti již dva roky (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

Co se týká spolupráce s úřadem práce, nevyužívá ji vybraná společnost vůbec, jelikož na úřadu práce nejsou vhodné uchazeči. Vybraná společnost potřebuje úzce specializované zaměstnance, nicméně kdyby se tito uchazeči na úřad práce hlásili, vybraná společnost by jich využila.

### *Nevyužívané metody*

Některých metod získávání zaměstnanců vybraná společnost nevyužívá. Je nutné je zmínit, především nastínit důvody, proč právě tyto metody neimplementuje. Vybraná společnost přímo neoslovuje jedince, jelikož má ve své evidenci dostatek uchazečů. Vývěsky ani vkládání do poštovních schránek se nezdají vybrané společnosti, jako vhodné metody, proto je nepoužívá a také je nehodlá zavést.

Veletrhu pracovních příležitostí se představitelé vybrané společnosti doposud zatím neúčastnili. Poslední metodou, která je v této bakalářské práci zmíněna je e-recruitment. Vybraná společnost jej aktivně zatím nevyužívá. Používá jen své webové stránky, které nemá nijak zvlášť obsáhlé – nemá zde sekci kariéra, kde by uchazeči mohli najít nabídku pracovní pozice. Co se týká social networkingu, tak vybraná společnost zatím nemá žádný profil na sociálních sítích ani na LinkedIn, na kterém by mohla vybraná společnost získávat zaměstnance například z třetích zemí, o které by měla aktivní zájem (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

#### **8.4.4 Hlavní personální dokumenty**

Hlavní personální dokument, který vyžaduje nejen tato vybraná společnost, ale takřka všechny, je životopis konkrétního uchazeče o danou pracovní pozici. Je nezbytně nutné ho předložit, jelikož jde o první kontakt s vybranou společností po reakci na inzerát. Životopis je také klíčovým dokumentem procesu selekce a výběru potenciálních zaměstnanců. Dalším dokumentem, který vybraná společnost vyžaduje, žádá o jeho předložení při osobní pohovoru, je vysvědčení, buď maturitní či vysokoškolský diplom. Jednatel vybrané společnosti si zakládá na studijních výsledcích – zejména z technických oborů, pokud jde o obsazování pozice s tímto zaměřením. Další doklady ze studia jsou výhodou – například různé certifikáty navíc a podobně. Motivační dopis vybraná společnost nepožaduje. Nicméně na zmiňovaném portálu Teamio.cz při odpovědi na inzerát se motivační dopis dá přiložit. Reference také nejsou nutné. Pokud by vybraná společnost měla o reference zájem, obstarala by si je telefonicky. Co se týká dotazníku, který je zaměřen na reference, tak ten se vyplňuje až potom, co je uchazeči přislíbená práce. Tento dotazník, který je zaměřen na reference je součástí přílohy (P II) (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

#### **8.5 Proces výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Poté co se uchazeč hlásí na danou pozici, je telefonicky informován o datu přijímacího pohovoru. Tomuto telefonátu předchází zkoumání životopisů. Zkoumají se především předešlé



práce, zájmy a vzdělání. Také je nutné poukázat na to, že životopis musí mít správnou strukturu, musí být přehledný, jasný a věcný.

Ve zmíněném telefonátu mzdová účetní, která je zodpovědná za personální práci, danému uchazeči zavolá a pozve ho na osobní schůzku – tedy na přijímací pohovor. V telefonátu, jde tedy o shodě o času a dne. Vybraný den a hodinu probíhá pohovor (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

### 8.5.1 Analýza a zkoumání dokumentů

Jednatel vybrané společnosti požaduje po všech uchazečích doklad o vzdělání. Tento doklad si důkladně projde, jde mu především o výborné výsledky v technických předmětech, pokud jde o pracovní pozici, která je zaměřená na techniku. Nicméně je možnost se do vybrané společnosti hlásit bez jakéhokoliv technického vzdělání – uchazeč může mít dobré studijní výsledky například v matematice, jeho snaživost se může promítnout například v jeho zájmech. K tomuto případu již ve vybrané společnosti došlo, kdy uchazeč neměl technické zaměření – jeho studium bylo zaměřeno na gastronomii. Nicméně jeho studijní výsledky v matematice byly nadprůměrné. Tyto výsledky podpořil také zájem uchazeče a tím bylo kutilství, rád doma modeloval a vyřezával. Na základě těchto informací byl pozván na pohovor, kde byl tázán na zmiňovaný koníček a na základě něj byl přijat. Nyní je ve vybrané společnosti zcela spokojen a vedení vybrané společnosti také (Interview s jednatelem vybrané společnosti, 2017).

Životopis vybraná společnost zkoumá především z profesní stránky a dosaženého vzdělání. Posledním aspektem jsou již zmiňované koníčky a zájmy. Vybraná společnost je otevřená vynalézavým uchazečům a také uchazečům, kteří jsou sportovně založeni, jelikož vybraná společnost pořádá společné výlety či sportovní kurzy. Tyto dokumenty se zkoumají, před pohovorem. Dané nejasnosti se poté probírají dopodrobna u pohovoru (Interview s jednatelem vybrané společnosti, 2017).

## 8.6 Praktický příklad realizace výběrového pohovoru – osobní zúčastněné pozorování ve vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti dne 09. 03. 2017 probíhal výběrový pohovor na pozici pomocné účetní. K přijímacímu pohovoru byly pozvány dvě uchazečky. Na základě svolení všech zúčastněných stran jsem měla jedinečnou možnost se tohoto přijímacího pohovoru aktivně zúčastnit.

U realizovaného přijímacího pohovoru byl přítomen jednatel vybrané společnosti, mzdová účetní vybrané společnosti, uchazeč a já – Markéta Štěrbová.

### 8.6.1 Činnosti v rámci realizace přijímacího pohovoru

Na základě teoretických poznatků byly základní činnosti související s přijímacím pohovorem rozpracovány do níže uvedené tabulky (Tab. 10).

Dle osobní aktivní účasti u přijímacího pohovoru ve vybrané společnosti byly tyto činnosti hodnoceny stupněm splněno či nesplněno.

Tab. 10. Činnosti při pohovoru (Vlastní zpracování, 2017)

ČINNOST	SPLNĚNO X NESPLNĚNO
Příprava na pohovor	Splněno
Průběh pohovoru – uvítání kandidáta	Splněno
Průběh pohovoru – shrnutí obsahu pozice	Splněno
Průběh pohovoru – položení profesních otázek	Splněno
Průběh pohovoru – zjištění osobních vlastností uchazeče	Splněno
Průběh pohovoru – prostor pro vyjádření a otázky uchazeče	Splněno
Průběh pohovoru – uzavření rozhovoru	Splněno
Vyhodnocení pohovoru	Splněno

### 8.6.2 Samotný průběh přijímacího pohovoru

Pohovor začal tím, že byl kandidát pozván do kanceláře mzdové účetní, kde mzdová účetní vedla interview se samotným kandidátem. Otázky, které zde zazněly, byly následujícího typu: „Jaká byla cesta? Jak se dnes máte? Máte to zde daleko?“ Jednatel vybrané společnosti přišel později. Mzdová účetní mohla pomoci uchazeči se zmírněním stresu z nadcházejícího pohovoru (Osobní účast při přijímacím pohovoru, březen 2017).

