



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

SELECTION AND RECRUITMENT OF WORKERS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. NIKOLA DOUPALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Doupalová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Získávání a výběr zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Selection and Recruitment of Workers

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

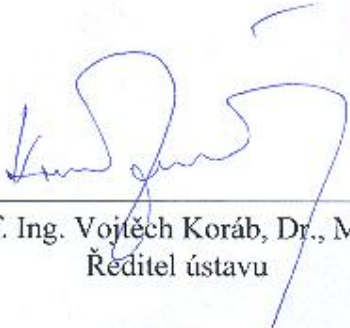
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Cítace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


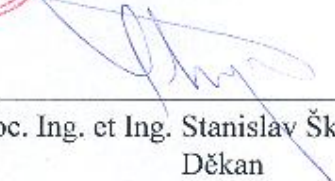
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPIENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.


prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o procesu získávání a výběru nových pracovníků ve vybrané společnosti. Práce je koncipována na část teoretickou a praktickou. Praktická část se zabývá zmapováním aktuálního procesu náboru a výběru nových zaměstnanců. Její součástí a zároveň cílem práce je navrhnout změny zkoumaného procesu, které by do budoucna pomohly zefektivnit současný stav. Koncipování návrhů na zlepšení se odvíjí z poznatků obsažených v teoretické části v souvislosti s aktuálním stavem procesu ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků, inzerce práce, životopis, metody výběru pracovníků, personalista, personální oddělení

Abstract

This diploma thesis focuses on the process of recruitment and selection of new employees in selected companies. The work is structured into theoretical and practical. The practical part deals with mapping the current process of recruitment and selection of new employees. Its part and also the objective of this work is to suggest amendments that could make the process more efficient in future. Suggestions for improvement are based on the knowledge gained in the theoretical part in connection with current proces in the company.

Keywords

Human resources management, recruitment, selection of candidates, job advertising, curriculum vitae, recruitment methods, personnel officer, human resources department

Bibliografická citace

DOUPALOVÁ, N. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 77 s. Vedoucí práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

.....

Podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení a předané rady k mé diplomové práci, které mi pomohly při samotném zpracování. Dále děkuji paní Radce Zemanové ze společnosti Sanmina-SCI Czech republic s.r.o. za její čas a ochotu poskytovat informace a údaje o podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Personální práce.....	13
2.1.1 Vývoj.....	13
2.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.2 Personální činnosti.....	14
2.3 Personalista.....	16
2.4 Plánování lidských zdrojů.....	16
2.4.1 Popis pracovního místa.....	17
2.4.2 Specifikace požadavků na pracovníka.....	18
2.5 Získávání pracovníků.....	18
2.5.1 Metody získávání pracovníků.....	19
2.5.2 Volba zdroje pracovních sil.....	20
2.5.3 Pravidla pro získávání pracovníků.....	22
2.6 Výběr pracovníků.....	22
2.6.1 Vyhodnocování materiálů.....	23
2.6.2 Pohovor.....	24
2.6.3 Assessment centre.....	27
2.6.4 Reference.....	27
2.7 Personální marketing.....	28
2.8 Harmonogram výběrového řízení.....	29
2.9 Zásady efektivního výběrového řízení.....	30
2.10 Vyhodnocení výsledků výběrového řízení.....	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34

3.1 Charakteristika podniku	34
3.1.1 Organizační struktura podniku.....	35
3.1.2 Analýza stavu zaměstnanců	36
3.2 Současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	41
3.2.1 Řízení lidských zdrojů	42
3.2.2 Analýza potřeb	42
3.2.3 Specifikace požadavků	42
3.2.4 Zdroje a metody náboru	43
3.2.5 Výběr kandidáta a nabídka práce.....	45
3.2.6 Administrativní záležitosti.....	48
3.2.7 Adaptace	49
3.3 Ekonomické hledisko výběrového řízení.....	49
3.4 Dotazníkové šetření	51
3.5 Zhodnocení současného stavu	59
3.5.1 Nedostatky	59
3.5.2 Kvality	59
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
4.1 Získávání zaměstnanců	60
4.1.1 Vytvoření kariérních stránek	60
4.1.2 Spolupráce se středními školami	61
4.1.3 Úprava internetových inzerátů.....	62
4.1.4 Využití internetové databáze uchazečů.....	64
4.1.1 Vytvoření vlastní databáze uchazečů.....	65
4.1.2 Spolupráce se společnostmi Trexima.....	65
4.2 Výběr zaměstnanců.....	66
4.2.1 Před výběr uchazečů	67

4.2.2 Filtr uchazečů po testu zručnosti	67
4.2.3 Zjišťování referencí	68
4.2.4 Využití testu osobnosti.....	70
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
SEZNAM TABULEK	75
SEZNAM GRAFŮ	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V současné době rostoucích požadavků na kvalitu životní úrovně a vysoká konkurence představují hnací motor pro zvyšování úrovně kvality produkovaných výrobků a služeb podnikem. Organizace se snaží zkracovat průběžnou dobu výrobku, snižují náklady na výrobu, zkvalitňují služby zákazníkům a mnohé další.

To vše by podniku bylo neúčinné, pokud by do produkčního procesu nebyl zahrnut nejdůležitější faktor – člověk. Lidská činnost působící v tomto procesu dokáže přeměnit zdroje, vstupující do podniku na výstupy a představuje tak nepostradatelnou složku organizace.

Lidé si hledají možnosti uplatnění na trhu práce. Hledání vhodného druhu práce probíhá v podstatě na stejném principu, jako když si zákazník vybírá, který výrobek si koupí. Při hledání práce porovnává nabídky od různých zaměstnavatelů a zohledňuje také svoje dovednosti a zkušenosti, které je schopen organizaci nabídnout. Ve většině případů je závislý na aktuálních potřebách trhu a tak si hlavně zaměstnavatel musí nalézt svoji cestu k oslovení potenciálních uchazečů.

Získávání a výběr zaměstnanců tak tvoří velice významnou roli v rámci plnění strategických cílů podniku. Díky své důležitosti je nutné se této oblasti věnovat a řídit ji. Tato kompetence většinou spadá pod samostatně vytvořené personální oddělení, tím pádem vznikají personálním pracovníkům další činnosti, které musí koordinovat. Z tohoto pohledu vystupuje personální oddělení v roli jako zprostředkovatel prvního kontaktu uchazeče se společností ale rovněž jako podpora pro manažery nabírající nové pracovníky.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu současné situace procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a doporučit případné změny, které by mohl podnik využít v rámci zlepšování tohoto procesu.

Na základě studia odborné literatury bude vypracování teoretická část. Tématika teorie se odvíjí od výše zmíněné problematiky. Získané poznatky budou sloužit jako pomocný podklad při stanovení možných změn.

V analytické části bude vytvořena obecná charakteristiku zkoumaného podniku. Cílem však bude identifikace a charakteristika procesů týkající se vytvářením nových pracovních míst, způsobu získávání pracovníků a používaných metod výběru zaměstnanců.

Informace o těchto interních procesech budou získány na základě konzultací s pracovníci personálního oddělení daného podniku. Z tohoto rozboru se budou odvíjet případně návrhy na změny, které by mohly stávající stav zefektivnit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tento samotný pojem je možné interpretovat dle Koubka (2001, str. 14) následující definicí: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje a vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

2.1.1 VÝVOJ

Během 20. století bylo zaznamenáno, že oblast personální práce prošla několika stádii svého vývoje. Následuje charakteristika těchto přístupů (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Na počátku 60. let převládalo v řízení organizací pojetí personální práce jako **personální administrativa**. Jinými slovy se jednalo o zabezpečení výkonu personálních činností, které vyplývají z povinnosti zaměstnavatele podle právních předpisů. Personální útvar byl tedy zodpovědný za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vykazováním personálních záležitostí vůči státním institucím (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Dalším pojetí, které se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let, bylo **personální řízení**. Toto pojetí vychází z uznání aktivní role personální práce. Personální práci vykonávají úzce specializovaní personalisté v centrálním štábním útvaru. Toto stádium mělo charakter operativního řízení a neřešilo personální otázky strategického rozměru (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Od počátku 80. let 20. století se začíná hovořit o **řízení lidských zdrojů**. Je kladen důraz na rostoucí vzácnost lidských zdrojů jako výrobním činitelů a snaha o to, věnovat mu mimořádnou pozornost. Tento přístup personální práce se snaží o soulad zájmů managementu a zaměstnaneckých vztahů (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

2.1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidi. Obecným cílem organizace v této oblasti by mělo být úspěšné plnění svých cílů prostřednictvím těchto lidí. Plnění cílů se týká několika oblastí (ARMSTRONG, 2007).

První z nich je **efektivnost organizace**. Zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů mohou mít významný vliv na výkon organizace. Cílem strategie řízení lidských zdrojů by měla být podpora programů na zlepšování efektivity firmy. Další oblastí je **řízení lidského kapitálu**, jehož součástí jsou lidé, kteří v organizaci pracují a závisí na nich úspěšnost podnikání. Z tohoto hlediska je důležité, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované a dobře motivované pracovní síly. **Řízení znalostí** je popsáno jako proces, při kterém dochází k vytváření, získávání, ovládání a využívání znalostí a ten směřuje ke zlepšování výkonu v organizaci. A to za pomoci poskytování specifických znalostí a dovedností prostřednictvím procesů učení probíhajících v organizaci. Jak zvyšovat motivaci a pracovní angažovanost pracovníků touto problematikou se zabývá **řízení odměňování**. V její kompetenci je také zavádění politiky a postupů odměňování. Neméně důležitou složkou řízení lidských zdrojů je řízení **zaměstnaneckých vztahů**. Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat harmonické a produktivní vztahy. Dalším z cílů řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat takovou politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a je schopná **uspokojit rozdílné potřeby** (ARMSTRONG, 2007).

2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Výše zmíněné cíle nacházejí svůj konkrétní význam v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Dle Koubka (2001) se jedná o následující funkce:

- a. **Vytváření a analýza pracovních míst** - definování pracovním úkolů, pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst

- b. **Personální plánování** - plánování potřeby pracovníků v organizaci a plánování jejich personálního rozvoje
- c. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** - příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání těchto materiálů, předvýběr, organizace výběru, jednání s vybraných uchazečem aj.
- d. **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru aj.
- e. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění
- f. **Odměňování** – vytváření nástrojů k ovlivňování pracovního výkonu, motivace pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod
- g. **Vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, organizování procesu vzdělávání
- h. **Pracovní vztahy** – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, sledování agendy stížností aj.
- i. **Péče o pracovníky** – zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu aj.
- j. **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí aj.

Personální činnosti jsou seřazeny v logickém pořadí. Je kladen důraz na sladění cílů těchto jednotlivých činností a jejich vzájemnou provázanost. Můžeme pozorovat různou škálu činností v závislosti na tom jak velká je samotná organizace. V malých organizacích tak některá z uvedených činností chybět. Velké organizace zaměstnávají personalisty na určitý úsek personální práce (KOUBEK, 2001).

2.3 PERSONALISTA

Personalisté a psychologové přistupují v k samotnému výběru budoucího pracovníka ve většině případů odlišně. Každý z nich se soustředí na jiný cíl procesu výběru. Personalista, který je členem managementu pohlíží na výběr zaměstnanců z hlediska fungování organizace jako celku. Zvažuje negativní aspekt výběru v tom smyslu, aby nebyl přijat zcela nevhodný uchazeč, který by mohl organizaci nějakým způsobem poškodit. Pojetí výběru zaměstnance z pohledu psychologa je chápáno jako správné provedení odborného úkonu a zaměřuje se především na to, aby dokázal určit toho nejvhodnějšího (KOLMAN, 2010).

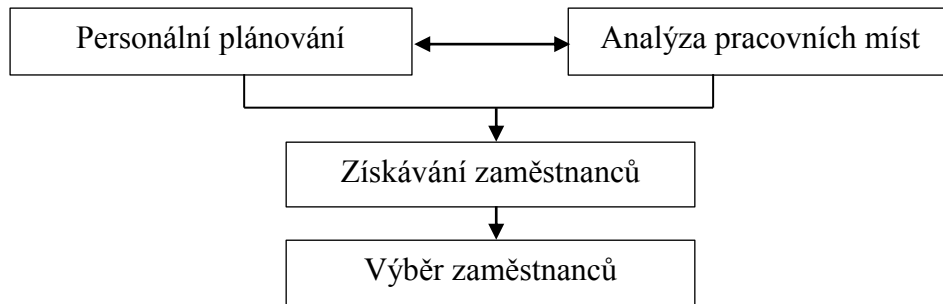
Moderní personalista musí mít k vykonávání své práce důkladné teoretické i praktické dovednosti. Je nutné, aby se orientoval v problémech organizace, ve které pracuje. Musí se orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují fungování pracovní síly organizace a dále se musí vzdělávat v oblasti techniky a technologie používané v organizaci. Musí být trochu právník a trochu psycholog. Dalším důležitým faktorem je, aby uměl jednat s lidmi, neustále se učil a rozvíjel své schopnosti. Dnešní personalista už přestal být administrativním pracovníkem, a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro kterého je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí (KOUBEK, 2001).

2.4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Modelový postup plánování lidských zdrojů je určován v závislosti na plánovaném cíli organizace. Celková potřeba zaměstnanců a pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů se odvíjí od plánovaného objemu produkce. Bere se přitom v potaz skutečný stav zaměstnanců, předpokládané nástupy zaměstnanců a předpokládané odchody zaměstnanců (ŠIKÝŘ, 2012).

Výsledkem porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů je stanovení čisté spotřeby zaměstnanců. Tato spotřeba je nulová, pokud je celková spotřeba pokryta zaměstnanci z vnitřních zdrojů. Při kladné spotřebě se předpokládá nedostatek zaměstnanců a naopak při záporné nadbytek zaměstnanců. Na základě stanovení čisté spotřeby se navrhuje řešení předpokládané situace. Odhady celkové potřeby zaměstnanců se promítají do plánů

personálních činností, které jsou realizovány a průběžně hodnoceny tak, aby je mohla včas upravit podle vývoje specifických podmínek a strategických cílů organizace (ŠIKÝŘ, 2012).



Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků (zdroj: vlastní zpracování dle Koubka, 2001, s. 123)

2.4.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Je základním kamenem personálního řízení a je nezbytný pro definování ideálního profilu kandidáta. Jeho struktura by neměla být složitá. Organizace, které mají definované procesy, jsou v tomto kroku zvýhodněni. Mohou tak vypsát seznam klíčových činností s odkazem na daný proces, který je popsán v procesních „knihách“ (VAJNER, 2007).

Z popisu pracovního místa vyplývají požadavky na znalosti, způsobilosti a postoje kandidáta, který by měl dané místo obsadit. Dále jsou to také požadavky na jeho adaptaci, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování (BARTÁK, 2010).

Dle Bartáka (2010) má popis pracovního místa obsahovat tyto náležitosti:

- a) název práce (pracovního místa)
- b) vztah k dalším pracovním místům uvnitř organizace
- c) účel pracovního místa
- d) cíle pracovního místa
- e) hlavní úkoly
- f) normy výkonu
- g) organizační záležitosti (zařazení pozice do organizační struktury, pracovní podmínky, odměny a benefity, datum zpracování)

2.4.2 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA

Tyto požadavky vycházejí z popisu pracovního místa. Poskytuje přehled způsobilostí, které pracovník potřebuje k výkonu své pracovní pozice. K posuzování těchto způsobilostí je možné využít např. Rodgerův anebo Munroův a Fraserův model (BARTÁK, 2010).

Rogerův sedmibodový model se zaměřuje na fyzické zdatnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti. Munroův a Fraserův pětistupňový model zahrnuje osobnostní a sociální charakteristiky jedince, kterými jsou: vliv na ostatní, získané vlastnosti, vrozené schopnosti, motivace, emocionalita (BARTÁK, 2010).

Sedmibodový model má delší historii. V některých ohledech je jednodušší pětistupňový model a klade větší důraz na dynamické aspekty uchazeče. Oba zmíněné modely tvoří vhodný rámec pro výběrový pohovor. Tyto tradiční systémy klasifikace však nejsou v poslední době příliš populární. Stále více se pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech. Tento přístup umožní vyhodnotit, která metoda výběru bude přinášet užitečné poznatky (ARMSTRONG, 2007).