Po příchodu pana jednatele a vzájemném seznámení byl uchazeč pozván do kanceláře pana jednatele vybrané společnosti. Přijímací pohovor začal uvítáním – kdy jednatel seznámil uchazeče s vybranou společností, v jaké je fázi a na jakou pracovní pozici se daný uchazeč hlásí. Jednatel krátce seznámil s náplní práce a poté předal slovo mzdové účetní společnosti, která informace o náplni práce doplňuje. Uchazeč by byl zodpovědný za účetnictví, personalistiku, mzdy, DPH, služební cesty, BOZP a další administrativu. Jednatel zdůraznil vlastnosti, kterými by měl/a uchazeč či uchazečka disponovat jako například chuť se učit novým věcem, jelikož je tato práce pestrá, jde o různorodost, poté také samostatnost. Následně se v pohovoru přešlo na otázky:

1. Z jakých důvodů uvažujete o odchodu z dosavadní práce?
2. Kdy můžete nastoupit?
3. Máte zkušenosti s podáním přiznání o DPH?
4. Máte zkušenosti s personalistikou? Setkal/a jste se s ní?
5. Proč jste odešel/a z předchozí práce?
6. Jakou si představujete nástupní hrubou mzdu?
  - a. Jednatel vybrané společnosti tuto otázku doplnil informacemi o placení přesčasů a o možnostech odměn.

Po poslední otázce si uchazeč představuje hrubou mzdu ve výši CZK 22 000. Kdy jednatel vybrané společnosti souhlasí a vysvětluje, jak se mzda ve vybrané společnosti dělí. Mzda je rozdělena na pevnou složku a pohyblivou – v tomto případě by to bylo CZK 20 000 a CZK 2 000 by byla složkou pohyblivou. Pohyblivá složka slouží k takzvanému trestu – například za zmetky, porušení pracovní kázně a jiné.

7. Kdo zodpovídal za účetnictví? Kdo měl poslední slovo? Byl/a jste to Vy?
8. Máte stále zájem o tuto práci, i když je velmi pestrá a budete se muset naučit mnoho nových věcí?

Během přijímacího pohovoru se uchazeč ptal, především na chod vybrané společnosti. Dotazy byly z pohledu přijímací komise žádané a jsou věcné. Po poslední otázce byl prostor na otázky uchazeče. Kdy se uchazeč ptal, co přesně vybraná společnost vyrábí, jelikož má nepřehledné webové stránky a není to z nich pochopitelné. Tato informace, je pravdivá. Přijímací komise uznala, že je to pravda, proto není tato otázka brána jako nedostatek. Jednatel vybrané společnosti vysvětlil hlavní činnosti společnosti a její klíčové zákazníky. Ukončení pohovoru – domluva na termínu, kdy dá zodpovědný zaměstnanec – v tomto případě mzdová účetní společnosti, uchazeči vědět.

### 8.6.3 Členění pohovoru

Na základě interview s mzdovou účetní vyplynulo, že vybraná společnost upřednostňuje pohovory, které jsou posuzovány posuzovateli, nebo také komisí. V případě osobní účasti Markéty Štěrbové, byla u pohovoru přítomna mzdová účetní a jednatel vybrané společnosti.

Obsah a samotný průběh přijímacího pohovoru je hodnocen spíše jako polostrukturovaný. Jednatel vybrané společnosti i mzdová účetní se ptají na otázky. Mají předem určené body, na které by se zeptat chtěli, ale celková struktura daných otázek není určena. Členové komise se v otázkách střídají. Celkové pohovor probíhal 30–45 minut (Osobní účast při pohovoru, březen 2017).

### 8.6.4 Hodnocení pohovoru

Po ukončení přijímacího pohovoru uchazeč odešel a rozloučil se s celou komisí. Komise se poté radil. Každý z komise měl prostor na to zhodnotit přednosti a nedostatky uchazeče. Poté se srovnává s předchozími uchazeči, v tomto praktickém příkladu se pohovorů účastnili dva uchazeči. Pokud je jednatel s uchazečem spokojen, dává poté hlavní slovo mzdové účetní společnosti, která je více kompetentní a dokáže daného uchazeče posoudit z profesní stránky lépe. U pohovoru účetní byla Markéta Štěrbová také vyzvána, aby řekla svůj vlastní názor, nejen na uchazeče, ale také na celý průběh pohovoru (Osobní účast u pohovoru, březen 2017).

## 8.7 Proces přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Poté, co je uchazeč vybrán a je telefonicky informován o ukončení přijímacích pohovorů, nastává proces přijímání. Pokud má vybraný uchazeč stále zájem, nadchází několik kroků.

Vytvoří se pracovní smlouva, která se s daným uchazečem konzultuje, zda mu vše vyhovuje a všemu rozumí. Pracovní smlouva je hotová během několika dnů. S pracovní smlouvou dostává nový zaměstnanec mzdový výměr. Před nástupem na danou pracovní pozici, musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u poskytovatele pracovně lékařských služeb vybrané společnosti. K tomu je potřeba výpisu od svého praktického lékaře a žádanky vybrané společnosti. Jakmile je přijímán, vyplňuje vstupní dotazník, ve kterém jsou základní informace – bydliště, zdravotní pojišťovna, děti, předchozí zaměstnání, odbornost a tak podobně. Co nejdříve doplňuje zápočtový list, doklad o studiu, rodné listy dětí, číslo účtu a další potřebné dokumenty. V den nástupu do zaměstnání obdrží kartičku pro evidenci docházky, která se eviduje elektronicky přes terminál. Posledním krokem je absolvování vstupního školení o bezpečnosti práce. Zaměstnanci ve výrobě obdrží pracovní obuv a oděv. Poté jsou zaškoleni na svém pracovišti a je jim udělen mentor (Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, 2017).

### 8.7.1 Pracovní smlouva

Základním rozdílem jsou typy termínovaných smluv – smlouva na dobu určitou či neurčitou. Zpravidla se novým zaměstnancům dává vždy doba určitá, které je také podpořena zkušební dobou. Doba určitá se poskytuje, zejména kvůli prostoru na dodatečné neprodloužení smluv. Především z důvodu dočasného nábory nových zaměstnanců – na určitou zakázku. Po skončení doby určité se buď prodlouží anebo rovnou změní celá doba, a to na neurčitou – tato situace nastává u zaměstnanců, kteří jsou šikovní, jsou ve vybrané společnosti potřební, nedají se nahradit a je pro ně dostatek práce (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017).

#### *Struktura pracovní smlouvy*

Jelikož dle zákona není určena přesná struktura pracovní smlouvy, je nutné přiblížit, jak tato smlouva vypadá u vybrané společnosti. Celá pracovní smlouva je rozdělena do sedmi částí:

1. Smluvní strany.
2. Předmět smlouvy.
3. Pracovní úvazek a pracovní doba.
4. Mzda.
5. Základní povinnosti zaměstnance.
6. Zvláštní povinnosti zaměstnance.
7. Závazky zaměstnavatele.

## 8. Závěrečná ujednání.

### 8.7.2 Adaptace

Co se týká adaptace, záleží na konkrétní pracovní pozici. Jádrem pracovní adaptace je stejné. Novému zaměstnanci je přidělen jeho mentor, který s ním prochází pracoviště, prostory, budovy, haly, seznamuje ho s kolegy, se kterými bude pracovat, ze začátku mu pomáhá se celkově začlenit. To také úzce souvisí i se sociální adaptací – kdy se tento zaměstnanec stará o nového pracovníka a jeho celkovou duševní pohodu. Někteří z pracovníků během své působnosti ve vybrané společnosti navštěvují teambuildingy, aby se stmelili v týmu, ve kterém pracují. Tyto teambuildingy pro vybranou společnost připravuje a realizuje nejmenovaná společnost, která poté hodnotí celý tým a poskytuje zpětnou vazbu jednatelem vybrané společnosti. Společnost poskytující teambuilding je velmi spokojená a potvrdila, že ve vybrané společnosti jsou nadprůměrné pracovní vztahy, tedy v daném vzorku, který se těchto teambuildingů účastnil (Interview s jednatelem vybrané společnosti, 2016).

### 8.7.3 Školení

Školení – ze zákona jej zaměstnavatel musí zajišťovat, na druhou stranu nemá povinnosti jen zaměstnavatel, ale také zaměstnanec, a to především v účasti na těchto školeních. Porušení povinností, může vést k rozvázání pracovního poměru. Ve vybrané společnosti se školení dělí na několik kategorií (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016):

1. Vstupní školení.
  - absolvují: nově přijatí zaměstnanci; studenti na praxi a brigádníci; všichni zaměstnanci, kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání, trvající nepřetržitě déle než 6 měsíců – mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc.
2. Vstupní instruktáž na pracovišti – zabezpečeno přímým nadřízeným.
  - absolvují: nově přijatí zaměstnanci; studenti na praxi a brigádníci; všichni zaměstnanci, kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání, trvající nepřetržitě déle než 6 měsíců – mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc; zaměstnanci převedení na jinou práci v rámci vybrané společnosti.
3. Praktický zácvik – ověření znalostí, zabezpečeno vedoucím zaměstnancem.
  - po absolvování vstupní instruktáže.
  - administrativa, sklad úklid – není potřeba.
4. Opakované školení.

- BOZP.
5. Speciální a odborná školení.
    - u vybraných dělnických profesí – obsluha tlakových nádob stabilních, obsluha plynového zařízení, jeřábníci, vazači, svářeči a jiné.
  6. Školení vedoucích zaměstnanců.
    - absolvují: nově jmenovaní vedoucí zaměstnanci do 3 měsíců ode dne nástupu na novou funkci.
  7. Mimořádné školení.
    - provádí se: při změně pracovních úkolů; při zavedení nebo změně pracovních prostředků; při zavedení nové technologie nebo změně technologie; při zvýšení úrazovosti a zhoršení bezpečnostní situace na pracovišti; při změně situace na pracovišti – součinnost dvou organizací, rekonstrukce, opravy a jiné; před výkonem zvlášť nebezpečných prací.

Školení jsou součástí vzdělávacího systému ve vybrané společnosti. Tato školení jsou zabezpečována interně či externě.

#### 1. Interní školení a workshopy:

- postup montáže.
- dodržování a sledování kvality výroby, politika jakosti, kvalitní výroba a montáž.
- měření dílenskými měřidly, kontrolní měření, rozměrové protokoly.
- školení čtení konstrukčních výkresů, pro pracovníky montáže a nákupu.

#### 2. Externí školení:

- metodika výpočtu čelních ozubených kol, nové přístupy, poznatky.
  - školitelem je Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- systémy a aktualizace.
  - školitel v Praze.
- problematika balistické ochrany a ochrany proti minám.
  - školitel ve Vyškově a ve Šternberku.
- další specifické vzdělávací kurzy.
  - jazykové znalosti, soft skills, legislativa, účetnictví a jiné.

## 9 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Po interview s jednatelem vybrané společnosti a mzdovou účetní zodpovědnou za personální oddělení a dále po analýze veškerých dokumentů s tématem souvisejícím, lze říci, že by se systém přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti mohl zlepšit navzdory tomu, že vybraná společnost roste a přijímá nové zaměstnance.

V této kapitole budou zmíněny nedostatky a přednosti současného stavu. Personální oddělení ve vybrané společnosti jako samostatná část vybrané společnosti neexistuje, a to je dle mého názoru tím největším nedostatkem. Dle mého názoru je nutné personální oddělení v blízké budoucnosti určitě založit. Po interview jak s jednatelem, tak i se mzdovou účetní, bylo zjištěno, že jsou stejného názoru. Na druhou stranu tento nedostatek je také předností, na personalistice se musí podílet více lidí, s personalistikou pomáhá také finanční ředitelka a mistři pracovišť – ti se podílejí při pohovorech a při vstupních a jiných školení. Nicméně do účetního oddělení bude nově přijata účetní – v lednu až březnu probíhalo výběrové řízení, tato nová pomocná síla, bude mít také na starost personální činnost, proto si myslím, že personální činnost se ve vybrané společnosti rozdělí a nebude mít mzdová účetní tolik práce. Na druhou stranu je doporučeno společností takové velikosti mít osobu, která se zabývá jen personální prací.

Dle mého názoru je plánování lidských zdrojů vzhledem k tomu, že není samostatné personální oddělení, řešeno velmi efektivně. Vybraná společnost si je vědoma toho, kdy a jak má plánovat. Po interview se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že vybraná společnost využívá spíše vnějšího trhu práce, tento fakt lze pojmout také jako jeden z předností společnosti. Vybraná společnost vítá novou „krev“ je otevřená novým nápadům, novým pohledům. Na druhou stranu je společnost zaměřena na úzký okruh vnějšího trhu práce. Společnost v minulosti spolupracovala s vysokými školami – mohla by i nadále pokračovat. Co se týká jedné z metod, které využívají uchazeči a to tedy, že se hlásí sami – vybraná společnost by mohla mít databázi těchto uchazečů, nyní sice tato databáze existuje, ale jen jako složka životopisů uchazečů. Vybraná společnost aktivně využívá inzerci, jeden z inzerátů byl dostupný na portále Teamio.cz v březnu 2017. Tento inzerát byl věcně v pořádku, obsahoval, vše, co by obsahovat měl. Nicméně jeho grafické zpracování nebylo nijak zvláštní.



To také navazuje na webové stránky společnosti. Tyto stránky jsou jedním z větších nedostatků společnosti. Sám jednatel si uvědomuje, že webové stránky nejsou pěkné. Nicméně vzhled či obsah webových stránek není nijak zvlášť nutný, jelikož má společnost své stálé zákazníky, kteří se na tyto webové stránky nedívají. Nicméně by na těchto webových stránkách mohly být nabídky pracovních pozic, které jsou k dispozici. E-recruitment vybraná společnost aktivně nevyužívá, lze zde zařadit inzerování na portálech tomu určených jako je například jobs.cz, prace.cz a Teamio.cz. Společnost by mohla e-recruitmentu využívat více, například vytvořením profilu na LinkedIn, kde by mohla být v kontaktu se svými zákazníky, mohla by zde nalézt zákazníky nové, ale také nové zaměstnance, a to například ze zahraničí, o jednoho zahraničního zaměstnance usiluje, a to na pozici projektového manažera, proto by prostřednictvím této sociální sítě, mohla najít dalšího vhodného uchazeče. Dokumenty, které vybraná společnost vyžaduje, dle mého názoru jsou tyto dokumenty na místě, nicméně by mohla společnost využít dotazníku před přijetím. Mohly by zde zjistit informace, které nejsou zjistitelné z životopisu.

Další předností je mentor, který je novému zaměstnanci přidělen při nástupu do vybrané společnosti. Tento mentor je velmi důležitý. Je nutné, aby byl zvolen správný mentor, ten může příjemně ovlivnit nástup nového zaměstnance. Celkový adaptační proces je na dobré úrovni, mentor slouží k pracovní adaptaci. Myslím, že je důležité pořádat různé společenské akce, aby se zaměstnanci vzájemně poznávali i ve volném čase, skloubením společných zájmů, a to se také ve společnosti uskutečňuje – společné výlety do hor, oslavy, výlety na kolech a jiné. Posledním bodem praktické části je školení, které je velmi dobře zpracováno a vybraná společnost si zakládá na neustálém vzdělávání svých zaměstnanců. Využívání jak interních, tak externích školitelů je velkým pozitivem.