2.5 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem tohoto procesu je identifikovat, přilákat a najmout uchazeče, kteří pro organizaci představují kvalifikovanou pracovní sílu. Lepším řešením je opustit tradiční filozofii získávání pracovníků, která je založena na přilákání co největšího počtu žadatelů a soustředit se na kvalitní provedení výběru při pevně daných nákladech. Efektivnost celého procesu se zvyšuje, nastane-li soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Tím lze dosáhnout při zveřejnění realistické představy o zaměstnání uchazeči. Je důležité, aby zaměstnavatel prosazoval politiku rovného zacházení v oblasti získávání pracovníků. Získávání je dvoustranná záležitost, kdy na jedné straně vystupuje organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé jsou zaměstnanci, kteří zvažují různé pracovní nabídky (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Dle Armstronga (2007) je proces získávání pracovníků složen z následujících činností:

- a. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
- b. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců

2.5.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Každá organizace si volí takovou metodu získávání pracovníků, která je efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Při výběru je nutno brát v úvahu faktory jak jsou požadavky na pracovní místo, finanční prostředky anebo analýza předchozích procesů získávání pracovníků (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Jednou z možností je **nabídka práce na místě vývěsce nebo na desce úřadu práce**. Tento druh metody je levným způsobem jak oslovit především zájemce o manuální, nižší administrativní či technické pozice, u kterých je vyžadováno základní až střední vzdělání zakončené maturitou. Pro obsazování takových pozic se naskýtá také možnost inzerce v lokálním **tisku, rozhlasu nebo televizi**. U pozic vyžadující vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédiu s celostátním rozsahem. Velice oblíbenou metodou je v dnešní době využití inzerce na internetu neboli **e-recruitment**. Pomocí této inzerce si může organizace zajistit zvýšený počet uchazečů. To pak klade větší nároky na čas v souvislosti s tříděním velkého množství došlých žádostí mezi, kterými je i spousta nevhodných kandidátů. Další alternativou je přímý kontakt zástupce personálního oddělení s potenciálními uchazeči prostřednictvím **veletrhu pracovních příležitostí**. Nejčastěji se veletrhy pořádají na vysokých školách, kde se prezentují velké a známé společnosti. Velikou výhodou této metody je tedy přímý kontakt a možnost ihned na místě vytipovat vhodné uchazeče, kteří mohou být pozváni do dalších kol výběrového řízení určité pracovní pozice. V neposlední řadě může organizace využít služeb **personálních agentur**, které se rozlišují podle toho, na jakém segmentu trhu práce operují. Podle tohoto stanoviska se také pohybuje cena jejich služby. Do personálních agentur jsou zahrnuty zprostředkovatelny práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové společnosti a headhuntingové společnosti. V jiném případě může zareagovat uchazeč sám od sebe bez prostřednictví předchozích metod. Uchazeč tak posílá naslepo a nereaguje na konkrétní nabídku práce. Toho využívají hlavně

studenti vysokých škol. Tato reakce však přináší malý efekt k obsazení místa jak žadatelé, tak zaměstnavatelé (DVOŘÁKOVÁ, 2012).

Vedle těchto tradičních nástrojů a postupů nabízejí **služby internetu** zaměstnavatelům nové prostředky internetové komunikace s potenciálními uchazeči o zaměstnání, kam patří například takzvaný „social networking“. Tento způsob je založený na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy. Těmito sociálními sítěmi jsou například Facebook, Myspace nebo LinkedIn. Uživatel si zde může založit svůj vlastní profil s osobními údaji, který mu umožňuje vytvářet nové kontakty s ostatními uživateli, které mohou představovat nové přátele, zákazníky, obchodní partnery i zaměstnance. Tyto moderní způsoby je možné vnímat jako alternativní nástroj personálního marketingu a získávání zaměstnanců na globálním i lokálním trhu práce (ŠIKÝŘ, 2014).

Komunikační model by měl být volen s ohledem na image organizace. Jedná se o marketingový záměr personálních požadavků. Pokud firma zvolí například neprofesionální personální agenturu, nebude nabídka příliš atraktivní. Je důležité se dobře informovat o všech možnostech oslovení nabídkou. V zásadě lze způsob nábory zajistit dvěma způsoby a to externím nebo interním výběrem (TOTH, 2010).

2.5.2 VOLBA ZDROJE PRACOVNÍCH SIL

V tomto kroku se organizace může rozhodnout, jestli bude obsazovat volná pracovní místa z řad dosavadních pracovníků tedy, zda bude čerpat z vnitřních zdrojů anebo z vnějších. Je také možné tyto zdroje kombinovat (KOUBEK, 2001).

Vnitřní zdroje pracovních sil dle Koubka (2001, s. 120) tvoří:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku distribuce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.
- b) pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě

- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace

Tento způsob získávání pracovníků může mít své výhody i nevýhody. Pár z nich je zobrazeno v následující tabulce podle Bartáka (2010).

Výhody	Nevýhody
možnost kariérního růstu	ne vždy je z čeho vybírat
ekonomická nenáročnost	riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
znalost prostředí uchazečem	náklady na rekvalifikaci

Tabulka 1 Vnitřní zdroje -výhody a nevýhody (zdroj: vlastní zpracování dle Bartáka, 2010)

Do **vnějších zdrojů** pracovních sil dle Koubka (2001, s. 121) patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) organizace k tomuto rozhodnutí přivede

I tento způsob má jisté výhody a nevýhody podívejme se na několik z těch, které definoval Barták (2010).

Výhody	Nevýhody
možnosti výběru z širšího okruhu uchazečů	vyšší náklady spojené se službami personálních agentur
snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím	riziko neúspěšnosti nováčka
záruky personálních agentur za kvalitu výběru	odlišné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou

Tabulka 2 Vnější zdroje - výhody a nevýhody (zdroj: vlastní zpracování dle Bartáka, 2010)

Ve vyspělých zemích vybírají většinou organizace pracovníky z vnitřních zdrojů, jelikož tato možnost je pro ně mnohem snadnější. Nevznikají náklady na inzerci, odpadá zdlouhavé období adaptace na práci a zjednodušuje se výběr apod. Organizace sahá po vnějších zdrojích až v případě, kdy pracovní místa z vnitřních zdrojů nelze pokrýt. Užitečná je také spolupráce s úřady práce či jinými institucemi trhu práce (KOUBEK, 2001).

2.5.3 PRAVIDLA PRO ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Každá organizace se liší svou politikou získávání zaměstnanců. Ve vyspělých zemích se však má za to, že by pro každou organizaci měla dle Koubka (2001) platit následující pravidla:

1. organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech stávající zaměstnance a teprve poté se soustředit na vnější zdroje
2. při oslovování vnějších zdrojů by měla vystupovat ne-anonymně
3. každý uchazeč by měl být informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti a základních podmínkách spojených s tímto místem
4. organizace by měla zajistit informovanost každého uchazeče o průběhu výběrového řízení, po obdržení nabídky od uchazeče by mu měla sdělit hrubý časový plán procesu získávání a výběru pracovníků a to, kdy je možné očekávat další kontakty s uchazečem
5. organizace by se měla snažit získávat nové pracovníky jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci
6. organizace by neměla klamat při inzerování volných pozic ani v náborových tiskovinách, neměla by slibovat, to co nemůže nebo nechce splnit
7. organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, politických názorů, náboženství apod.

2.6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečně velkému množství přijatých žádostí od kvalifikovaných uchazečů. Úkolem je tak z tohoto množství vybrat nejvhodnějšího

kandidáta na obsazovanou pozici. Ti, kteří nejlepší lidi vybírají, se snaží v průběhu výběrového procesu předpovědět jejich výkon v daném zaměstnání. Na druhé straně je také důležité, aby práce vyhovovala samotným kandidátům a nenastala situace, že brzy z tohoto zaměstnání odejdou k jinému zaměstnavateli. Dílčí cíle výběrového procesu jsou následující. Shromáždit tolik informací kolik je možné. Dále tyto informace řádně uspořádat a vyhodnotit. A ohodnotit každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě a dát uchazečovi takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda chtějí přijmout danou nabídku zaměstnání (FOOT a HOOK, 2002).

2.6.1 VYHODNOCOVÁNÍ MATERIÁLŮ

Při získání velkého množství žádostí od uchazečů není z časových důvodů možné zorganizovat pohovor se všemi. V této fázi je nezbytné redukovat počet příšlých žádostí na zvládnutelný počet – tento proces je znám jako předvýběr. Tato výběrová procedura je založena na vyhodnocování písemných informací od uchazečů. Aby nedocházelo k mylným předpokladům ze strany osoby vybírající potenciální kandidáty, přichází v tuto chvíli na řadu využití dokument se specifikací pracovního místa. Uchazeči by měli být oceňováni podle požadovaných dovedností a znalostí, které jsou uvedené na seznamu zmíněného dokumentu. Osoby pověřené výběrem si může zaznamenávat, kde uchazeč splňuje dané podmínky a kde má naopak nedostatky. Žádosti tak můžou být rozděleny podle schválených kritérií na vhodný/přijatelný/nevhodný uchazeč a vybrán vhodný počet uchazečů (FOOT a HOOK, 2002).

Mezi takové materiály může patřit například dotazník, který vyplňují uchazeči zpravidla ve všech organizacích. Existují různé typy dotazníků a je možné v jedné organizaci používat více druhů podle typu pracovní pozice. Údaje z dotazníku se většinou zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. Dále posuzovatelé zkoumají životopisy uchazečů, jedná se o univerzální metodu výběru pracovníků. V životopise se soustřeďují především na dosaženém vzdělání a získané praxi. Pomocným či doplňkovým materiálem při výběru mohou představovat testy pracovní způsobilosti, které tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Mezi nejčastěji používané patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností nebo testy osobnosti (KOUBEK, 2001).

2.6.2 POHOVOR

Ve fázi předvýběru není možné zhodnotit kandidátovi osobní kvality. Ty můžeme zjistit za pomoci osobního rozhovoru. Základem úspěchu pohovoru je dobře se na něj připravit. Nejprve je dobré vytvořit si osnovu pohovoru. Díky ní se zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru a také vytváří snazší podmínky pro zúčastněné. V rámci přípravy na pohovor existuje několik činností na, které je dobré se zaměřit. Je potřeba se připravit s kandidátovou historií až do současnosti a vybrat důležité momenty z životopisu. Při pročítání se soustředíme na chybějící či neúplné informace (např. prodlevy v zaměstnání), rozporuplné situace, oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii, nedostatek zkušeností, absolvované kurzy. Dále je vhodné všimnout si minulých pozic a zkušeností, které mají vztah k nabízené pozici. Z takto zjištěných údajů by si pohovoruující měl připravit otázky na cílené oblasti kandidátovi minulosti. Užitečným pomocníkem je tzv. checklist, kde se odškrtaávají již položené otázky či vyjasněné oblasti osnovy pohovoru. Konečnou etapou je příprava místnosti a zajištění občerstvení pro nerušený průběh pohovoru (VAJNER, 2007).

Samotná struktura pohovoru by měla být dle Vajnera (2007) následující:

- Přivítání kandidáta
- Představení se
- Navození přátelské atmosféry
- Vysvětlení průběhu pohovoru
- Vlastní pohovor:
 - Prezentace pracovní zkušenosti kandidáta
 - Modelové situace
 - Prezentace představy kandidáta o nabízené pozici
- Vysvětlení nabízené pozice
- Otázky kandidáta
- Závěr, ukončení rozhovoru

DRUHY VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Screeningový pohovor je krátkým orientačním pohovorem, který má za cíl vyřadit zcela nevhodné uchazeče. Standartní pohovor což je klasický typ přijímacího pohovoru, kdy jsou uchazeči pokládány předem připravené otázky (HRONÍK, 2007).

Behaviorální pohovor je považován za „náročný“ typ pohovoru. Tazatel navádí svými otázkami uchazeče k tomu, aby každé tvrzení doložil příkladem chování v různých situacích. Podle toho bychom měli poznat, zda projevil danou kvalitu (HRONÍK, 2007).

Rozhovor se zkouškou a hraním rolí obsahuje modelové situace, kde uchazeč hraje roli blízkou své budoucí vykonávané funkce. **Komplexní rozhovor** může zahrnovat několik z předchozích uvedených činností to znamená behaviorální pohovor, modelové situace a testování v oboru (HRONÍK, 2007).

Druhy otázek pokládané při pohovoru můžeme rozčlenit na **otázky individuální**, které jsou zaměřeny na vysvětlení nejednoznačných míst v životopise uchazeče a můžeme si je předem připravit. **Situační otázky** se používají v rámci behaviorálního či kompetenčního pohovoru. Je možné si je předpřipravit ale většina z nich vzniká až při samotném pohovoru (HRONÍK, 2007).

Dále je tu varianta využití otázek, které jsou stejné pro všechny a jsou nazývané jako **standardizované**. Na jejich základě můžeme srovnávat odpovědi různých kandidátů. Příklady takových otázek jsou uvedeny v následující tabulce (HRONÍK, 2007).

Znění otázky	Komentář
Co si slibujete od této pozice?	Kandidát má velmi široké pole pro odpověď. Může mluvit o tom, že se něco nového může naučit, jiný mluví o uplatnění svých schopností, další o tom, že vždy chtěl něco takového dělat. Otázka směřuje ke zjišťování motivační úrovně. Z odpovědí lze vyzískat podněty pro další – situační otázky.

Jaké byly klíčové momenty ve vaší kariéře a proč?	Otázka směřuje ke způsobu řízení kariéry. Zjišťujeme úroveň sebe řízení.
Jaký přístup nadřízeného vám nejvíce vyhovuje a jaký vede k vašemu maximálnímu nasazení a výsledkům?	Otázka může mít jednodušší podobu, nebo může být rozdělena na dvě části.
Uveďte jeden z vašich významných pracovních úspěchů. Jaký byl podíl váš a druhých lidí a jaké byly zdroje tohoto úspěchu?	Ptáme se po konkrétní události či sledu událostí a doptáváme se po konkrétních projevech, které vedly k úspěchu.
Jaké motivační nástroje při vedení druhých lidí se vám osvědčily?	Můžeme pokračovat dalšími otázkami typu „a které se vám neosvědčily“. Toto je vhodná otázka pro další rozehraní v behaviorálním interview.

Tabulka 3 Příklady standardizovaných otázek (zdroj: vlastní zpracování dle Hroníka, 2007)

CHYBY TAZATELŮ PŘI POHOVORU

Chyby ve výběru pracovníků při pohovoru jsou dány v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Ovlivňuje nás selektivní vnímání a to co si vybereme, je dáno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací. Z tohoto důvodu se zaměřujeme na určité aspekty našeho okolí a jiné ignorujeme. Nejčastější chyby jsou popsány v následující části (FOOT a HOOK, 2002).

Halo efekt je založen na prvním dojmu z kandidáta. Dobrý první dojem může ovlivňovat interpretaci všeho dalšího, co se během pohovoru stane. Tazatelé se v takovém případě budou snažit získat pozitivnější informace, které by potvrdily jejich počáteční úsudek. Stejným způsobem však platí také u negativního dojmu, který je nazýván jako horns efekt (FOOT a HOOK, 2002).

Někteří tazatelé si mohou vytvořit úsudek již v prvních minutách setkání s kandidátem a pak již své hodnocení o vhodnosti osoby nemění. V procesu vnímání tak odpovídají na omezený počet stimulů a nevyužívají příležitosti získat širší rozsah informací o uchazeči (FOOT a HOOK, 2002).

2.6.3 ASSESSMENT CENTRE

Tato metoda je typicky využívána hlavně ve velkých organizacích. Je při ní hodnoceno určité množství lidí dohromady vybranými hodnotiteli, kteří používají rozmanité výběrové techniky. Tato metoda umožňuje získat mnoho informací, během pozorování jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základním předpokladem je, že chování vykazované v assessment centru se přenesou na pracovní místo (FOOT a HOOK, 2002).

Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit zahrnuje dle Margaret Foot a Caroline Hook (2002):

- Pracovní simulace
 - Ukázky práce
 - Cvičení aktuálních událostí
 - Hraní rolí
- Skupinová cvičení a diskuse
- Psychologické testy
- Rozhovory
- Sebehodnocení a hodnocení kolegů

Obsah assessment centre musí odpovídat obsazované pracovní pozici a organizace, ve které toto místo je. Není příliš vhodné používat univerzální assessment centre, které jsou nabízeny komerčními institucemi. Tato metoda je nákladnější ale představuje efektivní výběr pracovníků. Na druhou stranu se také nevylučuje vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů (KOUBEK, 2001).

2.6.4 REFERENCE

Reference slouží k získání konkrétní informace o budoucím pracovníkovi a také názory, zda je svým charakterem vhodný pro nově obsazované pracovní místo. Konkrétní informace jsou důležité pro zjištění podrobností o předchozím zaměstnání a měly by mít zřejmý a podstatný charakter. Zjišťuje se zejména povaha zaměstnání, doba zaměstnání nebo také důvod k odchodu z bývalého zaměstnání. Názory na vhodnost uchazeče mohou být méně spolehlivé a je proto potřeba s nimi zacházet s jistou dávkou opatrnosti. Důvodem je skutečnost, že bývalí zaměstnavatelé poskytující reference se

vyhýbají poznámkám, které by mohly poškodit uchazeče. Psané reference mohou mít formu žádosti o napsání dopisu, který potvrzuje dosavadní průběh zaměstnání a popisuje charakter uchazeče. Reference vytvořené ve standardizované formě šetří čas (ARMSTRONG, 2007).

Standardizované otázky pro předchozí zaměstnavatele by se daly formulovat dle Armstronga (2007) následujícím způsobem:

1. Jaká byla délka zaměstnání?
2. Jaký byl název pracovního místa
3. Jaká práce byla vykonávána?
4. Jaký byl mzdový tarif či plat?
5. Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců
6. Zaměstnali by te její opět (jestliže ne, pak proč)?

Tyto písemné reference je možné zcela nahradit nebo doplnit telefonickou konverzací s bývalým zaměstnavatelem. Tato forma s využitím telefonu má výhodu v tom, že lidé mají tendenci poskytnout upřímnější názor ústně než písemně. A samozřejmě použití telefonu opět ušetří čas. Velmi nadšené reference mohou vyvolat podezření a je vhodné je srovnat s referencemi od dalšího zaměstnavatele. Naopak u špatné reference bychom měly zbystřit, jelikož nejsou příliš časté. S vyhodnocením a zacházením referencí je třeba zacházet opatrně (ARMSTRONG, 2007).