V závěru teoretické části bakalářské práce byly formulovány tři výzkumné otázky, na které jsou zjištěné odpovědi následující:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jaké zdroje uchazečů bude vybraná společnost využívat více, vnější či vnitřní?* Odpověď: Společnost využívá zejména vnějšího trhu práce.
- *Výzkumná otázka číslo 2: Využívá vybraná společnost patrona (mentora či kouče) v rámci adaptačního procesu?* Odpověď: V rámci adaptačního procesu vybraná společnost využívá mentora, který je přidělen každému novému zaměstnanci.
- *Výzkumná otázka číslo 3: Bude vybraná společnost aktivně využívat nástrojů e-recruitmentu?* Odpověď: Společnost aktivně nevyužívá nástrojů e-recruitmentu.

## **10 NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

V předchozí kapitole byly shrnuty nedostatky a přednosti současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V této kapitole je práce zaměřena na nedostatky a jejich možné odstranění formou doporučení včetně jejich ekonomické náročnosti.

### **10.1 Obsazení pozice personalisty/personalistky**

Jak již bylo zmíněno v analýze, pracovní pozice personalisty je ve vybrané společnosti rozdělena mezi více zaměstnanců, nicméně tato situace by se měla změnit. I když vybraná společnost počítá s příchodem nového zaměstnance – nové pomocné pracovní síly v účetním oddělení, která se také bude podílet na personální práci. Na základě předchozích kapitol, studia interních zdrojů a po interview se zaměstnanci se ve vybrané společnosti zjistilo, že je nutné obsadit pozici personalisty/personalistky. Vybraná společnost se neustále zvětšuje a plánuje se stále rozvíjet, proto by pozice personalisty měla být zahrnuta do nejbližšího plánování lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Prvním bodem je naplánování, zdali ve vybrané společnosti vznikne celkově nové personální oddělení, které bude mít svou vlastní kancelář, nebo jestli se bude obsazovat pozice jednoho personalisty, který bude v účetním oddělení a bude ze začátku spolupracovat se zaměstnankyní, která tuto práci má doposud na starost. Po tomto uvážení, můžou nastat další navazující kroky.

Dle HR monitor (©hr-monitor.cz, 2013) na sto zaměstnanců připadá v České republice v průměru jeden personalista. Nicméně neexistuje žádná norma, která by poukazovala na určitý počet personalistů na počet zaměstnanců. Nicméně vybraná společnost disponuje v roce 2017, konkrétně v březnu celkovým počtem 88 zaměstnanců, tím pádem je doporučeno, aby měla alespoň jednoho personalistu, vzhledem k průměru v České republice. Nicméně nejen ve vybrané společnosti, ale i v dalších společnostech je potřeba změnit chápání role personalisty a za co je zodpovědný (©hr-monitor.cz, 2013).

#### **10.1.1 Ekonomická náročnost obsazení pracovní pozice personalista/personalistka**

Dle výše uvedeného doporučení byla zpracována ekonomická náročnost obsazení pracovní pozice personalisty/personalistky. Celková suma byla vyčíslena na částku celkem

CZK 47 067 při přijímacím pohovoru se sedmi kandidáty. Podrobná struktura výše nákladů je uvedena v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11. Ekonomická náročnost – obsazení pozice personalisty (Vlastní zpracování, 2017)

POLOŽKA	FINANČNÍ NÁROČNOST
<b>ZVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY</b>	
Portály – jobs.cz	Light – 5 900 CZK (30 dní, 197 CZK/den) (©jobs.cz)
Portály – prace.cz	3 500 CZK (30 dní, 117 CZK/den) (©prace.cz)
Kopřivnické noviny	20 CZK první řádek, 10 CZK každý další = 120 CZK, 2 vydání = 2 x 120 CZK = 240 CZK (©koprivnice.cz)
Vytvoření profilu – LinkedIn	Zdarma
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S UVĚŘEJNĚNÍM NABÍDKY</b>	
Účty od mobilního operátora – pozvání uchazečů na pohovor (cca 5–7)	5 x 3 minuty = 15 minut, 5 x 3 CZK = 15 CZK; 6 x 3 minuty = 18 minut, 6 x 3 CZK = 18 CZK; 7 x 3 minuty = 21 minut, 7 x 3 CZK = 21 CZK  (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S PŘIJÍMACÍM POHOVOREM</b>	
Tisk životopisů a papíry na poznámky	50 CZK – 70 CZK
Mzda vedoucího zaměstnance (příprava na pohovor, časová náročnost 0,5 hodiny)	0,5 x 110 CZK = 55 CZK  (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)

Účty od mobilního operátora – informace o přijetí/nepřijetí	5 x 3 minut = 15 minut, 5 x 3 CZK = 15 CZK; 6 x 3 minuta = 18 minut, 6 x 3 CZK = 18 CZK; 7 x 3 minuta = 21 minut, 7 x 3 CZK = 21 CZK (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S PŘIJETÍM</b>	
Pracovní pomůcky (stůl, počítač, židle, licence programu QI)	0 CZK – dostupné
<b>MZDOVÉ NÁKLADY, ODVODY SOCIÁLNÍHO A ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ</b>	
Nástupní mzda	27 786 CZK (hrubá mzda) (©katalog.nsp.cz)
Superhrubá mzda	37 300 CZK (zaokrouhлено na sta nahoru)
Daň před slevami	5 595 CZK
Sleva na poplatníka	2 070 CZK
Daň	3 525 CZK
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec)	3 056 CZK – (1 250,37 CZK zdravotní pojištění; 1 806,09 CZK sociální pojištění)
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	9 447 CZK – (2 500,74 CZK zdravotní pojištění; 6 946,50 CZK sociální pojištění)
Čistá mzda	21 205 CZK

<b>NÁKLADY CELKEM</b>	$5\,900 + 3\,500 + 240 + 21 + 70 + 55 + 21 + 27\,786 + 9\,447 = \text{CZK } 47\,040$ (při 7 kandidátech)
-----------------------	--

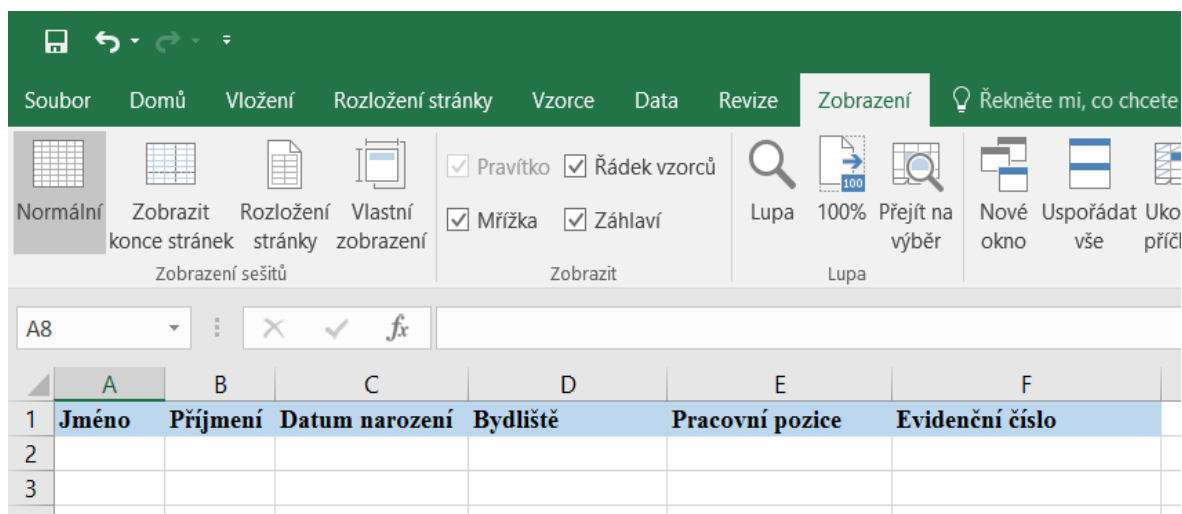
Je nutné říci, že naznačená finanční náročnost v tabulce (Tab. 11) je jen orientační, jelikož předem není jisté, kolik uchazečů se bude hlásit, kolik reálného času zaberou například pohovory, telefonní hovory a jiné. Další faktory, které mohou celkové náklady ovlivnit je například počet dětí. V tabulce (Tab. 11) není znázorněno ani jedno dítě, které by mohlo ovlivnit výši daně. Náklady může také ovlivnit šikovnost nového zaměstnance – může dostat odměnu.

## 10.2 Databáze uchazečů

Vzhledem k tomu, že se mnoho uchazečů hlásí samo, je nutné vylepšit databázi uchazečů. Doposud je databáze uchazečů vedena jen v papírové složce, což v dnešní době patří mezi zastaralejší metody. Změna databáze uchazečů bude sloužit převážně k efektivnějšímu vyhledávání. Uchazeči se můžou, a také hlásí v době, kdy nejsou potřeba. Nicméně pokud vybraná společnost pocítí potřebu, může si v databázi vyhledat vhodné uchazeče. Databázi lze vytvořit například v Microsoft Office v programu Excel. Tento dokument nebude nijak složitý, v dokumentu by byly jen základní informace, které jsou zobrazeny na obrázku (Obr. 6).

Informace jsou základní – jako například datum narození a bydliště bude v databázi zejména kvůli nežádané záměně uchazečů, pracovní pozice – o kterou má zájem, evidenční číslo bude přiděleno ke každému životopisu, který bude označen. Personální zaměstnanec nebo jakýkoliv jiný zaměstnanec, který by chtěl najít vhodného pracovníka, si může tyto informace jednoduše najít, může si zde vyfiltrovat pracovní pozici, kterou potřebuje obsadit. Tato databáze by byla dostupná všem zaměstnancům, kteří by byli se systémem přijímání zaměstnanců úzce spjati, aby nemohlo dojít ke zneužití informací. Tato databáze by byla součástí interních dokumentů vybrané společnosti nebo online například na disku Google. Finanční náročnost by byla téměř nulová, vytvoření této databáze by nestála žádné finanční prostředky, nicméně se této databázi musí někdo věnovat, pokud by vybraná společnost přijala personalistu, měl by ji na starost on, pokud ne, tak zaměstnanec, který by ji byl pověřen. Vytvoření databáze, spárování informací a umožnění přístupu všem kompetentním zaměstnancům by zabral cca

jednu směnu, tedy 8 hodin. Zodpovědným pracovníkem bude účetní, která tuto práci dělá v rámci své pracovní doby, proto je ekonomická náročnost nulová.



Obr. 6. Databáze uchazečů (Vlastní zpracování, 2017)

### 10.3 Vytvoření profilu na profesní sociální síti – LinkedIn

Toto doporučení je navrženo na základě analýzy současného stavu systému přijímání zaměstnanců do vybrané společnosti. Vybraná společnost totiž nevyužívá aktivně e-recruitmentu, tak jak by mohla. Proto je jedním z doporučení vytvoření profilu na profesní sociální síti LinkedIn. LinkedIn je nejpopulárnější profesní sociální síť, kde je 300 milion aktivních uživatelů. Je využívána profesionály po celém světě k hledání nejen práce, ale také zaměstnanců či k navazování užitečných kontaktů (©grafton.cz).

Na LinkedIn lze vytvořit osobní účet a poté stránku vybrané společnosti. Stránku vybrané společnosti lze vytvořit poté, co zodpovědný zaměstnanec, který bude tento profil spravovat, bude mít svůj vlastní osobní profil. Prvním krokem je zaregistrování – po navštívení domovské stránky sociální sítě se vybraná společnost může zaregistrovat vyplněním krátkého dotazníku. V krátkém dotazníku se vyplňuje jméno, příjmení, e-mail a heslo. Pod těmito údaji se bude zodpovědný zaměstnanec přihlašovat. Po vyplnění formuláře se zaměstnanec může připojit, poté nastává přesměrování na další formulář, ve kterém se vyplňují informace o bydlišti a o současném pracovním stavu, zda je zaměstnanec zaměstnán, či hledá práci nebo je naopak studentem. Dle daných informací se vyplňují další informace jako například současná pracovní pozice, název firmy či školy, pokud jde o studenta. Poté se profil vytváří. Po vyplnění veškerých potřebných informací následuje ověření e-mailové adresy. Ověřením se účet aktivuje. Poté následuje vyplnění profilu, nýbrž předtím se také vybírá typ účtu – jde

o dva typy a to Premium, který je placený, stojí od EUR 24,95 za měsíc. Dalším účtem je Basic účet, který je bezplatný, ale jeho funkce a možnosti jsou omezené. Pro začátek je doporučený Basic účet. Vyplnění profilu je velmi důležité, vyplňují se zde zkušenosti v profesním životě, vzdělání, osobní údaje, znalosti a dovednosti, jazyky, certifikáty a ocenění, v profilu lze vyplnit plno dalších informací, tento výčet je základní (©grafon.cz).

Po vytvoření osobního profilu může zodpovědný zaměstnanec vytvořit stránky vybrané společnosti. Nicméně musí splňovat požadavky, které uvádí LinkedIn (©linkedin.com, 2017):

1. Musí mít osobní profil LinkedIn vedený na své pravé křestní jméno a příjmení.
2. Profil musí být alespoň 7 dní starý.
3. Síla profilu musí být na úrovni Střední nebo všech hvězdiček.
4. Na profilu musí mít pár spojení.
5. Musí být v současnosti zaměstnancem společnosti a pozice musí být uvedena v sekci pracovní zkušenosti na osobním profilu.
6. Musí mít firemní e-mailovou adresu přidanou a potvrzenou na svém účtu LinkedIn.
7. Firemní e-mailová doména musí být unikátní pro vybranou společnost.

Po splnění požadavků lze vytvořit stránky vybrané společnosti. Lze je vytvořit kroky, které popisuje LinkedIn (©linkedin.com, 2016):

1. Najet kurzorem na záložku zájmy nahoře na domovské stránce a vybrat možnost společnosti.
2. Kliknutí na odkaz vytvořit, vytvořit stránku společnosti napravo.
3. Zadání oficiálního názvu společnosti a svou pracovní e-mailovou adresu.
4. Kliknutí na tlačítko pokračovat a zadání informací o společnosti.

Při vytvoření profilu vybrané společnosti je další podmínka, která musí být splněna, aby mohla být stránka společnosti zveřejněna. Zaměstnanec musí zadat popis společnosti (250 až 2000 znaků včetně mezer) a adresu URL jejího webu. I když vybraná společnost zvolí verzi, která je zdarma, je nutné finančně ohodnotit osobu, která tento profil bude spravovat. Doporučila bych zaměstnance, který pracuje v oddělení informačních technologií. Otázkou je, zdali tento zaměstnanec bude mít tuto činnost v popisu práce či nikoliv. Pokud by tuto činnost v popisu práci neměl, musel by dostat náležitou odměnu. Odměnou by byla vyměřená hodinová mzda 110 CZK (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017). Aby byl tento profil kvalitní a propracovaný doporučila bych 5 směn na vytvoření profilu. Na základě této informace by ekonomická náročnost byla CZK 4 400 (8\*5\*110).