2.7 PERSONÁLNÍ MARKETING

Definice personálního marketingu byla formulována podle Koubka (2001, s. 150) v této formě: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Personální marketing slouží také pro vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků a k posilování jejich sounáležitosti k organizaci. Existuje mnoho nástrojů a možností,

které organizace má k zajišťování těchto aktivit. Koubek (2001, s. 150) uvádí některé z nich:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně
- systém odměňování a mzdová politika
- programy personálního rozvoje pracovníků
- vzdělávací programy organizace
- sociální politika a sociální program organizace
- jistota zaměstnání, závazek nepropouštění
- program zaměstnaneckých výhod

K dobré zaměstnavatelské pověsti přispívá také dobrá personální práce a způsob provádění personálních činností, ke kterým samozřejmě také patří získávání a výběr pracovníků (KOUBEK, 2001).

2.8 HARMONOGRAM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

V praxi se někdy postupuje bez předchozího plánování tohoto procesu, kdy je možné s takovým přístupem stihnout výběrové řízení za velmi krátkou dobu avšak na úkor kvality. V takovém případě je na místě vytvořit si harmonogram celého výběrového procesu, aby mohl probíhat organizovaně (HRONÍK, 2007).

Nejběžnější bývá výběrové řízení uspořádané jako **tříkolové**. V prvním kole probíhá vyhodnocování materiálů, v kole druhém se s uchazeči setkáváme a testujeme je a v posledním kole jsme v individuálním kontaktu s nejuzávnějšími kandidáty. Takové uspořádání je vhodné pro pozice, o které je velký zájem tedy, když poptávka po místě převažuje nad nabídkou (HRONÍK, 2007).

U pozic, kde je pracovník v denním kontaktu se zákazníky je vhodné mezi I. a II. kolo vsunout tzv. **screeningový pohovor**. Tento pohovor může trvat 10-20 minut. Cílem takového pohovoru je vyloučit ihned ty uchazeče, kteří vytvářejí negativní dojem. Můžeme do něj zahrnout i krátké hraní rolí, které kopíruje obvyklou či kritickou situaci střetu se zákazníkem (HRONÍK, 2007).

Další z možností realizace výběrového řízení je zorganizovat **II.kolo na dálku**. Kdy kandidáti, kteří uspěli při administrativním kole, dostávají určité zadání, které může mít povahu vypracování projektu nebo zadání přístupového hesla do psychodiagnostiky po internetu. Tuto koncepci je vhodné uplatňovat na specializovanější pozice, kde spolupráce s druhými lidmi není pro výsledek rozhodující (HRONÍK, 2007).

V případě tlaku na co nejrychlejší zvládnutí procedury je třeba volit **vícerychlostní výběrové řízení**. I když ještě není uzavřeno administrativní kolo, můžeme s některými kandidáty uspořádat rovnou třetí kolo. Je důležité mít dobře definovaná kritéria a dle nich se nám jeví jeden z kandidátů jako ten, který je splňuje. Přitom vycházíme ze zkušenosti, že ne mnoho uchazečů tyto kritéria splňují (HRONÍK, 2007).

2.9 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Před zahájením samotného projektu získávání a výběru zaměstnanců je důležité stanovit si několik zásad. Smyslem zásad spočívá především v možnosti uvažovat o výběrovém řízení v širokých souvislostech a tak nejsou tyto zásady autoritativního charakteru. Několik z těchto deseti zásad podle Hroníka (2007) bude uvedeno v následující kapitole.

- **Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak čím“**

Nejprve je třeba formulovat kritéria výběru podle, kterých se bude rozhodovat, zda je uchazeč tím pravým. Dále je nutné se rozhodnout, jaká metoda pro výběr bude nejvhodnější. V tomto případě vstupuje do hry firemní kultura a strategie, ze kterých mohou rozhodnutí o metodě ovlivňovat (HRONÍK, 2007).

- **Získávání a výběr zaměstnanců je public relations aktivita**

Při tomto úkonu organizace vždy v nějaké podobě oslovuje veřejnost. I v případě interního náboru vyjadřuje firemní kulturu. Je tedy dobré této firemní a mimo firemní komunikaci věnovat náležitou pozornost. Například právě díky inzerci, vzájemné korespondenci a osobních kontaktů se firma zviditelňuje a buduje vztah k vnější veřejnosti. Zejména inzerce a korespondence mohou sloužit k propagaci organizace. Dále si uchazeči mohou udělat představu o fungování firmy podle úrovně organizovanosti výběrového řízení (HRONÍK, 2007).

- **Efektivní, etický a ekonomický přístup**

Efektivní výběr, který je možné chápat jako výběr nejvhodnějšího uchazeče, který bude pro organizaci přínosem. Podporuje firemní hodnoty a další firemní kvality. Zásad etického výběrového řízení znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace. Patří sem i to, že je celý proces je pojmán partnersky. Kandidát má právo z výběrového řízení odstoupit, ale i požadovat veškeré materiály, jejichž je autorem, zpět a vymínit si, že žádné informace o něm nebudou udržovány. Ekonomickou stránku výběrového řízení lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků (HRONÍK, 2007).

- **Nepřetržitý proces, který je dokumentován**

Celý proces od plánování lidských zdrojů přes vyhledávání, získávání až k výběru je nepřetržitý. Tuto nepřetržitost lze zajistit vhodnou kombinací interních a externích zdrojů. Není zodpovědné začít s hledáním nástupce pracovníka až v situaci, kdy například odejde na mateřskou dovolenou nebo do důchodu. Dokumentace procesu přináší jisté výhody. Například umožňuje vyhodnocení efektivity výběru, posiluje image organizovanosti a profesionality nebo snižuje riziko prohry při obžalobě z diskriminace při výběru (HRONÍK, 2007).

- **Uplatňování trychtýřového přístupu**

Při předpokladu převýšení počtu zájemců nad volnými místy je třeba zvolit určitý způsob redukce jejich počtu pomocí jednotlivých kol výběrového řízení. Tento přístup volíme jak při vyhledávání tak při získávání a výběru pracovníků. Nejdříve začínáme zeširoka s co největším počtem uchazečů a postupně „optiku“ zaostřujeme (HRONÍK, 2007).

- **Výběrové řízení postaveno na čtyřech pilířích**

Tyto pilíře jsou základem stability a rovnoměrně rozkládají zatížení rizika. Rovnoměrně je rozložena orientace na minulý a současný stav, skupinovou a individuální práci, písemný kontakt a kontakt „tváří v tvář“ (HRONÍK, 2007).

1. pilíř – zhodnocení personálních dokumentů

Tato metoda je orientována do minulosti. Při výběrovém řízení jsou tyto dokumenty žádány od uchazeče a slouží ke zjištění potřebných informací. Výsledkem této analýzy

je rozhodnutí o tom, zda kandidát postoupí do dalšího kola nebo případně jaké otázky položíme u pohovoru. V této fázi se vylučují ti, kteří nespĺňují definovaná kritéria (HRONÍK, 2007).

2.pilř – testy

Testy se zaměřují na současný stav ale i na to co může být. Najednou je může provádět více uchazečů. Různé typy testů slouží ke zjištění různých informací, jejichž výsledky mohou být využity k tvorbě otázek pro pohovor nebo srovnávány s referencemi a personální anamnézou (HRONÍK, 2007).

3.pilř – výběrové interview

Cílem výběrového pohovoru najít odpověď na otázku „Koho ano?“; „Kdo nejlépe zapadne..?“. Poskytuje výhodu individuálního zacílení, proto je dobré nezřikávat se jí plně standardizovaným pohovorem. V situaci, kdy existují uchazeči, kteří jsou podle mnohých kritérií srovnatelní je vhodná aktivní účast budoucího nadřízeného (HRONÍK, 2007).

4.pilř – získání a zhodnocení referencí

Metoda orientování na minulost, při které předpokládá, že minulé chování předpovídá budoucí pracovní chování. Preferovány jsou reference podrobnější a důkladnější. Tuto metodu je vhodné využít v závěru výběrového řízení u užšího okruhu kandidátů (HRONÍK, 2007).

2.10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Ať už se podaří vybrat vhodného či nevybrat ideálního kandidáta je vhodné udělat vyhodnocení výběrového řízení. Vyhodnocovat je možné z hlediska dosažených výsledků, samotného průběhu a také jeho ekonomické nákladnosti. Výsledky vyhodnocení mohou posloužit ke zvýšení efektivity budoucích výběrových řízení nebo také ke zjištění, ve kterých částech procesu se chybovalo a čeho se příště vyvarovat. Na základě těchto informací je možné například optimalizovat termín konání náboru, vylepšit typ a formát inzerátu nebo použít jiná média. Výsledky by měly být dostupné

pro vrcholový management, který má dohlížet na dodržování zásad efektivity výběrového řízení (MATĚJKA a VIDLAŘ, 2002).

Výběrové řízení nicméně nekončí nástupem kandidáta do pracovního poměru. Zkušební doba a vůbec první rok pracovního poměru nového zaměstnance může představovat jisté riziko odchodu neboli nepotvrzení správnosti volby uchazeče. Pokud se podaří pracovníka během jednoho roku adaptovat, dá se hovořit o úspěšném výběrovém řízení. Vyhodnocovat výběrové řízení je možné ve dvou rovinách, a to bezprostředně po jeho skončení (rovina operativní) anebo z hlediska dlouhodobějšího aspektu (rovina strategická). Z důvodu vysoké fluktuace lidí na současném trhu se strategická rovina příliš nevyhodnocuje (MATĚJKA a VIDLAŘ, 2002).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola se vztahuje k popisu analyzovaného podniku a jeho procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Data a informace k vyhotovení analýzy jsem získala z interních zdrojů společnosti Sanmina-SCI Czech republic s.r.o.

3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Analyzovaným subjektem této práce je Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. (dále jen Sanmina) se sídlem v Brně, zapsána do obchodního rejstříku pod identifikačním číslem 242 99 197. Právní forma subjektu je společnost s ručením omezeným. Předmětem činností je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

V rámci celosvětové působnosti je společnost Sanmina dodavatelem špičkových technologií v oblasti elektrotechniky. Zabývá se především výrobou složitých a hodnotných elektronických a mechanických výrobků. Kromě tohoto zaměření se také věnuje poskytování komplexních end-to-end dodavatelských řešení pro výrobní společnosti, kterým díky nejmodernějším technologiím umožňuje svým zákazníkům dosáhnout jejich cílů.

Sanmina je původem americká společnost, která byla založena již v roce 1980 v Silicon Valley v Kalifornii ve Spojených státech amerických a nedaleko odtud, v San Jose se nachází její firemní sídlo. Spoluzakladatelem, generálním ředitelem a předsedou představenstva je Jure Sola. Sanmina operuje na šesti kontinentech ve více jak pětadvaceti zemích a po celém světě zaměstnává asi 45 tisíc zaměstnanců. Celkové příjmy společnosti dosáhly za fiskální rok 2014 6,2 miliardy dolarů.

Pobočka společnosti Sanmina v Brně je opravárenským centrem elektronických a mechanických výrobků. Je zde prováděno až 50 tisíc oprav měsíčně pro více než 150 skupin produktů v rámci záručního i pozáručního servisu. Opravy jsou prováděny pro zákazníky z celé EU a z ostatních regionů EMEA nepřímo s podporou partnerů, kteří opravují jednotky v zemích logisticky a časově těžko dostupných. Největším zákazníkem společnosti Sanmina-SCI Czech Republic s.r.o. je Motorola Solutions CZ.

Samotný proces opravy začíná v momentě přijetí jednotky do systému. Dále je jednotka vyslána ke specializované lince, kde probíhá její oprava. Po opravě je každá jednotka podrobena výstupní kontrole a je tak připravena k odeslání zákazníkovi či partnerovi. V tomto okamžiku je jednotka vyjmuta ze systému a čeká na odeslání v dohodnuté době. Ve společnosti pracují kvalifikovaní operátoři provádějící fyzické opravy, špičkoví odborníci, kteří zabezpečují typické procesy ve výrobě jako je logistika, plánování materiálu, technická podpora zákazníků, kvalita nebo inženýring. V této diplomové práci je analyzovaným subjektem pouze tato pobočka v Brně.

3.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Všechny jednotky jsou podřízeny řediteli (Director) podniku. Podnik má jedenáct různých oddělení:

- Information Technology
- Finance
- Human Resources
- Production Planning
- Engineering
- Materials Department
- Warehouse
- Operations
- Quality Department
- Report Team
- Project Engineering

V podniku je zřízeno samostatné personální oddělení, kde pracují tři zaměstnanci. Vedení zastává HR manažerka, které jsou podřízeny dvě zaměstnankyně neboli HR specialists. První z nich má na starosti operativu, správu personálních informačních systémů a také hodnocení zaměstnanců. Další se zaměřuje na samotný nábor nových pracovníků, vzdělávání zaměstnanců a s tím spojenou administrativu.

3.1.2 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ

Ke dni 4.3.2015 byl počet zaměstnanců v brněnské pobočce přesně 453. Průměrný věk zaměstnanců v podniku je 33 let. V podniku je 10 různých pracovních pozic, na každé z těchto pozic jsou vyžadovány určité znalosti nebo dovednosti, které jsou nutné ke správnému výkonu této práce. V podniku jsou pracovní pozice rozděleny do dvou kategorií, které jsou nazvány jako „direct“ a „indirect“. Jako direct jsou označovány pracovní pozice, které jsou úzce spjaty s výrobní halou. Do druhé kategorie poté patří pozice administrativního charakteru a sklad. Ze strany společnosti mi byl poskytnut přehledný záznam o jednotlivých pracovních pozicích a jejich požadavků. Představují obecné standartní požadavky vycházející z popisu pracovního místa, které se mohou měnit s větší specifikací pracovní pozice. Za názvem každé pozice je uvedena i kategorie, do které spadá.

Operátoři / Technici (servisní opravy) - direct

- SŠ elektrotechnické zaměření výhodou-ne podmínkou
- základní znalost AJ,
- znalost práce na PC,
- manuální zručnost,
- předchozí zkušenost v elektro oboru výhodou

Diagnostici / Opraváři desek plošných spojů - direct

- SŠ elektrotechnické zaměření,
- základní znalost AJ,
- znalost práce na PC,
- manuální zručnost,
- předchozí zkušenost v elektro nutná (opravy, diagnostika, pájení)

Pracovníci logistiky (příjem, výdej a evidence zásilek) - direct

- vzdělání - min. vyučen/a,
- základní znalost AJ,
- znalost práce na PC (práce s databází),
- předchozí zkušenost v administrativě výhodou,
- časová flexibilita, orientace v systémech

Pracovníci oddělení kontroly kvality - direct

- SŠ elektrotechnické zaměření výhodou-ne podmínkou,
- znalost AJ,
- znalost práce na PC,
- předchozí zkušenost v oblasti kvality nebo interního auditu

Pracovníci skladu materiálu a náhradních dílů - indirect

- vzdělání - min. vyučen/a v oboru,
- základní znalost AJ,
- znalost práce na PC,
- předchozí praxe ve skladu

Inženýři - indirect

- VŠ elektrotechnické nebo IT zaměření,
- aktivní znalost AJ,
- praxe v oboru výhodou

Plánovači materiálu/Nákupčí - indirect

- SŠ/VŠ vzdělání,
- aktivní znalost AJ,
- praxe v plánování, nákupu, příjmu objednávek, evidenci, apod.

Expeditéři (konsolidace a expedice opravených jednotek) - indirect

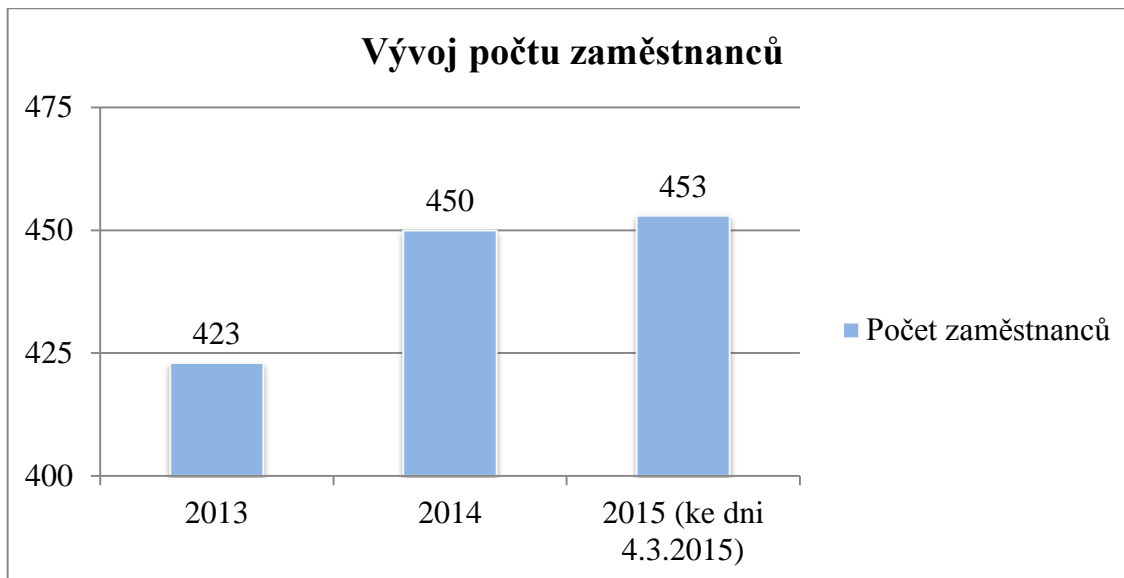
- SŠ vzdělání,
- znalost AJ,
- praxe podobného zaměření

Plánovači výroby - indirect

- SŠ/VŠ vzdělání,
- aktivní znalost AJ,
- praxe v plánování, nákupu, evidenci, administrativa apod.