## 10.4 Vytvoření nových webových stránek

Dalším doporučením je vytvoření nových webových stránek. V rámci personální činnosti by tato webová stránka mohla značně pomoci v lepší komunikaci. Na webových stránkách by byla záložka kariéra, kde by se potenciální uchazeči mohli dozvědět o volné pracovní pozici. Na těchto webových stránkách by také byla možnost poslat online žádost, zaslat životopis a motivační dopis.

Webové stránky vybrané společnosti jsou, co se týká vzhledu nedostačující, nicméně jsou nedostačující i vzhledem k poskytnutým informacím návštěvníkovi. Na webových stránkách jsou tři záložky, vzhledem k tomu, že má vybraná společnost především zahraniční zákazníky, je tento web v anglickém jazyce. První záložkou jsou produkty a služby vybrané společnosti – po rozkliknutí záložky, jsou zde fotky produktů. Další záložkou je vybavení, po rozkliknutí lze vidět fotky vybavení vybrané společnosti. Poslední záložkou je kontakt, kde jsou kontakty na zodpovědné osoby za různá oddělení a adresa vybrané společnosti (©webové stránky společnosti).

Otázka webových stránek – jejich vytvoření je složitější, jelikož webové stránky si může vytvořit vybraná společnost sama – což doposud dělala anebo si může najmout firmu, která tyto webové stránky vytvoří a může je také poté spravovat. Doporučila bych levnější formu a tím je vytvoření vlastních webových stránek bez pomoci. Nyní lze vytvořit webové stránky zdarma anebo také s rozšířenou verzí za menší úplatek, nevýhodou je vlastní zpracování, zodpovědný pracovník musí být kreativní. Webové stránky musí umět zapůsobit na větší spektrum lidí. Webové stránky nefigurují jen k nalákání nových zákazníků, ale také potenciálních zaměstnanců. Jeden z webů, který poskytuje vytváření webových stránek je zombeek.cz, tento web poskytuje vytváření webových stránek ve třech variantách. Tyto varianty jsou blíže popsány na webových stránkách (©zombeek.cz). Pro vybranou společnost bych doporučila první z těchto verzí a to bezplatnou, pokud by se tyto webové stránky uchytily, mohla by společnost investovat prostředky do jedné ze dvou placených webových stránek (©zombeek.cz).

Vybraná společnost si může vybrat jakýkoliv jiný web, který poskytuje tyto služby, je otázkou, zda do těchto webových stránek chce investovat více či méně. Jelikož má své stálé zákazníky, doposud nedostačující webové stránky společnosti nijak nepřekáží. Při tvorbě webových stránek bych doporučila vytvoření záložky kariéra, kde by se uchazeči o zaměstnání mohli dočíst o volné pracovní pozici.



Doporučila bych skloubit toto doporučení s doporučením předešlým – tedy vytvoření profilu na profesní sociální síti LinkedIn, jak je popsáno výše. Vybraná společnost musí přiložit odkaz na webové stránky. Proto by tyto stránky mohl vytvořit zaměstnanec, který by vytvořil profil na profesní sociální síti LinkedIn. V rámci 5 zmíněných směn, které by měl na vytvoření profilu na LinkedIn bych zakomponovala i vytvoření webových stránek. Jak u vytvoření profilu, tak u webu je nutné podotknout, že ekonomická náročnost se může zvyšovat, jelikož se tyto stránky a profil musí spravovat, neustále aktualizovat.

### **10.5 Spolupráce vybrané společnosti s vysokými školami**

Vybraná společnost využívala absolventů v minulosti – konkrétně zaměstnala jednoho absolventa. Tento zaměstnanec je ve vybrané společnosti dva roky (údaj z března 2017). Vybraná společnost je s tímto zaměstnancem naprosto spokojena, proto by mohla ve spolupráci s vysokými školami pokračovat, zejména s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava. Nejbližší vysoká škola, která má technickou fakultu, o tyto studenty by měla vybraná společnost stát nejvíce.

Tato spolupráce se dá také navázat jinou metodou, a to veletrhy pracovních příležitostí, které probíhají většinou na půdách vysokých škol. Zde může oslovit větší množství studentů na jednom místě, studenti si nemusí hledat jen práci, ale také odbornou praxi, která je pro vybranou společnost nenákladná a získá levnou pracovní sílu. Spolupráce s vysokými školami je z pravidla zdarma, do nákladů se mohou započítat náklady na cestovné či stravu – formou služební cesty, kdy zodpovědní zaměstnanci mohou přímo navštívit vysoké školy a oslovit studenty. Veletrhy pracovních příležitostí se většinou platí, záleží na tom, na jaké škole chce vybraná společnost působit a taky na velikosti stánku, u kterého bude vybraná společnost oslovovat studenty. Cena stánku se odvíjí od velikosti, ale taky od místa sídla vysoké školy, na které chce společnost figurovat. Jelikož cena stánku na Vysoké škole báňské – Technické univerzity Ostrava nebylo dohledatelná bude použit příklad Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde byla stanovena cena stánku od CZK 3 000 do CZK 5 000, dle velikosti (©businessdays.utb.cz).

### **10.6 Formulář sloužící výběrové komisi**

Dokumenty, které vybraná společnost požaduje po uchazečích, jsou v normě. Vybraná společnost si s těmito dokumenty ví rady, ví, jak je hodnotit. Nicméně bych doporučila, aby se

vybraná společnost zaměřila na své vlastní dokumenty. Dokument, na který by se vybraná společnost měla zaměřit, je formulář sloužící výběrové komisi.

Tento dokument ve vybrané společnosti neexistuje. Postřehy z probíhajícího přijímacího pohovoru si komise píše přímo do životopisu uchazeče. Tento postup může poukazovat na neprofesionalitu. Tento dokument je poté by byl nadále založen do databáze uchazečů, která je v rámci této bakalářské práce doporučena. Pokud by vybraná společnost využila jednoho z předchozích doporučení, tedy konkrétně databáze uchazečů, myslím si, že by bylo vhodné do této databáze zařadit i tento dokumentu, naskenovaný originál či přepsaný do elektronické formy. Propojení a vytvoření daného dokumentu s databází uchazečů může sloužit k pozdějšímu hodnocení vybraného zaměstnance – dle poznámek z pohovoru se může nadřízený podívat na to, jaký byl daný zaměstnanec u přijímacího pohovoru, například, zda dosáhl zaměstnanec toho, čeho chtěl – zda profesně roste, tak jak chtěl, zda má mzdu, kterou žádal a jiné. Nicméně tyto dokumenty mohou sloužit k pozdější analýze nevybraných uchazečů, k pozdějšímu náboru. Hlavní výhodou je to, že se uchazeč nemusí zvat k dalšímu pohovoru a vybraná společnost se může inspirovat tímto vypracovaným dokumentem či uchazeče pozve znovu k pohovoru. Tento dokument jsem navrhla a vytvořila a je součástí přílohy (P III).

Co se týká ekonomické náročnosti – tak jako u následujícího doporučení bude téměř nulová. Jediná nákladná položka je tisk dokumentů. Jelikož je dokument na jednu stranu formátu A4, je tato ekonomická náročnost v rámci desítek CZK.

## 10.7 Dotazník zhodnocující adaptační proces

Jak už je zmíněno výše, adaptační proces hodnotím, jako velmi propracovaný, nicméně bych doporučila vytvoření dotazníku zhodnocující adaptační proces. Sbíráni zpětné vazby je velmi důležité, může sloužit k větší efektivitě celé vybrané společnosti. Tento evaluační dotazník by byl zaměstnanci překládán k vyplnění po uplynutí celkového adaptačního procesu ve vybrané společnosti. Tento dotazník by předkládal přímý nadřízený. Na základě tohoto doporučení byl tento dotazník vytvořen a je prezentován v příloze (P IV).

Ekonomická náročnost je téměř nulová, jelikož je tento evaluační dotazník v rámci této bakalářské práce již vytvořen, jediná položka, která by se musela uhradit, je tisk tohoto dokumentu. Činnosti v rámci adaptace mají tito pracovníci v popisu práce, proto jejich hodinovou mzdu do ekonomické náročnosti nezapočítávám.

## 10.8 Den otevřených dveří

Jelikož jsem v této kapitole doporučila spolupráci s vysokými školami, dále doporučuji den otevřených dveří. Tento den otevřených dveří by byl spojený se zmíněnou spoluprací s vysokými školami. Tento den otevřených dveří by byl prezentován na již zmíněné přednášce na vysokých školách nebo na veletrhu pracovních příležitostí. Tento den by byl zmíněn i na webových stránkách a profilu na LinkedIn. Nejen studenti, ale také široká veřejnost bude pozvána na tento den otevřených dveří. Tento den bych naplánovala v období poptávky po zaměstnancích. Díky této jednorázové akci, může vybraná společnost obohatit svůj dosavadní tým o nové kvalitní zaměstnance s vysokým potenciálem. Tito zájemci by se mohli podívat přímo do vybrané společnosti a vidět celkový chod ve vybrané společnosti.

Náklady spojené s tímto doporučením by byly spojeny jen s odměnou, kterou by zainteresovaným zaměstnancům na dnu otevřených dveří vybraná společnost přidělila. Popřípadě tisk propagačních materiálů či darování propagačních předmětů vybrané společnosti.

## ZÁVĚR

Nelze zpochybnit, že by zaměstnanec nerozhodoval o celkové úspěšnosti společnosti. Tuto skutečnost si jednatel vybrané společnosti, se kterým bylo v rámci zpracování této bakalářské práce vedeno mnoho interviewů, velmi dobře uvědomuje.

Tato bakalářská práce byla zaměřena právě na zaměstnance, konkrétně na systém přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jelikož jsou právě zaměstnanci, tím klíčovým bodem k úspěšnosti, mohla by tato bakalářská práce vybrané společnosti v mnohém pomoci.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické.

Cílem teoretické části mé bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Dalšími cíli, a to konkrétně v části praktické byla analýza současného stavu procesu přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně stanovení doporučení, která by vedla k odstranění nedostatků. Dle mého názoru byly všechny cíle bakalářské práce splněny.

Analýzou současného stavu a následným shrnutím nedostatků a předností, vedla tato práce k závěrečným doporučením, ve stejnojmenné kapitole – Doporučení. Dle mého názoru je hlavním nedostatkem, který vyplynul z analýzy současného stavu, absence pracovníka personalisty, tento fakt byl pro mě velice překvapující, vzhledem k počtu zaměstnanců. Na druhou stranu bylo toto zjištění, podnětem pro zpracování doporučení – obsazení pozice personalisty i s ekonomickým vyčíslením.

Na základě analýzy ve vybrané společnosti bylo zjištěno více nedostatků, které jsou v této kapitole dále obsaženy. Tak jako již zmiňované doporučení i tato další jsou vytvořena s ekonomickým vyčíslením a tak, aby je vybraná společnost mohla použít v praxi. Pevně doufám, že některá z doporučení vybraná společnost využije a bude dále pracovat na svém celkovém růstu, tak jak doposud.

Psaní této bakalářské práce bylo pro mě velkým přínosem, jelikož jsem se naučila vyhledávat, zpracovávat a aplikovat informace a data. Doufám, že stejným přínosem bude i pro vybranou společnost se kterou bych chtěla nadále spolupracovat a podílet se na odstranění nedostatků v celkovém systému přijímání zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea a HORVÁTHOVÁ, Petra, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books, 94 s. ISBN 80-251-0616-0.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 490 s. ISBN 80-722-6515-6.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, Manažer, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MARTIN, David, 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, s. 419. ISBN 978-802-5114-964.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-807-0416-594.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Manažer, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TEE, Rebecca, 2005. *Připravujeme životopis: jak zvýšit své šance na získání zaměstnání, o které se ucházíte*. Praha: Ekopress, 130 s. ISBN 80-86119-93-9.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Právní předpis**

Zákon č. 262/ 2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

### **Internetové zdroje**

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice* [online]. 2005 [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>

*Assessment centrum: Jak se připravit a uspět* [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/pohovory/assessment-centrum-jak-se-pripravit-a-uspět>

*Autoprůmysl zahájil strategickou spolupráci s vládou ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: [https://www.autoweek.cz/cs-tiskove\\_zpravy-autoprumsyl\\_zahajil\\_strategickou\\_spolupraci\\_s\\_vladou\\_cr-6055](https://www.autoweek.cz/cs-tiskove_zpravy-autoprumsyl_zahajil_strategickou_spolupraci_s_vladou_cr-6055)

*Ceník služeb* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.zombeek.cz/cenik>

*Inzerujte na Prace.cz: a jednoduše najděte toho, kdo se práce nebojí*. [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>

*Návod, jak se zaregistrovat a vyplnit profil na LinkedIn* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/socialni-site/navod-jak-se-zaregistrovat-a-vyplnit-profil-na-linkedin>

*NA 100 ZAMĚSTNANCŮ PŘIPADÁ V ČR V PRŮMĚRU 1 PERSONALISTA* [online]. 2013 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/pocet-personalistu>

*PERSONALISTA: Hrubé měsíční mzdy ČR v roce 2015* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?kod\\_sm1=2&id\\_jp=102138](http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?kod_sm1=2&id_jp=102138)

POLÁKOVÁ, Ivana, HÄUSER, Stanislav. *Personální marketing* [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

*Popis pracovního místa (Job Description)* [online]. 2015 [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

*Požadavky pro přidání Stránek společnosti* [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/1594>

*Pro vystavovatele: Objednávka pro vystavovatele 2016* [online]. [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://businessdays.utb.cz>

*Průmysl: Obor státní služby č. 39* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/39---Prumysl.pdf>

*Řádková inzerce* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.koprivnice.cz/index.php?id=koprivnicke-noviny-inzerce>

*S jakou inzercí můžete začít* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

*Spolupráce se vzdělávacími institucemi* [online]. [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://www.meopta.com/cz/spoluprace-se-vzdelavacimi-institucemi/>

ŠIMEČKOVÁ, Sára. *Headhunter – tak trochu jiný personalista?* [online]. 2013 [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://www.jdipracovat.cz/headhunter-tak-trochu-jiny-personalista>

ŠTĚRBA, Martin. *Pouze polovina personalistů používá při náboru marketing* [online]. 2016 [cit. 2016-09-02]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/marketing/c1-65162090-pouze-polovina-personalistu-pouziva-pri-naboru-marketing>

*Vytvoření Stránky společnosti na LinkedIn* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/10672/vytvoreni-stranky-spolecnosti-na-linkedin?lang=cs>

### **Interní zdroje**

Interview se mzdovou účetní vybrané společnosti, která je v současné době zodpovědná za personální řízení ve vybrané společnosti.

Interview s jednatelem vybrané společnosti.

Interní dokumenty vybrané společnosti, 2016.

Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017.

Osobní účast při přijímacím pohovoru, 2017.