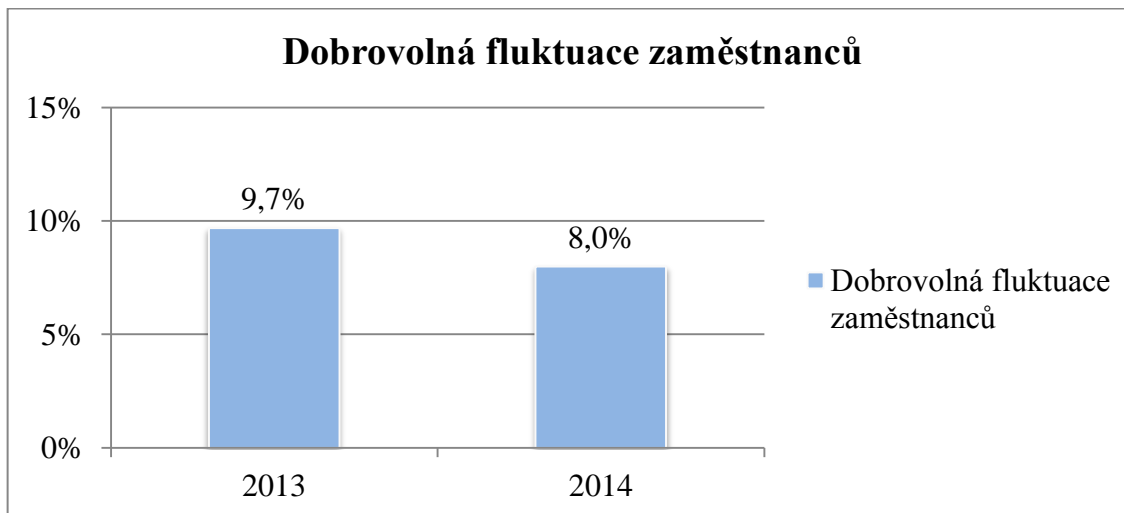
Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2013 a 2014 byl zjištěn jako průměrný počet zaměstnanců jednotlivých let. Počet zaměstnanců za rok 2015 byl aktuálním stavem ke

dni 4.března 2015. Nejmenší počet zaměstnanců byl ze sledovaného období zaznamenán právě v roce 2013.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

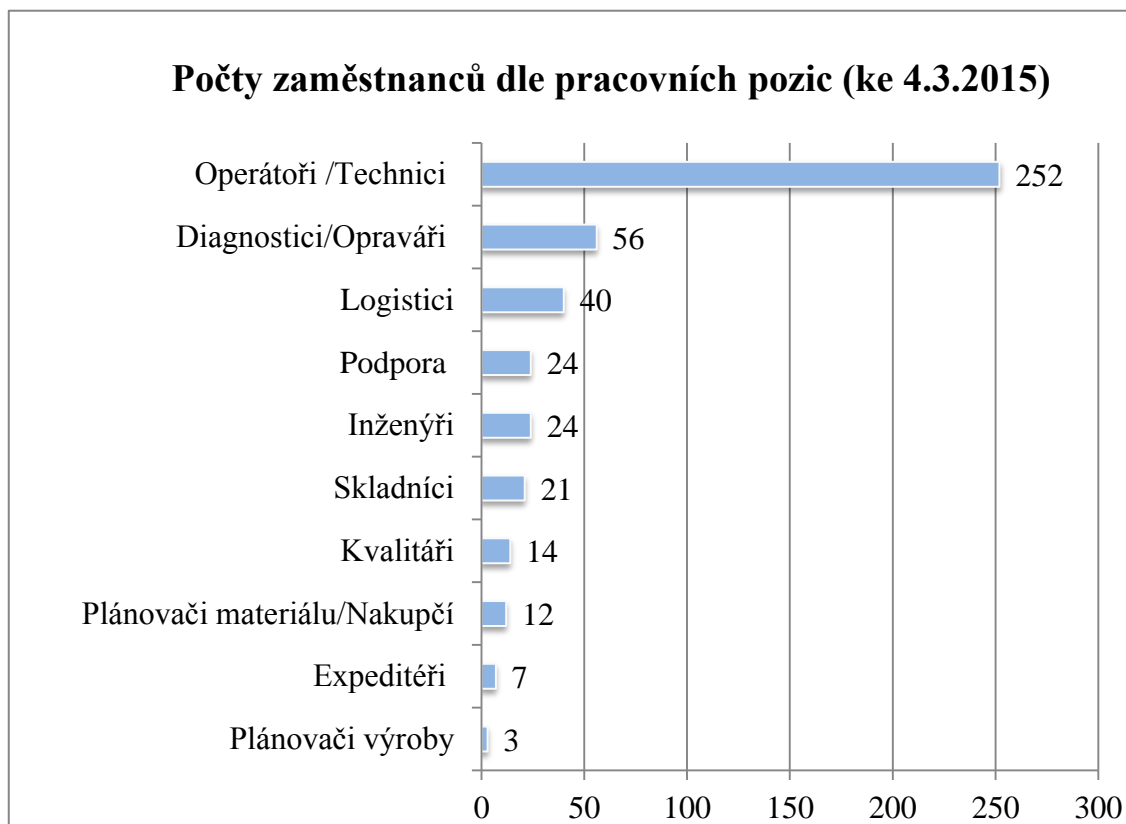
Zajímavým ukazatel pro organizace je dobrovolná fluktuace zaměstnanců. Jedná se o dobrovolné ukončení pracovního poměru z osobních či jiných důvodů. Fluktuace za rok 2013 činila 9,7%. V následujícím roce dobrovolná fluktuace činila 8%.



Graf 2 Dobrovolná fluktuace zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

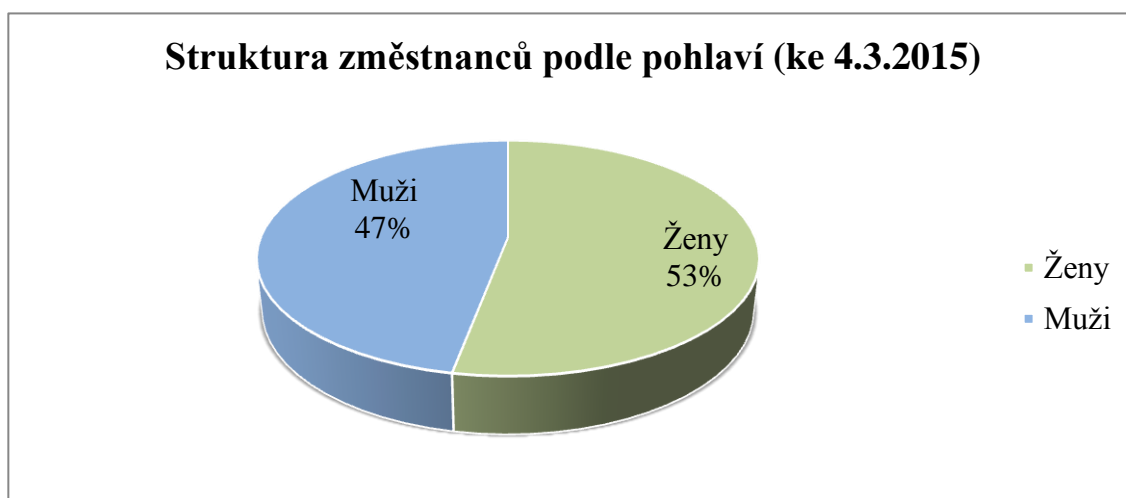
Následující analýzy vychází již z aktuálního stavu zaměstnanců roku 2015. Ze strany personálního oddělení mi byly poskytnuty záznamy o počtu pracovníků na jednotlivých pozicích. Z grafu je patrné, že více jak polovinu všech zaměstnanců tvoří

operátoři/technici. Do kategorie „Podpora“ spadají pracovní pozice v HR, IT, financích a managementu.



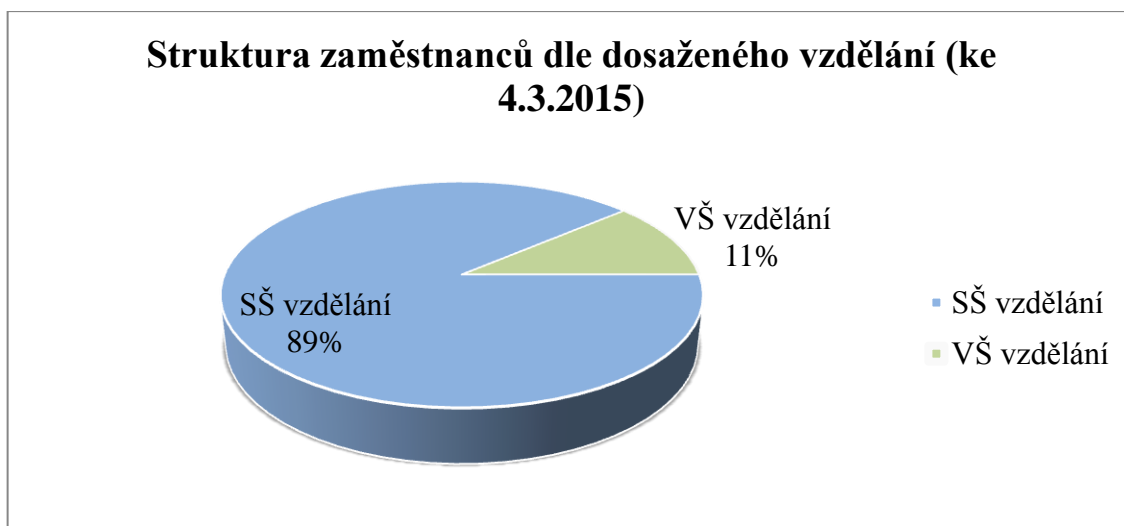
Graf 3 Počty zaměstnanců dle pracovních pozic (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Při analýze zaměstnanců podle pohlaví bylo zjištěno, že převyšuje ženské zastoupení v hodnotě 53% z celkového počtu 453. Zbývajících 47% jsou pracovníci mužského pohlaví.



Graf 4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

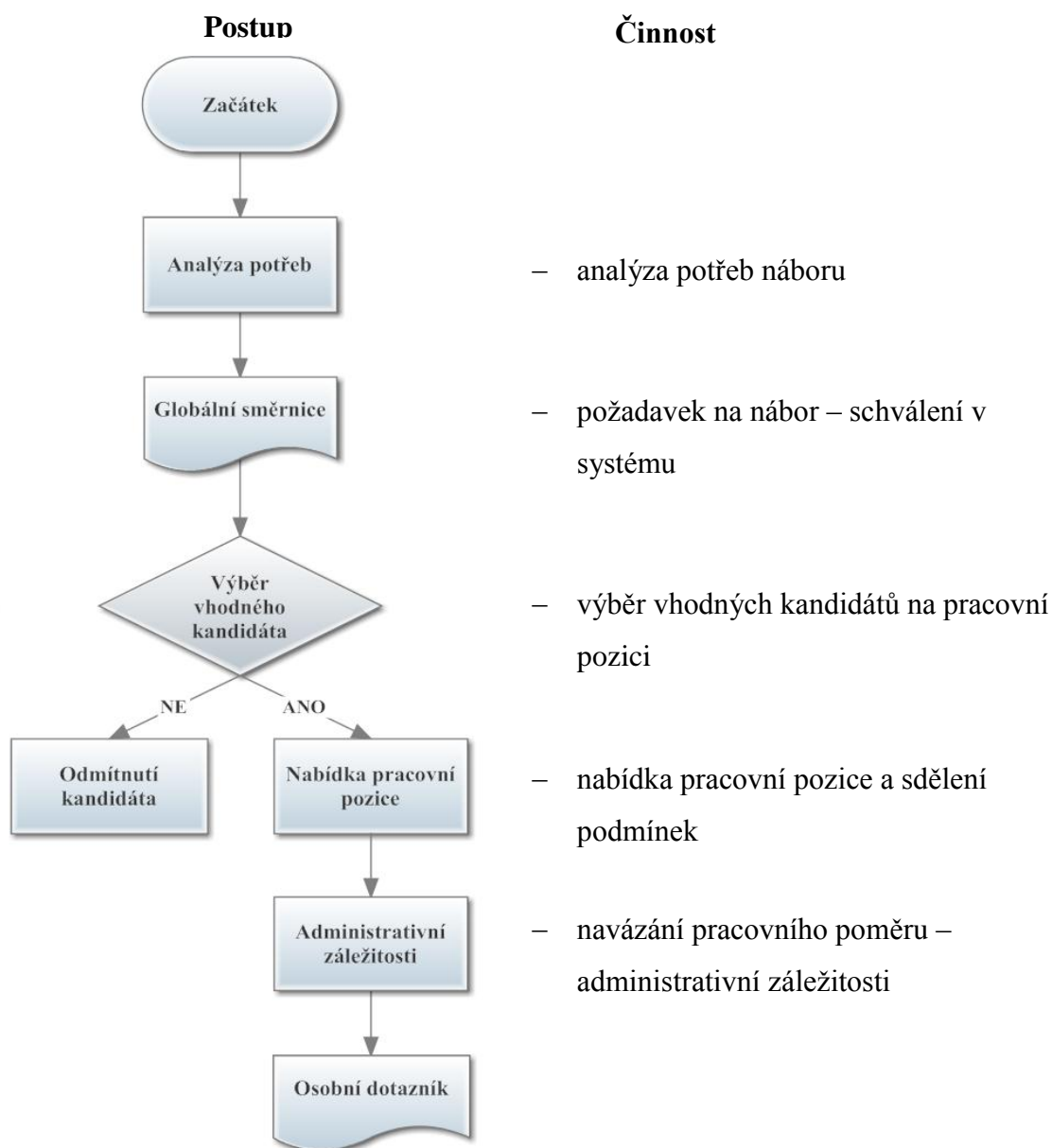
Dále bylo vyhodnoceno, jaký stupeň dosaženého vzdělání převažuje u zaměstnanců v podniku. Bylo zjištěno, že většinu tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním. Důvod převisu tohoto stupně vzdělání u zaměstnanců můžeme přisuzovat výše uvedeným požadavkům na uchazeče a převisem pracovní pozice operátor/technik. Vysokoškolské vzdělání je nutné pouze pro výkon specializovaných pozic, které jsou v podniku pouze v malém zastoupení.



Graf 5 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

3.2 SOUČASNÝ STAV PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Celkový proces u analyzovaného podniku je rozdělen na šest částí, které jsou detailněji popsány a charakterizovány v této kapitole. Následující obrázek zobrazuje sled jednotlivých činností celého procesu.



Obrázek 2 Sled činností procesu nábor a výběru zaměstnanců
(zdroj: vlastní zpracování dle Sanmina-SCI Czech republic s.r.o.)

3.2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů provádí management společnosti v rámci přípravy rozpočtu na příslušný rok. Plán i změny musí schválit Plan Operation Management. Podklady pro plánování lidských zdrojů tvoří výrobní plány, hodnocení zaměstnanců, kariérové poradenství a také plánovaná a neplánovaná fluktuace.

3.2.2 ANALÝZA POTŘEB

Tato analýza vychází z personálních změn, které se dějí v podniku. Mezi takové změny patří pracovní neschopnost, plánované odchody do důchodu nebo také organizační změny.

3.2.3 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ

V této fázi jsou specifikovány požadavky na pracovníka, kterého podnik potřebuje. Požadavky vycházejí z popisu pracovní pozice, které jsou ve většině případů již vytvořeny a uloženy v systému. Struktura popisu pracovní pozice je jednou z příloh. Při odlišnosti existujícího popisu s plánovaným se aktualizuje nebo vytváří nový. Tento proces probíhá formou konzultace vedoucího, který bude nadřízeným nového zaměstnance s HR pracovníkem.

Veškeré nově vznikající pracovní pozice musí být schváleny v interním systému Trovix. Platí to i pro pozice pro takzvaný „replacement“, což znamená náhrada stávajícího pracovníka za nového a systémem musí také projít dočasné pracovní poměry. Jednotlivá schválení probíhají na různých úrovních managementu. To se odvíjí od postavení obsazované pozice v organizační struktuře. Schvalovací proces tak může jít vždy přes různé pracovníky a nezáleží pouze na jedné homogenní skupině schvalovatelů. HR pracovníci se řídí schvalovacími maticemi, které jsou vytvořené pro jednotlivé pozice. Jakmile zadají tuto matici a uloží ji, daným schvalovatelům přijde výzva, aby se vyjádřily, zda pozici schvalují. Jakmile tak provedou všichni, HR oddělení je obeznámeno s tím, že pozice byla schválena a tento okamžik jej opravňuje k tomu, aby bylo zahájeno výběrové řízení. Schválení nových pozic je tedy důležitá pro plynulý průběh náboru.

3.2.4 ZDROJE A METODY NÁBORU

O volbě zdroje a metodě náboru je vždy zodpovědné HR oddělení. V podniku se často organizují **interní výběrová řízení**. Organizace chce co nejvíce využít potenciál svých stávajících zaměstnanců. Pokud jejich kvalifikace odpovídá požadavkům dané pozice, mají možnost přestoupit na jinou. U některých jedinců tak existuje možnost kariérního růstu, který dobře působí na jejich motivaci. Personální oddělení vždy komunikuje tuto skutečnost směrem k zaměstnancům za pomoci rozesílání hromadných e-mailů. Pro tyto účely je vytvořená šablona e-mailu, kde HR pracovník vepíše název pracovní pozice, požadavky a konečné datum, do kterého je možné se na pozici přihlásit. Pro informovanost pracovníků, kteří nepracují na počítači, se využívá firemních nástěnek umístěných na různých odděleních a také v kantýně. Aby se zamezilo přílišné rotaci zaměstnanců, může se přihlásit pouze ten, který v daném podniku pracuje déle jak 12 měsíců. Neméně důležitým krokem je také povinnost pracovníka informovat svého nadřízeného o účasti v takovém výběrovém řízení.

Druhou metodou interního náboru je takzvaný „**Referral program**“. Stávající zaměstnanci podniku mají možnost doporučit svého příbuzného, kamaráda nebo člověka, o kterém si myslí, že by odpovídal požadavkům obsazované pozice. HR oddělení opět zasílá formou hromadného e-mailu oznámení o otevření tohoto programu s podrobnostmi o pozici. Zaměstnanec je povinen seznámit potenciálního kandidáta (pokud takový existuje) o těchto podrobnostech a doručit jeho strukturovaný životopis na HR oddělení buď elektronicky, nebo osobně. Pokud tento kandidát bude vybrán a osvědčí se, po uplynutí jeho zkušební doby náleží zaměstnanci, který jej doporučil, finanční odměna, jejíž výše je stanovena ve směrnících podniku.

Interní nábor probíhá společně s **externím výběrovým řízením**. Pro oslovení dostatečného množství uchazečů podnik využívá metodu **inzerce na internetu**. Tato metoda je v dnešní době, kdy se většina informací shromažďuje právě ve virtuálním světě internetu velice oblíbená a účinná k náboru. Metoda se užívá při náboru všech pozic do podniku. V první řadě je nutné vytvořit inzerát na základě již existujícího popisu pracovní pozice. HR pracovník zkontroluje informace použité v inzerátu s budoucím nadřízeným pracovníka (hiring manažerem). Hotový kousek poté vystavuje na pracovní portál **jobs.cz**. Tento portál je jedním z nejstarších v České republice. Za

služby spojené s inzerováním se však musí platit. Při tomto způsobu on-line získávání mohou uchazeči ihned odpovědět na inzerát. Povinnou položkou úspěšného zařazení do výběrového řízení je vložení strukturovaného životopis, vyplnění osobních údajů a souhlas se zpracováním osobních údajů. Uchazeč může zaslat doplňující informace formou dalších příloh nebo zprávy. Potvrzením o odeslání přijde uchazeči automaticky vygenerovaný e-mail o úspěšném přijetí životopisu personálním oddělením, u kterého se shromažďují.

Pro vyšší nebo více specializované pozice podnik občas inzeruje přes sociální síť **LinkedIn**. Jedná se o největší profesní sociální síť na světě, na které si kdokoliv může vytvořit a neustále aktualizovat svůj profesní profil. Sdružuje velké množství uživatelů a také firem, které se tu mohou rovněž prezentovat svým profilem. Jiných internetových portálů nabídek práce v současné době nevyužívá.

Další a také poslední metodou inzerce je vystavení nabídky práce v **Kyjovských novinách**. Tento komunikační kanál byl zvolen pro pozice operátorů ve výrobě. Podnik má zajištěn pro své zaměstnance firemní autobus, který jezdí přes Kyjov do Hodonína, proto byl zvolen právě tento lokální deník. Forma tohoto inzerátu je jednodušší a neobsahuje tolik informací jako inzerce na internetu.

Podnik se angažuje také ve **spolupráci s mladými studenty**. S vedením střední školy elektrotechnické v Brně na ulici Sokolská mají povoleno přijímat studenty, aby v podniku vykonaly povinnou praxi. Cílem této kooperace je získat mladé absolventy, kteří se po maturitě budou chtít zaměstnat právě zde. Studenti jsou již seznámeni s prostředím, ve kterém by v budoucnu mohly pracovat a vytvoří si lepší představu o podniku, vykonávané práci a firemní kultuře než by se dočetli z inzerátu. Zájem je ale také o studenty vysokých škol. Tito studenti mají možnost oslovit společnost se záměrem vytvoření své bakalářské, diplomové či rigorózní práce na vybrané téma. Studenti tak formou konzultací a návštěv pomáhají řešit aktuální projekty či problémy různých oddělení. Pro zvýšení povědomí právě u této skupiny studentů se v letošním roce společnost účastnila **veletrhu pracovních příležitostí** „perFEKT JobFair“, který se konal na konci dubna. Touto formou komunikovali napřímo s možnými uchazeči, kterým prezentovaly samotný podnik a možnosti uplatnění nebo spolupráce.

Na služby poskytované **personálními agenturami** se podnik obrací pouze v krajních případech při hledání vysoce specializovaných pozic. Takové činnosti jsou časově náročné a personální agentury jsou schopné svými nástroji specialistu vyhledat, oslovit a prezentovat jejich profil firmě.

3.2.5 VÝBĚR KANDIDÁTA A NABÍDKA PRÁCE

Ve společnosti existují dva různé způsoby průběhu výběrových řízení dle kategorie pozice. První skupinu tvoří „direct“ pozice, kam spadají všichni pracovníci na pozicích výrobního charakteru. Do pracovních pozic „indirect“ spadají administrativní pracovníci, management, inženýři a také sklad.

Od zveřejnění inzerátu jsou shromažďovány reakce od uchazečů. Současně s externím nábořem probíhá také interní nábor. HR pracovník začíná s vyhodnocování a **selekcí životopisů** buď již v průběhu inzerce, nebo až po jejím skončení a přijímá také uchazeče na doporučení od stávajících zaměstnanců. Selekcce probíhá s pomocí inzerátu, kam HR pracovník nahlíží na požadavky a prohlíží jednotlivé došlé životopisy a hodnotí profily kandidátů podle daných kritérií. V životopisu se zaměřují zejména na dosažené vzdělání, jazykové znalosti, počítačové dovednosti a dosaženou praxi. Tato selekcce probíhá většinou u pozicí direct, kdy je HR pracovník schopen posoudit vhodnost uchazeče. U pozicí indirect bývá méně došlých reakcí a všechny životopisy jsou přeposlány hiring manažerovi k prostudování. Ten zpětně pošle seznam vybraných uchazečů na personální oddělení s požadavkem na organizaci pohovoru. Po dokončení této selekcce se začínají organizovat výběrové pohovory, které se liší od druhu obsazovaného místa.

DIRECT POZICE

Nábory probíhají hromadnou formou a konají se jednou až dvakrát do měsíce. HR oddělení telefonicky pozve do společnosti skupinu uchazečů ve stejný čas a termín. Problémem bývá skutečnost, že ne všichni pozvaní uchazeči se na pohovor dostaví například z dvaceti obvolaných zájemců se dostaví pouze polovina z nich. Termín a místo konání je uchazečům pro potvrzení ještě zaslány e-mailem. Ohledně termínu pohovoru jsou informováni rovněž mistři, kterým je ze strany personálního oddělení zapsána schůzka do elektronického kalendáře. Součástí elektronické pozvánky je také

životopis uchazeče, do kterého může mistr nahlédnout. Setkání probíhá vždy dopoledne asi tři hodiny a řídí se následujícím harmonogramem činností:

1. Prezentace

Kandidáti se v naplánovaném termínu shromáždí na recepci podniku. Zde si je vyzvedne pověřený HR pracovník a zavede do meetingové místnosti. Za pomoci projektoru jsou prezentovány informace o společnosti, nabízené pozici, platu a bonusech a jsou zodpovídány dotazy ze strany uchazečů.

2. Administrativa

Uchazeči jsou požádáni o vyplnění formuláře uchazeče o zaměstnání, jehož podoba je v příloze této práce. Ty se spárují s životopisy uchazečů a jsou použity k dalším účelům v průběhu pohovoru.

3. Test manuální zručnosti

Po prezentaci jsou postupně uchazeči přivedeni ke speciální testovací lince, kde probíhá test manuální zručnosti. U linky bývají přizváni vždy tři kandidáti a zbytek čeká v meetingové místnosti. Nejčastějším úkolem bývá smontování vybrané součástky na čas. Výsledný čas smontování každého uchazeče je připsán na jeho životopis technik, který na ně dohlíží. K dispozici je rovněž počítač, ve kterém jsou nahrány pracovní instrukce k úkolu, takže se u uchazeče sleduje jak stupeň zručnosti, tak schopnosti práce na počítači.

4. Individuální pohovory

Jakmile skupina tří prvních uchazečů dokončí test zručnosti, postupují dále k individuálním pohovorům. V prvním kole jsou vytvořené tři skupiny po dvou mistrech a každá z nich bere na pohovor jednoho uchazeče. Mistři zjišťují jaké má uchazeč dosažené vzdělání, zkušenosti v oboru a výsledek testu zručnosti. Veškeré poznámky zapisují na životopis nebo prázdný papír. Tento pohovor trvá asi půl hodiny a mistři se rovnou rozhodují, zda je kandidát vhodný na postup do dalšího kola. Pokud uchazeč nevyhovuje je mu oznámeno, že je pohovor u konce a bude vyrozuměn o výsledku výběrového řízení telefonicky. Neúspěšní kandidáti tak rovnou odcházejí

domů. Úspěšní uchazeči postupují do druhého kola pohovoru, který probíhá za přítomnosti HR pracovníka a Operation manažera. V tomto kole se zjišťuje motivace pracovníka, doptává se na požadovaný plat anebo se zjišťuje úroveň znalosti cizího jazyka. Po skončení druhých kol jsou uchazeči informováni o tom, že budou kontaktováni v průběhu jednoho týdne o výsledku.

INDIRECT POZICE

U těchto pozic má harmonogram po vyhodnocení a roztřídění došlých životopisů následující strukturu:

1. Individuální pohovor – 1.kolo

Do prvního kola vstupuje v průměru 7 uchazečů podle výběru hiring manažera. Naplánuje se termín a čas pohovoru. Uchazeč je telefonicky kontaktován a opět je mu zaslán e-mail s instrukcemi na jaké místo a kdy se má dostavit. Všechny pohovory se plánují nejlépe do jednoho stejného týdne ideální situací je průběh víc po sobě jdoucích pohovorů v jednom dni. Pohovoru se účastní HR pracovník a hiring manažer. HR pracovník na pohovoru informuje uchazeče o společnosti a sděluje firemní. Hiring manažer popisuje detaily o pracovní pozici. Dále se zjišťují bližší informace o uchazeči za pomoci životopisu – dosažené vzdělání, předchozí zkušenosti, motivace, jazyková vybavenost. Poznámky o uchazeči se zapisují do vytištěného životopisu. Po skončení pohovoru se rozhodne, zda je uchazeč vhodný pro postup do dalšího kola. Nevhodní uchazeči jsou do týdne zamítnuti.

2. Individuální pohovor – 2.kolo

Do tohoto kola postupují většinou 2-3 uchazeči. To probíhá obdobným způsobem jak předcházející. Účastníci pohovoru se liší a probíhají za přítomnosti HR manažerky a Operation manažera. Součástí tohoto pohovoru bývá někdy také test osobnosti, který se vyplňuje na počítači přímo ve společnosti. Vyplnění testu trvá zhruba 10 minut. Pro podhalení individuálních vlastností, motivů chování a potenciálních rizik uchazeče se v podniku používá systém Predictive Index. Tento systém je produktem společnosti PI Worldwide, která se zaměřuje na pomoc svým klientům ve čtyřech oblastech managementu, kam patří také oblast zvaná „Talent Acquisition“ neboli akvizice talentů.

Predictive index je složen ze dvou otázek: „Jak si myslí, že se chová“ a „Co se od něho očekává podle ostatních“. Na tyto otázky vybírá odpovědi z několika různých možností. Test je po dokončení automaticky vyhodnocen slouží a přihlíží se k jeho výsledkům při rozhodování o výběru pracovníka.

NABÍDKA PRÁCE

Na konci každého pohovoru jsou uchazeči informováni, že nejpozději do 14ti dnů se jim dostane vyrozumění o pokračování nebo výsledku výběrového řízení. Po skončení všech pohovorů jsou vybráni nejlepší uchazeči. Výběr probíhá za účasti všech pracovníků, kteří na daném pohovoru byli. Všichni nevyhovující uchazeči jsou telefonicky vyrozuměni ohledně výsledku výběrového. Vybraným uchazečům je prezentovaná nabídka práce spolu s dalšími podmínkami a informacemi. Pokud uchazeč z nějakého důvodu nabídku nepřijme, pokračuje se dál ve výběrovém řízení. Pokud s nimi uchazeč souhlasí, pokračuje se vyřizováním administrativních záležitostí.

3.2.6 ADMINISTRATIVNÍ ZÁLEŽITOSTI

Pověřený HR pracovník je při přijímání nového zaměstnance zodpovědný za zajištění náležitých dokumentů a činností:

a) Osobní dotazník

Uchazeč vyplní buď v elektronické, nebo papírové formě. Podnik používá standardní šablonu dotazníku. Obsahem jsou osobní údaje uchazeče. Pečlivě vyplněný a zkontrolovaný dotazník dodá personálnímu oddělení.

b) Pracovní smlouva

Smlouva čerpá z informací uvedených v osobním dotazníku uchazeče, z druhu pracovní pozice a také podmínek, které byly předem dohodnuty a vyjasněny. Uchazeč je pozván do podniku se záměrem podpisu této smlouvy a je srozuměn s datem nástupu do práce.

c) Vstupní lékařská prohlídka

HR pracovník objedná nového zaměstnance podle jeho časových možností na prohlídku k závodnímu lékaři. Sebou si musí donést kopii lékařské zprávy od svého obvodního

lékaře. Odchází s potvrzením o provedené vstupní lékařské prohlídce, které odevzdá HR pracovníkovi.

d) Kopie dokladů o kvalifikaci

Pokud je to vyžadováno, uchazeč je vyzván k doručení kopie dokladů o kvalifikaci. To se vztahuje například ke kopii vysokoškolského diplomu.

Všechny tyto dokumenty jsou zaevidovány a uchovávány. V případě jakékoliv změny týkající se osobních údajů je zaměstnanec povinen tuto změnu nahlásit podniku.

3.2.7 ADAPTACE

Tento proces je rovněž zařazen do směrnice nábory a výběru. Adaptace sleduje začleňování nového pracovníka do podniku. Každý nový zaměstnanec podstupuje obecnou adaptaci, která je pro všechny pracovníky stejná. Po absolvování tohoto adaptačního programu se pokračuje se specifickým adaptačním procesem, který se liší v závislosti na druhu vykonávané pracovní pozici.

3.3 EKONOMICKÉ HLEDISKO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Společnost má zakoupený balíček služeb od firmy LMC. Konkrétně si předplácí balíček služeb KOMBI20. Služba je aktivní jeden rok od jejího zprovoznění. Balíček umožňuje zveřejnit buď 20 inzerátů na pracovním portálu jobs.cz nebo 40 inzerátů na portálu prace.cz. Dobu zveřejnění inzerátu je možné zvolit na 2 týdny nebo 1 měsíc.

Typ služby	Cena s DPH
Balíček KOMBI20	78 650 Kč

Tabulka 4 Výdaje na internetovou inzerci (zdroj: vlastní zpracování dle Jobs.cz)

Inzerce v Kyjovských novinách byla umístěna ve formátu obdélníku o velikosti 7 x 13 cm v barevném provedení. Inzerát má černé pozadí s bílým a červeným písmem a je umístěn zhruba v polovině strany. Vztahuje se k pozici operátora. Sazba za cm² barevné inzerce činí 34 Kč.

Rozměr inzerce	Výše poplatku
91 cm ²	3 094 Kč

Tabulka 5 Výdaje inzerce v tisku (zdroj: vlastní zpracování dle Hodonin)

Společnost se zúčastnila veletrhu pracovních příležitostí „perFEKT JobFair“, který se konal 23.4.2015 na fakultě elektrotechniky a komunikačních technologií na VUT v Brně. Na veletrhu se soustřeďují především studenti a absolventi technických oborů za účelem získání více informací o možnostech pracovního uplatnění po studiu. Prezentace firmy na veletrhu probíhala formou stánku, za přítomnosti HR pracovníka a manažera, kteří komunikovali se zájemci. K dispozici měly propagační materiály ve formě vizitek a letáčků o společnosti. Veletrh trval od 9:00 do 16:30. V rámci účastnického poplatku byly zahrnuty tyto položky:

stánek s přípojkou, bezdrátové připojení k internetu, propagace v brožurě pro studenty, informace o účasti v tiskové zprávě, dodání fotografií a video-sestřihů z veletrhu a občerstvení.