Webové stránky vybrané společnosti.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Průběh plánování potřeby pracovníků</i> .....	15
<i>Obr. 2. Průzkum komunikačních kanálů</i> .....	20
<i>Obr. 3. Vývoj výsledku hospodaření</i> .....	46
<i>Obr. 4. Mzdové náklady vybrané společnosti</i> .....	47
<i>Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti</i> .....	47
<i>Obr. 6. Databáze uchazečů</i> .....	69

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Výhody a nevýhody vnitropodnikového trhu práce .....	22
Tab. 2. Výhody a nevýhody vnějšího trhu práce .....	23
Tab. 3. SWOT analýza vybrané společnosti .....	44
Tab. 4. Vybrané ekonomické ukazatele vybrané společnosti .....	46
Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců .....	48
Tab. 6. Náplně práce – inzerát .....	53
Tab. 7. Požadavky – inzerát .....	53
Tab. 8. Nabídka vybrané společnosti – inzerát .....	54
Tab. 9. Informace o pozici – inzerát .....	54
Tab. 10. Činnosti při pohovoru .....	57
Tab. 11. Ekonomická náročnost – obsazení pozice personalisty .....	66

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I            Reference – dotazník.
- P II            Vstupní dotazník vybrané společnosti.
- P III            Návrh formuláře sloužící výběrové komisi ve vybrané společnosti.
- P IV            Dotazník hodnotící adaptační proces nového zaměstnance.

## PŘÍLOHA P I: REFERENCE – DOTAZNÍK

### **DOTAZNÍK**

Žadatel \_\_\_\_\_

1. Souhlasí výše uvedená data? ANO/NE\*  
Pokud NE – prosím, uveďte správná data.

2. Je výše uvedené jméno pracovní pozice správně? ANO/NE\*  
Pokud NE – prosím, uveďte správný název.

V každém případě, prosím, stručně uveďte povinnosti zaměstnance, jeho míru zodpovědnosti, zda řídil nějaké zaměstnance atd.

3. Důvod odchodu?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Zaměstnal/a byste tuto osobu znovu?  
\_\_\_\_\_

5. Jako zaměstnanec byl/a:

- ◆ Důvěryhodný/á ANO/NE\*
- ◆ Spolehlivý/á ANO/NE\*
- ◆ Upřímný/á ANO/NE\*
- ◆ Dochvilný/á ANO/NE\*

6. Prosím, ohodnoťte charakter jeho/její práce

- ◆ Kvalita Dobrá/Průměrná/slabá\*
- ◆ Kvantita Dobrá/Průměrná/slabá\*
- ◆ Spolehlivost Dobrá/Průměrná/slabá\*
- ◆ Vztahy Dobré/Průměrné/slabé\*
- ◆ Docházka Dobrá/Průměrná/slabá\*

7. Řídil/a dobře zaměstnance? ANO/NE\*

8. Dodržoval/a disciplínu a kontrolu? ANO/NE\*

9. Zhodnotil byste ho/ji jako vhodného kandidáta na naši volnou pracovní pozici? ANO/NE\*

10. Někjaké další poznámky?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Podpis \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

Pozice \_\_\_\_\_ Razítko organizace \_\_\_\_\_

\*Nehodící se škrtněte

Poznámka: Pokud žádáte předchozího zaměstnavatele, aby posoudil způsobilost pro novou pozici, je dobré poskytnout kopii POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA.

# PŘÍLOHA P II: VSTUPNÍ DOTAZNÍK VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

## OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE

Příjmení, jméno, titul:

.....

Rodné příjmení:.....

Místo narození: .....

Datum narození: .....

Rodné číslo: .....

Státní příslušnost: .....

Číslo OP: .....

Zdravotní pojišťovna: .....

Rodinný stav: .....

Adresa trvalého bydliště:

.....

Adresa přechodného bydliště:

.....

E-mail: .....

Telefon: .....

**Daňové zvýhodnění na vyživované dítě (přiložit kopii rodného listu)**

Příjmení, jméno	Datum narození	Rodné číslo

Předchozí zaměstnání: (doložit zápočtový list, potvrzení z ÚP)

Organizace, sídlo: .....

Od – do: .....

Organizace, sídlo: .....

Od – do: .....

Organizace, sídlo: .....

Od – do: .....

Nejvyšší dosažené vzdělání:

.....

Pobíráte důchod? ANO – NE Druh: .....

Od: .....

Máte změněnou zdravotní schopnost? ANO – NE Druh: .....

Od: .....

Soudem stanovené srážky: ANO – NE Jaké?

.....

Číslo účtu / kód banky pro zasílání mzdy: ..... / .....

Souhlas se zasíláním výplatních lístků elektronicky: ANO – NE

Odborné znalosti a dovednosti:

.....

.....

.....

.....

.....

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Veškeré změny v osobních údajích se zavazuji sdělit zaměstnavateli do 8 dnů.

Zaměstnavatel se zavazuje, že všechny uvedené údaje budou sloužit výlučně pro účely vedení vlastní personální evidence.

.....

Podpis zaměstnance, datum

## PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ SLOUŽÍCÍ VÝBĚROVÉ KOMISI

### FORMULÁŘ SLOUŽÍCÍ VÝBĚROVÉ KOMISI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jméno a příjmení pozorovatele – člena výběrové komise: .....

Jméno a příjmení uchazeče: .....

Pozice, na kterou se uchazeč hlásí: .....

Přidělené evidenční číslo: .....

Datum: .....

Má přehled o společnosti	1	2	3	4	Nemá přehled o společnosti
Má zkušenosti z oboru	1	2	3	4	Nemá zkušenosti z oboru
Je schopen/na popsat svou předchozí práci	1	2	3	4	Není schopen/na popsat svou předchozí práci

Zdravé sebevědomí	1	2	3	4	Málo/moc sebevědomý
Jasně definuje své názory	1	2	3	4	Nejasně definuje své názory
Odolný vůči stresu	1	2	3	4	Nezvládá stresové situace
Dokáže se soustředit	1	2	3	4	Nekoncentruje se
Je vhodný pro tuto pozici	1	2	3	4	Není vhodný pro tuto pozici

Prostor pro poznámky: (*Jak uchazeč působí na pozorovatele, zajímavé poznatky, nedostatky a jiné*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK HODNOTÍCÍ ADAPTAČNÍ PROCES NOVÉHO ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### DOTAZNÍK HODNOTÍCÍ ADAPTAČNÍ PROCES VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

**Jméno a příjmení zaměstnance:**

**Evidenční číslo:**

**Datum nástupu:**

**Pracovní pozice:**

**Přímý nadřízený:**

**Mentor:**

**Datum vyplnění:**

Způsob hodnocení:	1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne	5 – nelze hodnotit
-------------------	---------	---------------	--------------	--------	--------------------

#### Oblast pracovní adaptace:

Jste doposud spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?	
Byl/a jste dostatečně seznámen/a s Vaší náplní práce?	
Měl/a jste možnost zúčastnit se vzdělávacích aktivit, které by Vám pomohly zvládat svou práci co nejefektivněji?	
Pokud ano, jakých? (Prosím vypište)	
Byl Vám doručen Váš adaptační plán?	

#### Oblast sociální adaptace:

Cítíte dostatečnou podporu svého mentora?	
Jste spokojen/a se svým mentorem?	

Co byste uvítal/a od svého mentora? (Prosím vypište)	
Jak vnímáte mezilidské vztahy ve společnosti? (Prosím vypište)	
Jak vnímáte mezilidské vztahy na ve Vašem útvaru? (Prosím vypište)	
Jak vnímáte svého nadřízeného? (Prosím vypište)	
Stýkáte se s Vašimi kolegy i mimo pracovní dobu?	

Je něco, co byste v rámci adaptačního procesu doporučil/a změnit? Pokud ano, prosím vypište, co a jak.

---



---



---



---



---

**Děkujeme za vyplnění hodnotícího dotazníku a přejeme Vám plno pracovních a osobních úspěchů.**

**Vedení vybrané společnosti.**