Účastnický poplatek perFEKT JobFair	15 000 Kč
-------------------------------------	-----------

Tabulka 6 Výdaje účasti na veletrhu (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Za doporučení nového zaměstnance, který se osvědčí, má zaměstnanec, který jej doporučil nárok na odměnu. Tato odměna mu bývá vyplacena po uplynutí zkušební doby nového pracovníka. Velikost odměny se liší v závislosti na postavení obsazované pracovní pozice v organizační struktuře podniku.

Typ pracovní pozice	Výše odměny
Direct	3 000 Kč
Indirect	10 000 Kč

Tabulka 7 Výdaje interního náboru (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

3.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

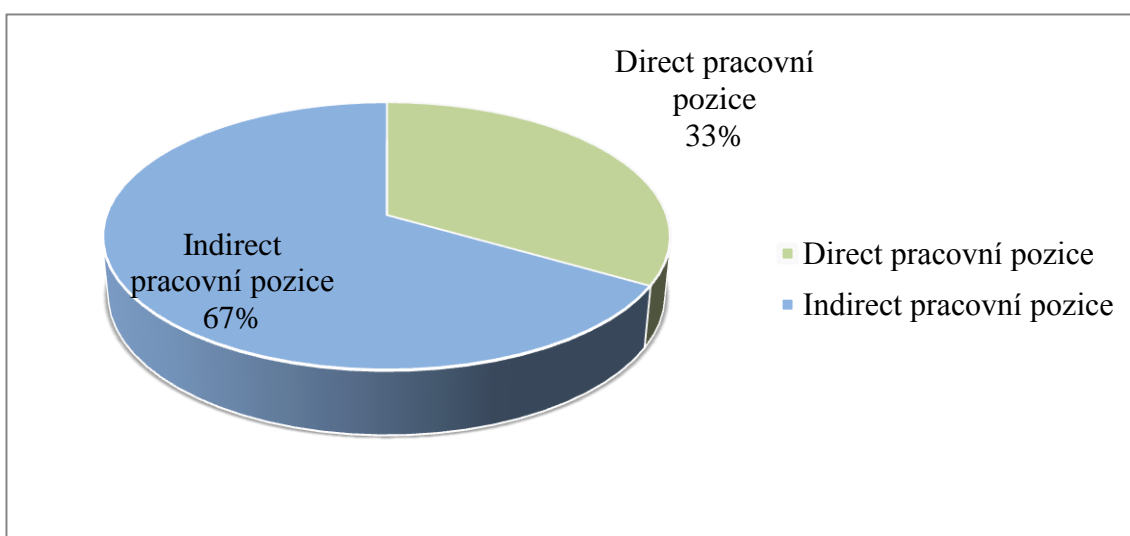
Po konzultaci s pracovníci personálního oddělení bylo zjištěno, že se společnost potýká s nedostatkem vhodných uchazečů. V rámci získání většího množství podnětů pro možné oblasti zlepšování jsem ve společnosti zrealizovala dotazníkové šetření. Šetření bylo směřováno na vedoucí pracovníky (hiring manažeři), kteří nabírají nové zaměstnance a tvoří nepostradatelnou součást výběrových řízení. Kvůli časové náročnosti mi v podniku nebylo dovoleno provést osobní rozhovory, proto jsem zvolila tuto metodu výzkumu. Ve společnosti je celkem 33 hiring manažerů. Po odeslání dotazníků se aktivně zúčastnilo a na dotazníky odpovědělo 18 z nich. Z celkového počtu odeslaných dotazníků byla tedy zaznamenána 55% účast ze strany hiring manažerů.

Počet odeslaných dotazníků	33	100%
Počet vrácených dotazníků	18	55%

Tabulka 8 Účast dotazníkového šetření (zdroj: vlastní zpracování)

V grafech je celkový počet 18 vrácených dotazníků vyobrazován jako 100% hodnota. Dotazník se skládal z jedenácti otázek a obsahoval otázky uzavřené i otevřené. Tři otázky byly otevřené za účelem získání podrobnějších výpovědi, kterých by prostřednictvím uzavřených otázek nemuselo být dosaženo. V následující části jsou shrnuty a zpracovány odpovědi hiring manažerů na jednotlivé otázky.

Otázka č.1: „Na jaké pracovní pozice vybíráte nové pracovníky?“



Graf 6 Poměr hiring manažerů podle kategorie pozic (zdroj: vlastní zpracování)

Graf zobrazuje podíl hiring manažerů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření podle kategorie pracovní pozice, na které nabírají své nové pracovníky. Aktivně se na analýze podílelo 6 manažerů pro direct pozice, kteří tvoří 33% z celkového počtu vrácených dotazníků. A zbývajících 67% je tvořeno 12 hiring manažery pro indirect pozice.

Otázka č.2: „Co považujete za největší nedostatek současného systému výběrových řízení?“

Indirect	Direct
<ul style="list-style-type: none"> – nedostatek kvalitních kandidátů – kandidáti neodpovídají požadavkům – nemožnost před-filtrovat nevhodné uchazeče – chybí test osobnosti – neexistuje kontrola referencí – nízká jazyková vybavenost uchazečů – nepřipravenost HR pracovníka (informace o benefitech a společnosti) – nedostatečná propagace volných míst – pomalý schvalovací proces 	<ul style="list-style-type: none"> – nedostatek kvalifikovaných lidí – neexistuje před výběr kandidátů – chybí databáze uchazečů – sled činností výběrového řízení (testy, pohovory) – nemožnost mít pohovor se všemi uchazeči

Tabulka 9 Nedostatky výběrového řízení (zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé odrážky představují zkrácenou podobu odpovědí hiring manažerů a vystihují jejich podstatnou část. Za nejčastější nedostatek byl považován nedostatek kvalifikovaných uchazečů a dále skutečnost, že neprobíhá před-výběr uchazečů. Oba tyto jevy se vyskytují u obou kategorií pracovních pozic.

Otázka č.3: „Co nejvíce oceňujete na současném systému výběrových řízení?“

Indirect	Direct
<ul style="list-style-type: none"> – rychlá odezva a časová flexibilita HR oddělení – dobrá spolupráce s HR oddělením – úzká spolupráce s HR – osobní přístup – společné rozhodování s personálním oddělením – dvou kolové pohovory – flexibilita v rozhodování 	<ul style="list-style-type: none"> – HR vedení – sehranost týmu, který dělá pohovory – více kolové pohovory – prostor pro více názorů – dobré fungování výběrových řízení – prezentace o společnosti pro uchazeče

Tabulka 10 Kvality výběrového řízení (zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé odrážky opět představují zkrácenou podobu odpovědí hiring manažerů a vystihují jejich podstatnou část. Na současném systému výběrových řízení je nejvíce oceněna dobrá a vstřícná spolupráce s HR oddělením. Za ní následuje spokojenost s více kolovým systémem pohovorů, kdy je možné uchazeče posuzovat z hlediska více názorů různých osob.

Otázka č. 4: „Co by podle Vás pomohlo zvýšit efektivitu výběrového řízení a proč?“

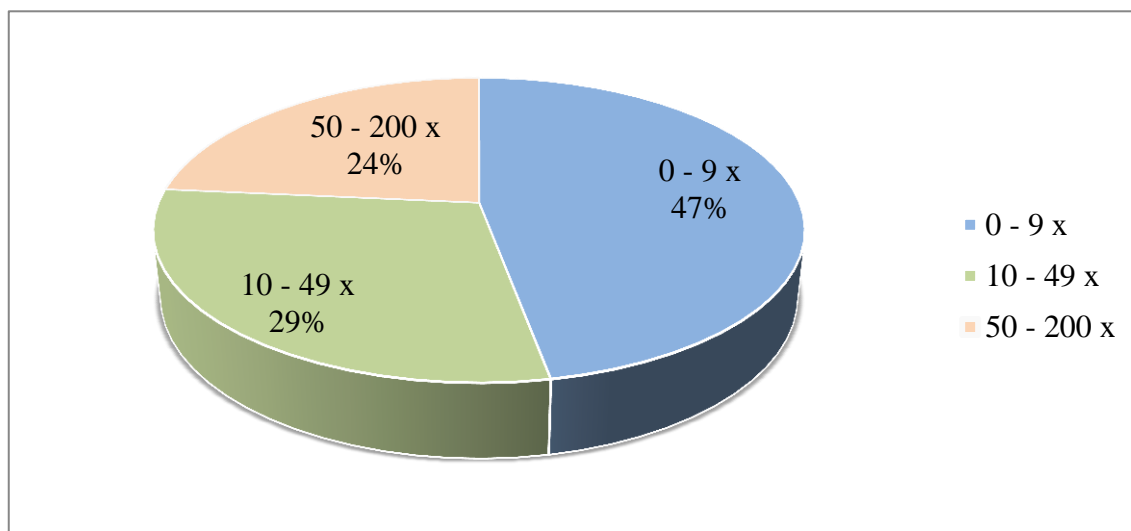
Indirect	Direct
<ul style="list-style-type: none"> – první pohovor jen s HR pracovníkem – zjišťování referencí – prověřování údajů z životopisu a referencí před pohovorem – zvýšení nástupního platu – použít test osobnosti – zrychlení schvalovacího procesu – využít personální agenturu – zavést případovou studii 	<ul style="list-style-type: none"> – dělat před-výběr uchazečů – filtrování pozvaných lidí – zavést před-výběr uchazečů – vyšší nástupní plat – změna sledu činností – nejprve testy poté pohovory – posílat formulář uchazeče předem na e-mail

<ul style="list-style-type: none"> – lepší komunikace s managementem pře pohovory – zrychlení výběrových řízení 	
---	--

Tabulka 11 Oblasti pro zlepšení výběrového řízení (zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé odrážky opět představují zkrácenou podobu odpovědí hiring manažerů a vystihují jejich podstatnou část. Hiring manažeři si myslí, že zvýšit efektivitu výběrových řízení by pomohlo především zavedení činnosti před-výběru uchazečů. Další nejčastěji zmiňované oblasti, které by podle jejich názoru měly být zlepšeny je zjišťování referencí a zvýšení nástupního platu nových pracovníků.

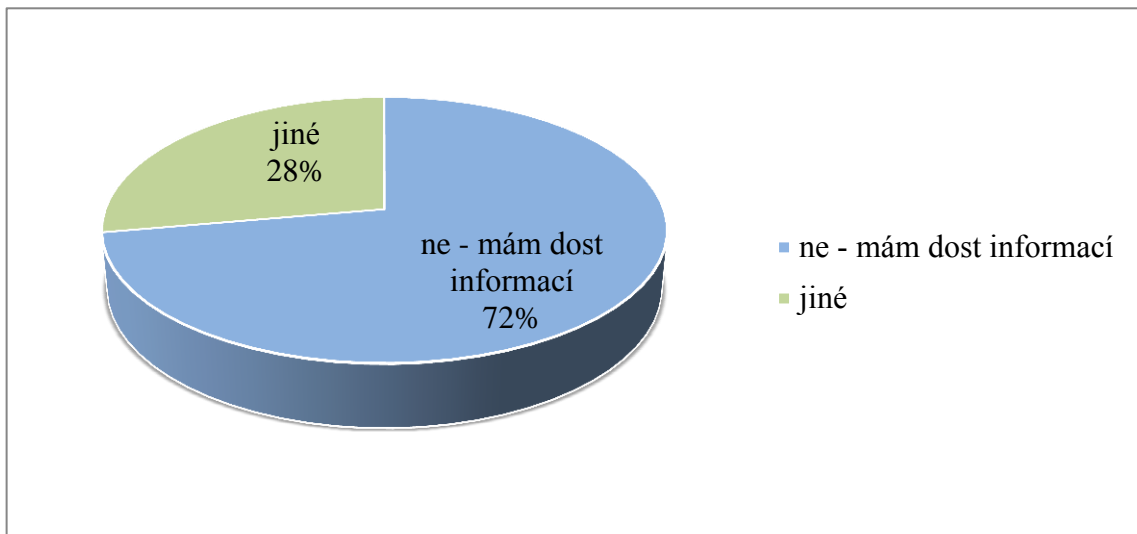
Otázka č.5: „Kolikrát jste za dobu působení ve společnosti vybíral/a nového pracovníka do svého oddělení/týmu?“



Graf 7 Počty uskutečněných náborů (zdroj: vlastní zpracování)

Počet v minulosti uskutečněných výběrových řízení se mezi jednotlivými hiring manažery velmi lišil. Škála se pohybovala od 2 do 200 pracovníků. V analýze se 47% převažují hiring manažeři, kteří do svého týmu/oddělení nabírali 0-9 nových zaměstnanců. Velké čísla od 50 do 200 pracovníků byly zaznamenány pouze u náboru na direct pracovní pozice.

Otázka č.6: „Ocenil/a byste, kdyby Vám někdo vysvětlil, jak má pohovor probíhat?“



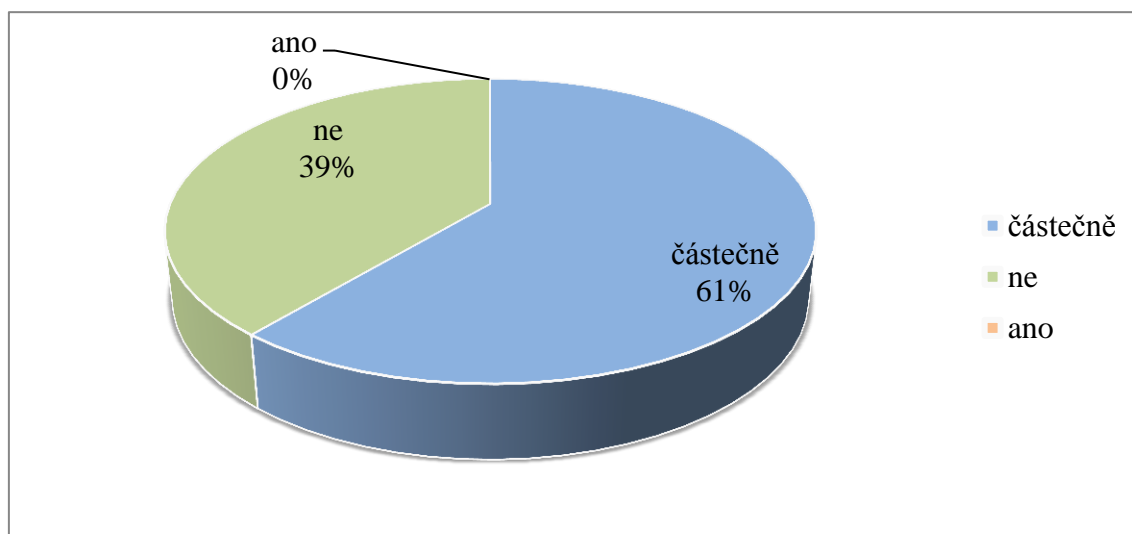
Graf 8 Potřeba zaškolení pro přijímací pohovor (zdroj: vlastní zpracování)

Třináct (72%) hiring manažerů se cítí dostatečně informováni o tom, jak by měl ve společnosti pohovor probíhat. Zbýlých pět (28%), by se rádi dozvěděli něco nového. V dotazníku měli prostor, aby zmínili, jaké informace by chtěli získati:

- definice obecných dotazů
- jak posoudit charakter uchazeče, jaké klást otázky
- optimální struktura pohovoru a speciální otázky na uchazeče
- přeškolení po dlouhé době na vyšší úrovni

Poslední výpověď patří manažerovi, který nabral již okolo 200 pracovníků. Ostatní výpovědi patří hiring manažerům, kteří za svoji dobu působení ve společnosti nabrali mezi 3 až 7 pracovníky.

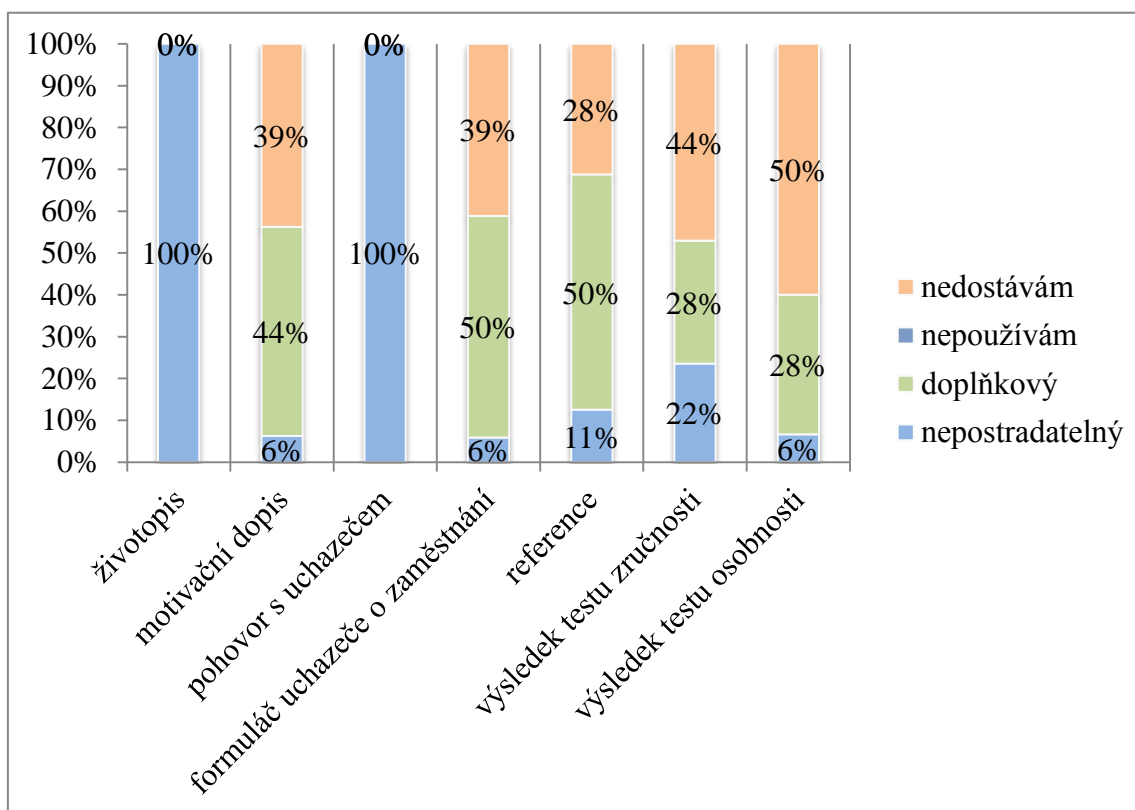
Otázka č.7: „Jste spokojen/a s počtem a s kvalitou hlásících se uchazečů?“



Graf 9 Spokojenost s počtem a kvalitou uchazečů (zdroj: vlastní zpracování)

Žádný ze zúčastněných hiring manažerů není do určité míry spokojen s počtem a kvalitou hlásících se uchazečů. S touto skutečností není spokojeno celých 39% z nich. Částečná spokojenost pak převažuje u 61% manažerů.

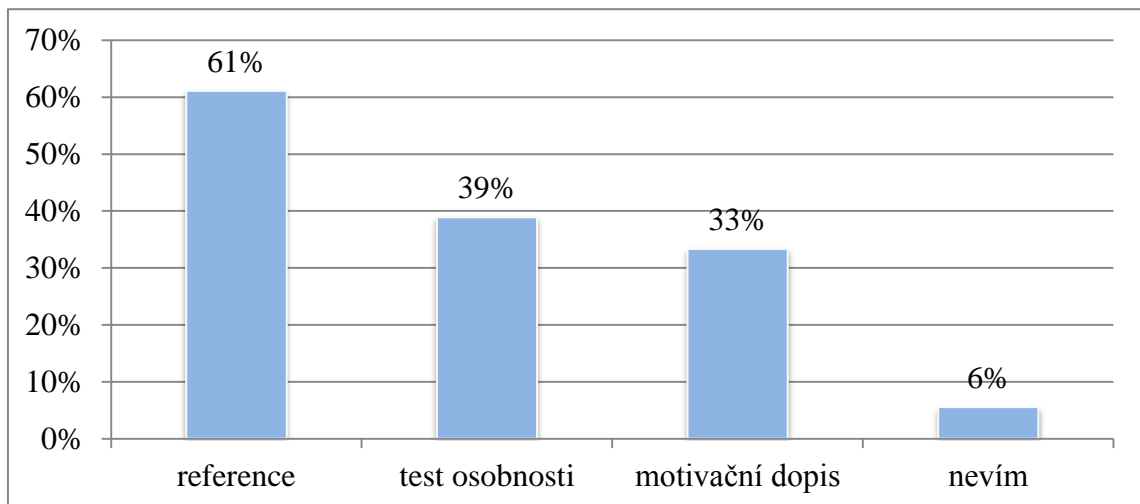
Otázka č.8: „Jaký význam pro Vás mají jednotlivé zdroje informací při výběru uchazeče?“



Graf 10 Význam zdrojů informací o uchazeči (zdroj: vlastní zpracování)

Nezbytnými prvky pro výběr nového pracovníka ze strany hiring manažerů tvoří životopis a pohovor s uchazečem. Ostatní zdroje informací jako reference, formulář uchazeče o zaměstnání, motivační dopis a výsledky buď s testu zručnosti, nebo testu osobnosti mají ve většině případů při výběru uchazečů pouze doplňkový charakter. Některé z těchto vyjmenovaných prvků však hiring manažeři ani nedostávají.

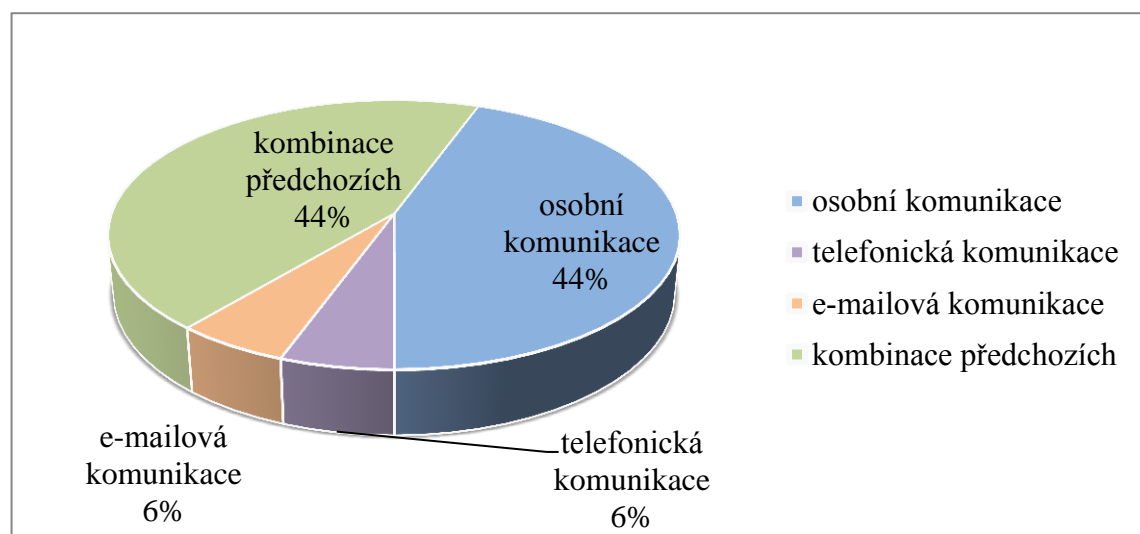
Otázka č.9: „Jaké další zdroje informací o uchazečích byste rád/a dostával/a?“



Graf 11 Požadované zdroje informací o uchazeči (zdroj: vlastní zpracování)

Více jak polovina hiring manažerů by ocenila dostávat reference na uchazeče od bývalých zaměstnavatelů. O něco menší část by ráda dostávala výsledky z testu osobnosti anebo by chtěli mít motivační dopis od uchazeče.

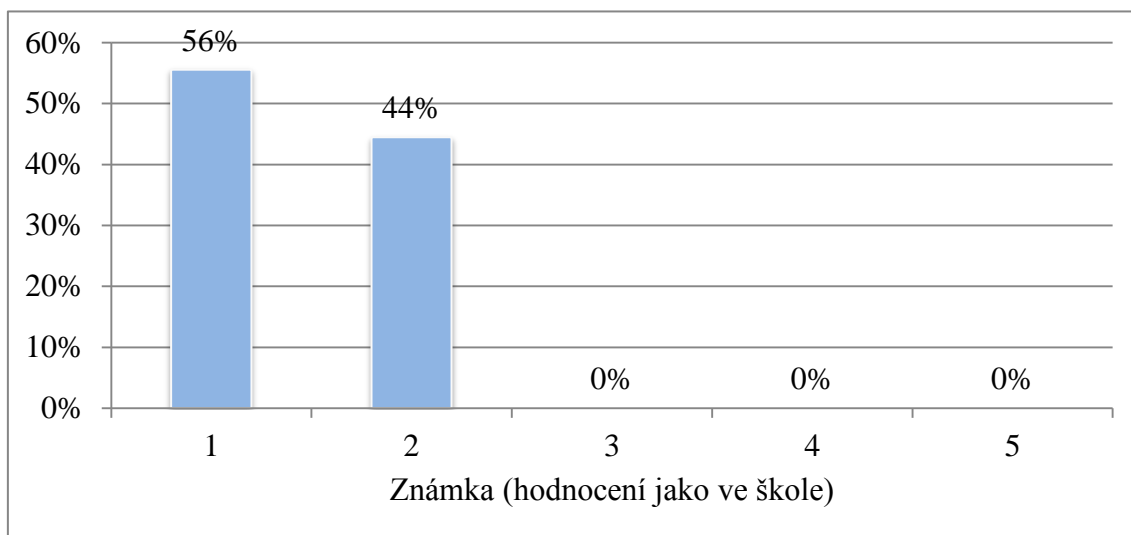
Otázka č.10: „Jaký způsob komunikace s personálním oddělením Vám vyhovuje nejlépe?“



Graf 12 Způsob komunikace s personálním oddělením (zdroj: vlastní zpracování)

Při dotazování vyplynulo, že 44% manažerům vyhovuje nejlépe kombinace všech zmíněných možností komunikace s personálním oddělením. Druhá část z grafu se 44%, kterou tvoří osobní komunikace, upřednostňuje. Jeden z hiring manažerů (komunikuje pouze za pomoci e-mailu, a jeden prostřednictvím telefonu.

Otázka č.11: *“Jak hodnotíte spolupráci s personálním oddělením?”*



Graf 13 Hodnocení spolupráce s personálním oddělením (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení spolupráce s personálním oddělením vyšla velice kladně. Nikdo neohodnotil spolupráci horší známkou jak 2. A celkově převažovala spokojenost na výbornou, tedy devět ze sedmnácti manažerů hodnotili spolupráci známkou 1.

3.5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření je velice hodnotným prvkem analýzy. Díky účasti hiring manažerů a jejich výpovědí bylo zjištěno, jaké jsou podle jejich názoru kvality současného stavu výběrového řízení, kterým činnostem by naopak měla být věnována větší pozornost. Náměty na zlepšení vycházejí z identifikovaných nedostatků.

3.5.1 NEDOSTATKY

Jako hlavní a nejčastěji se vyskytující nedostatky či slabá místa současného systému výběrových řízení jsou:

- neexistující před-výběr uchazečů
- nedostatek vhodných uchazečů
- nízký nástupní plat

Další nedostatky rovněž vyplynuly z provedené analýzy, avšak nevyskytovaly se tak často jako předchozí zmíněné. Přesto jsem se rozhodla je definovat, protože je možné je nějakým způsobem napravit:

- chybějící databáze uchazečů
- nedostatečná propagace volných míst

Dále by většina hiring manažerů rádi zavedli zjišťování referencí na uchazeče od bývalých zaměstnavatelů. A sedm z nich by ocenilo podrobit uchazeče testu osobnosti.

3.5.2 KVALITY

Při zhodnocení pozitiv a kvalit výběrových řízení bylo zjištěno, že největší míru spokojenosti hiring manažerů tvoří bezproblémová spolupráce s personálním oddělením. Tato skutečnost vychází nejen ze slovních výpovědí otevřených otázek ale také ze známkového hodnocení. Dále hiring manažerům velmi vyhovuje systém dvou kolových pohovorů a možnost společného rozhodování ve spolupráci s HR oddělením.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola je věnována možným návrhům, které by mohly zlepšit současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců.

4.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V rámci procesu získávání byly navrženy následující opatření, které jsou podrobněji definovány.

4.1.1 VYTVOŘENÍ KARIÉRNÍCH STRÁNEK

Společnost trápí nedostatek vhodných uchazečů. Trendem dnešní doby většiny zahraničních společností je jejich aktivita a prezentace na internetu. Navrhovala bych tedy využít možností internetu k vytvoření kariérních stránek.

Pro vytvoření kariérních stránek bych využila společnost LMC, která je nejznámějším operátorem na elektronickém trhu práce v České republice. Výdaje spojené s tvorbou stránky jsou uvedeny v tabulce.

Produkt společnosti LMC	Cena s DPH
Kariérní stránky MINI	54 450 Kč

Tabulka 12 Výdaje na zřízení kariérních stránek (zdroj: vlastní zpracování dle Jobs.cz)

Cena služby zahrnuje tvorbu kariérní stránky na adrese „nazevspolecnosti.jobs.cz“ s možností přehledu všech volných pracovních míst, vytvoření jednotného vzhledu všech inzerátů na webu jobs.cz a prace.cz a také odpovědní formuláře ke každému inzerátu pro uchazeče v jednotném designu společnosti. Další úpravy na kariérních stránkách jsou zpoplatněny podle aktuálního ceníku.

Na kariérní stránku je možné umístit početné množství informací, které uchazeči pomohou k vytvoření reálnější představy o společnosti. Zvolila bych tyto kategorie údajů:

- charakteristika společnosti
- přehled volných pozic
- příležitosti pro studenty
- zaměstnanecké benefity
- popis průběhu výběrového řízení
- možnost zaslat svůj životopis bez ohledu na volné pozice

S vytvořením kariérních stránek získá uživatel také možnost vytvořit si vlastní odpovědní formulář pro uchazeče na volnou pozici. To by napomohlo také k urychlení selekce životopisů například podle výše očekávané mzdy nebo možnosti nástupu, které by byly v odpovědním formuláři zahrnuty a uchazeč by je vyplnil. Tvorba kariérních stránek je finančně náročná. Myslím si ale, že by mohla pomoci společnosti více informovat a vytvořit jasnější představy uchazečů o možnostech uplatnění. Od zprovoznění služby může společnost sledovat, zda byla tato investice v rámci propagace výhodná.

zaměstnaneckého poměru. Pro dotazování bych zvolila anonymní formu elektronického dotazníku.

4.1.2 SPOLUPRÁCE SE STŘEDNÍMI ŠKOLAMI

Společnosti bych doporučila rozšířit své aktivity v oblasti spolupráce se středními školami. Jelikož největší část zaměstnanců společnosti tvoří direct pozice, kde je výhodou středoškolské elektrotechnické vzdělání pokusila bych se navázat kontakt s dalšími technickými školami, které mají sídlo v Brně. Po průzkumu jsem nalezené školy, které takový typ vzdělání nabízí, seřadila do následující tabulky.

Název školy	Adresa	Webové stránky
Střední průmyslová škola elektrotechnická a komunikačních technologií	Purkyňova 97, Brno	https://www.sspbrno.cz/
Střední průmyslová škola elektrotechnická	Kounicova 16, Brno	http://www.petros.g6.cz/
Střední škola strojírenská a	Trnkova 113, Brno	http://www.sssebrno.cz/

elektrotechnická		
Střední škola technická a ekonomická	Olomoucká 61, Brno	http://www.sstebrno.cz/

Tabulka 13 Seznam technických středních škol (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud by se podařilo oslovit některou ze škol, doporučila bych spolupráci v rámci zveřejňování volných pracovních pozic, nabídky brigád a možnosti absolvovat ve společnosti povinnou školní praxi.

Mým dalším návrhem je poskytovat studentům exkurze do společnosti v rámci výuky. Exkurze by podle mého názoru měla praktický přínos pro obě zúčastněné strany. Pro společnost by tato aktivita mohla znamenat zvýšení povědomí u žáků těchto oborů a vytvoření představy jaké procesy ve společnosti probíhají. Studenti by si odnesli užitečné informace odborníků z praxe a také o možnostech uplatnění. Během exkurze bych navrhovala vytvořit určitý harmonogram činností.

Po příchodu a přivítání by studentům byly prezentovány základní údaje o společnosti a možnostech uplatnění. Tuto část by provedl některý z HR pracovníků a mohly by využít modifikovanou prezentaci, která se používá u pohovorů na direct pracovní pozice. Dále by studenti byli provedeni po opravárenské hale za doprovodu a výkladu o jednotlivých stanovištích některého z mistrů či manažerů. V rámci aktivního zapojení se studentů bych jako do programu zařadila možnost vyzkoušet si na testovací lince stejný úkol, který se využívá pro uchazeče při náboru. Tuto aktivitu bych pojala jako soutěž pro studenty. Vyhlášením vítěze by exkurze skončila.

Nevýhodou této spolupráce je jisté omezení v přísunu absolventů, kteří maturují vždy okolo června. I přesto bych tuto možnost vyzkoušela, může mít pozitivní výsledky z dlouhodobějšího hlediska.

4.1.3 ÚPRAVA INTERNETOVÝCH INZERÁTŮ

Analyzovala jsem inzeráty volných míst, které byly momentálně viditelné na stránkách jobs.cz. Narazila jsem na dva inzeráty, u kterých jsem se zaměřila na obsah a strukturu. Ke každému inzerátu byly uvedeny kontaktní údaje a základní informace o společnosti, které nejsou v obrázku zachyceny a jejichž obsah a strukturu bych neměnila.

Technik servisního střediska

Hledáme TECHNIKA SERVISNÍHO STŘEDISKA!

Je Vaší předností manuální zručnost?

Umíte uživatelsky pracovat s PC?

Jste zodpovědný/á a flexibilní?

Máme pro Vás příležitost!

Praxe není podmínkou a práce je vhodná i pro čerstvé absolventy!

Doprava firemním autobusem z oblasti Hodonína a Kyjova zajištěna!

NEPROMĚŠKEJTE JEDINEČNOU MOŽNOST STÁT SE SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU V BRNĚ!

Najdete nás na www.facebook.com/sanminaCZ

Co bude Vaší náplní práce?

- Demontáž, výměnu vadného dílu, následnou montáž opravované jednotky
- Provedení základní diagnostiky, správné určení příčin nefunkčnosti opravovaných jednotek
- Nahrávání softwaru, testy a čištění opravených jednotek

Co od Vás očekáváme?

- Manuální zručnost (práce s pinzetou, elektrickým šroubovákem apod.)
- Uživatelskou znalost PC
- Časovou flexibilitu v případě přesčasů
- Týmovou spolupráci a pozitivní přístup
- Schopnost přizpůsobit se novým situacím v dynamicky se měnícím prostředí
- Samostatnou orientaci v technické dokumentaci
- Trestní bezúhonnost

Co Vám nabízíme?

- Smlouvu na dobu určitou (s možností prodloužení)
- Možnost profesního a finančního růstu
- Motivační složku mzdy
- Moderní klimatizované prostředí
- Příspěvek na obědy
- Bezplatné jazykové kurzy
- Dovolenu v délce 5 týdnů

OPERÁTOR/KA SERVISNÍHO STŘEDISKA

HLEDÁME Operátora/ku Servisního Střediska!

Je Vaší předností manuální zručnost?

Umíte uživatelsky pracovat s PC?

Jste zodpovědný/á a flexibilní?

Máme pro Vás příležitost!

Praxe není podmínkou a práce je vhodná i pro čerstvé absolventy!

Doprava firemním autobusem z oblasti Hodonína a Kyjova zajištěna!

NEPROMĚŠKEJTE JEDINEČNOU MOŽNOST STÁT SE SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU V BRNĚ!

www.facebook.com/sanminaCZ

Náplň práce:

- Demontáž, výměna vadného dílu, následná montáž opravované jednotky
- Provedení základní diagnostiky, správné určení příčin nefunkčnosti opravovaných jednotek
- Nahrávání softwaru, testy a čištění opravených jednotek

Podmínky pro přijetí:

- Manuální zručnost (práce s pinzetou, elektrickým šroubovákem apod.)
- Uživatelská znalost PC
- Časová flexibilita v případě přesčasů
- Smlouva na dobu určitou (s možností prodloužení)

Požadavky:

- Praxe v oboru elektro výhodou
- Základní znalost angličtiny výhodou
- Loajalita k zaměstnavateli
- Týmová spolupráce, pozitivní přístup
- Schopnost přizpůsobovat se novým situacím v dynamicky měnícím se prostředí
- Flexibilita - časová, pracovní
- Samostatná orientace v technické dokumentaci
- Trestní bezúhonnost

Nabízíme:

- Možnost profesního a finančního růstu
- Motivační složka mzdy
- Moderní klimatizované prostředí
- Příspěvek na obědy
- Bezplatné jazykové kurzy
- Dovolena 5 týdnů

Inzerát č.1

Inzerát č.2

Obrázek 3 Internetové inzeráty (zdroj: převzato z Jobs.cz)

Text mezi názvem pozice a náplní práce bych částečně odstranila, protože většina tohoto sdělení je obsažena u odstavce požadavků a dochází tak k duplicitě informací. U třetího inzerátu, který není na obrázku tento text nebyl vůbec. Popřípadě bych změnila sled informací, protože tento prvotní text bývá zobrazen v krátkém popisu pozice na seznamu s ostatními nabídkami jiných zaměstnavatelů. Proto bych zde volila takový druh informací, které pomohou nalákat uchazeče inzerát rozkliknout. V tomto případě například skutečnost, že není vyžadována předchozí praxe a také možnost využití firemního autobusu.

Společnosti bych vytkla (na druhém inzerátu) dva odstavce „podmínky“ a „požadavky“, u kterých jsou sice vždy vypsána jiná kritéria z hlediska obsahu, ale působí to na mě příliš složitým dojmem. Podle mého názoru může mít uchazeč na první pohled pocit, že je na něj kladeno příliš mnoho požadavků. Tyto dvě kategorie bych tedy určitě sjednotila pouze do jedné. Pokud možno bych také redukovala jednotlivé odrážky a vypsala pouze nejnutnější kritéria pro pracovní pozici, bez kterých práce nelze vykonávat.

U každého inzerátu bych dbala na to, aby množství odrážek u podmínek na uchazeče nepřevažoval nad počtem odrážek u odstavce „nabízíme“. Pokud by však počet požadavků převažoval, pouze v této situaci bych přesunula především „měkké“ požadavky do textu pod názvem pozice ve formě otázky. Společnosti bych doporučila si vytvořit jednu standartní šablonu pro tvorbu všech inzerátů. Inzeráty tak budou působit jednotným dojmem. Vycházela bych z inzerátu číslo jedna, a vždy bych pro popis pozice volila pouze tři odstavce: „Co bude Vaší náplní práce?“, „Co od Vás očekáváme?“ a „Co Vám nabízíme?“. Navržená šablona je součástí příloh.

4.1.4 VYUŽITÍ INTERNETOVÉ DATABÁZE UCHAZEČŮ

Při nedostatku hlásících se uchazečů spíše na indirect pracovní pozice bych v případě nouze společnosti doporučila možnost využít databáze aktivních uchazečů na pracovním portálu jobs.cz. Databáze je tvořena lidmi, kteří si hledají práci a sami zde vložili svůj životopis a údaje. Všechny životopisy nejsou starší jak jeden měsíc. Potenciální kandidáty je možné vyhledat pomocí zadání kritérií jako je obor práce, lokalita, druh pracovního poměru nebo také s využitím klíčových slov. Zvolená kritéria vyhledají odpovídající životopisy uchazečů. Prohledávání životopisů je zcela zdarma, chybí v nich však kontaktní údaje. Pokud by tedy byl nalezen uchazeč, který by svými údaji v životopise odpovídal požadavkům, je možné si zaplatit službu, která jeho kontaktní údaje zveřejní. Sazba odkrytí jednoho životopisu uváděná na stránkách LMC společnosti se pohybuje od 60 Kč a výše. Je možné si také obstarat předplacenou verzi služby, která je platná rok od jejího zakoupení.

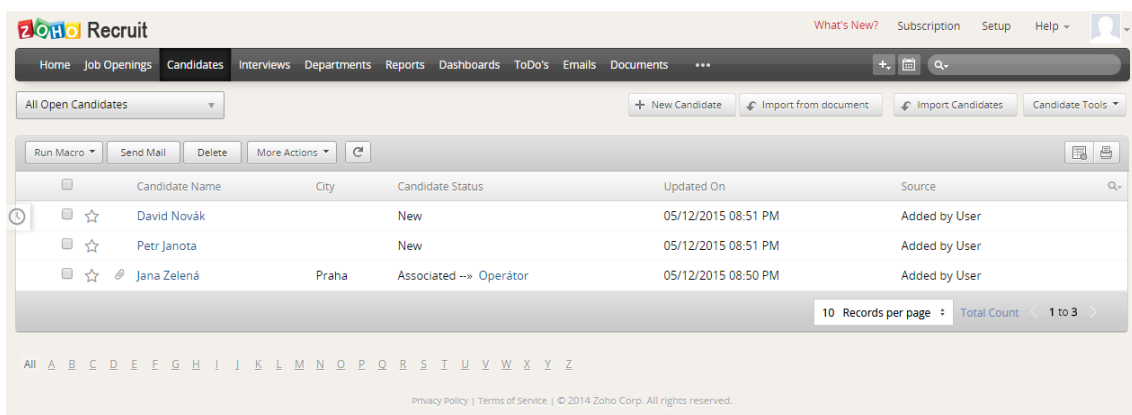
Počet životopisů za rok	Cena s DPH
10 ks	1 198 Kč
50 ks	5 929 Kč

Tabulka 14 Výdaje na odkrytí kontaktních údajů (zdroj: vlastní zpracování dle Jobs.cz)

Doporučila bych HR oddělení vyzkoušet si práci s touto databází a prozkoumat její možnosti. Nejvhodnější by pro začátek byla varianta služby odkrytí jednoho životopisu. Pokud by se ve více případech tato služba osvědčila, a společnost by díky ní získala nové pracovníky, poté by mohla přemýšlet o předplatné verzi služby.

4.1.1 VYTVOŘENÍ VLASTNÍ DATABÁZE UCHAZEČŮ

Personální oddělení nemá možnost za pomoci dosavadního informačního systému vytvářet databázi uchazečů, kteří se nějakým způsobem v minulosti dostali do kontaktu se společností. Tato skutečnost znemožňuje nebo ztěžuje proces vyhledávání informací například o tom, jaké fáze výběrového řízení se daný uchazeč účastnil. Pokud by se společnost rozhodla pro zřízení databáze, která by nebyla fungovala nezávisle na stávajících programech, doporučila bych využít aplikaci pro nábor zaměstnanců Zoho Recruit. Tato aplikace funguje prostřednictvím webového prohlížeče na internetu, takže není potřeba žádná instalace do počítače. Umožňuje uchovávat životopisy, ukládat údaje k jednotlivým kandidátům a následně je vyhledat nebo k nim psát poznámky. Mimo to nabízí také další funkce jako vytváření volných pracovních míst, přiřazení kandidátů k otevřeným pozicím, naplánování pohovoru, spravovat přijetí či nepřijetí kandidáta nebo také komunikovat s uchazečem za pomoci e-mailu. Uživatelské prostředí je velice přehledné.



Obrázek 4 Uživatelské rozhraní aplikace Zoho Recruit (zdroj: vlastní zpracování dle Zoho aplikace)

Produkt je možné užívat první měsíc zdarma. Poté je zpoplatněn 25\$ (což je zhruba 612 Kč) s přístupem pro jednoho HR pracovníka. Práci s ním by tedy nejprve doporučila vyzkoušet a zjistit, zda je tato aplikace vhodná pro potřeby personálního oddělení.

4.1.2 SPOLUPRÁCE SE SPOLEČNOSTÍ TREXIMA

HR Monitor je projekt prováděný společností Trexima, který se zabývá zkoumáním situace v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich průzkumy probíhají dvakrát ročně a vždy se věnují odlišnému tématu personalistiky. Průzkum je prováděn za pomoci telefonického dotazování personálních manažerů v různých středních a větších firmách

v České republice. Cílem je poskytnout účastníkům průzkumu výsledky, které byly zjištěny a díky kterým může podnik srovnávat, jak probíhají personální procesy v ostatních firmách. Podnik má možnost se porovnat s výsledky ostatních organizací z různých oblastí personální problematiky. Výsledky analýz jsou volně dostupné na internetu. Tyto verze však poskytují informace o všech zúčastněných podnicích dohromady. Zajímavější pro společnost by byly výsledky ze stejného segmentu jejího působení. Pro tuto možnost je však nutné se průzkumu aktivně účastnit. Společnost by mohla získat inspirativní informace, o tom jaké trendy panují u ostatních českých firem stejného odvětví. Proto bych doporučila společnosti se do tohoto projektu zapojit a rozšířit si informace v rámci srovnávání s konkurenčními podniky v oboru.

V rámci analýzy nabídek práce od konkurentů jsem našla inzerát na pozici „Diagnostik“ v Brně zveřejněný personální agenturou. Ten jsem porovнала s pozicí „Operátor servisního střediska“ analyzované společnosti a zjistila jsem, že výše nástupní mzdy je u těchto pozic srovnatelná, ovšem variabilní složka mzdy byla u konkurenční nabídky o 1 100 Kč vyšší. Doporučila bych podniku zaměřit se na oblast odměňování zaměstnanců. Další ze služeb společnosti Trexima je také mzdové srovnání s ostatními podniky. Mzdové šetření v rámci sektoru by podnik získal následující informace:

- mzdové srovnání vašich pozic s firmami vašeho sektoru
- srovnání s konkurencí ve struktuře základní mzda, odměny a prémie a příplatky
- porovnání skladby vašich zaměstnanců podle věku, vzdělání a kategorie zaměstnání
- detailní mzdové karty pro vybrané typické pozice

Nenalezla jsem žádné informace ohledně ceny zmíněných služeb. Ale jelikož i ve výsledcích dotazníkového šetření byla nízká nástupní mzda nových pracovníků, doporučila bych se více informovat o specifikách služby a v případě vyhovujících podmínek ji využít v rámci nastavení efektivního odměňování a tím zvýšení konkurenceschopnosti v této oblasti.

4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

V rámci procesu výběru zaměstnanců byly doporučeny čtyři návrhy, které jsou věnovány této podkapitole.

4.2.1 PŘED VÝBĚR UCHAZEČŮ

Hiring manažeři by rádi zavedli před výběr uchazečů ze strany HR. U pohovorů na direct pozice je hlavním důležitým požadavkem manuální zručnost a znalost práce na počítači, které se dají zjistit až samotným testem zručnosti. Proto bych u těchto pohovorů pouze selekci životopisů na základě požadavků na pracovní místo. U indirect pozic, je více různých typů požadavků na uchazeče v závislosti na obsazovaném místě. Zavedení prvního kola pohovoru pouze z HR pracovníkem mi přijde neefektivní a uchazeč by se poté stejně musel zúčastnit ještě dvou pohovorů - se svým budoucím nadřízeným a s HR Operation manažerem. Což by vytvořilo systém tří kolového pohovoru, který mi přijde náročný na čas jak pro uchazeče, tak pro společnost. Pro před výběr uchazečů, který by nebyl založen pouze na selekci životopisů, bych doporučila zavést tzv. screeningové pohovory. Jednalo by se o krátký telefonický pohovor s uchazečem, jehož účelem by bylo roztrždit uchazeče ještě před pohovorem. Zaměřila bych se na tyto okruhy otázek:

- proč si uchazeč hledá práci jinde; proč opustil bývalé zaměstnání
- jaké jsou jeho dosavadní zkušenosti
- co považuje za své dosavadní profesní úspěchy
- otestování skutečné jazykové úrovně (formou krátké konverzace v angličtině)
- očekávaná nástupní mzda uchazeče
- možnost nástupu uchazeče

Díky telefonickému kontaktu mohou být vyhodnoceny také vyjadřovací schopnosti uchazeče. V krátkém čase by bylo možné získat cenné údaje, které by HR pracovník zaznamenal v elektronické podobě a vyhovující uchazeče by spolu s životopisem zaslal hiring manažerovi k prostudování a výběru kandidátů, se kterými by se rád setkal.

4.2.2 FILTR UCHAZEČŮ PO TESTU ZRUČNOSTI

Z interních zdrojů bylo zjištěno, že všichni uchazeči po vykonání testu manuální zručnosti absolvují pohovor s mistry. Prvotní filtr kandidátů probíhá až po tomto pohovoru a mistři tak někdy ztrácí čas s nevyhovujícími uchazeči. Navrhuji, aby uchazeči byli filtrováni již po testu zručnosti. Zavedením této činnosti by byl urychlen proces pohovorů, ke kterému by již přistoupili uchazeči, kteří vyhověli kritériím

předchozího testování. Tím by byl zajištěn jistý předvýběr pro pohovory. Kritéria bude nutné definovat, aby bylo možné rychle vyhodnotit, kdo bude k pohovoru připuštěn. Dohlížející pracovník by zhodnotil schopnosti jednotlivých uchazečů ve dvou oblastech například následujícím způsobem:

- Práce na počítači
 - vyhovuje – uchazeč je schopen bez větších obtíží pracovat na počítači
 - nevyhovuje – uchazeč má mizivé znalosti práce na počítači
- Manuální zručnost
 - vyhovuje – uchazeč zvládl úkol ve stanoveném časovém limitu
 - vyhovuje s výhradami – uchazeč zvládl úkol ale nad časovým limitem
 - nevyhovuje – uchazeč nezvládl úkol

Optimální časový limit u testu manuální zručnosti by bylo vhodné zjistit z řad již stávajících zaměstnanců. Podle toho jak uchazeč splnil stanovené zadání, by se rozhodlo o dalším postupu či vyřazení za pomoci následující tabulky.

	Postup uchazeče	Vyřazení uchazeče	Vyřazení uchazeče	Vyřazení uchazeče
Práce na počítači	vyhovuje	vyhovuje	nevyhovuje	nevyhovuje
Manuální zručnost	vyhovuje; vyhovuje s výhradami	nevyhovuje	vyhovuje	nevyhovuje

Tabulka 15 Vyhodnocení postupu k pohovoru (zdroj: vlastní zpracování)

V případě vyhovění v obou oblastech by uchazeč postoupil k pohovorům s mistry. Pro společnost je důležitější, aby uchazeč zvládl práci na počítači. V případě zručnosti je možnost pracovníka vyškolit. Proto jsem u této oblasti zvolila rozšiřující hodnocení „vyhovuje s výhradami“.

4.2.3 ZJIŠŤOVÁNÍ REFERENCÍ

Při prvním kontaktu s uchazečem má společnost k dispozici pouze ty údaje, které o sobě sám poskytne ve formě životopisu nebo formuláři uchazeče o zaměstnání. Na pohovoru

je možné poznat uchazeče zblízka a zjistit specifické informace potřebné pro rozhodnutí, zda je kandidát vhodný pro obsazovanou pozici. Tyto činnosti jsou založeny na vzájemné důvěře, že uchazeč o sobě poskytuje pravdivé informace. Díky dvou kolovým pohovorům, je možné získat více různých názorů na uchazeče ze strany představitelů společnosti, kteří se pohovoru účastní. Tyto názory však stále zůstávají jakýmsi pohledem na kandidáta ve vztahu společnost – uchazeč. Jako doplněk při rozhodování bych doporučovala zjišťování referencí na uchazeče od jednoho či více bývalých zaměstnavatelů. Tato činnosti by umožnila společnosti získat názor od druhé strany, která již měla možnost sledovat bývalého zaměstnance v reálném pracovním prostředí. Zvolila bych zjišťování prostřednictvím telefonického rozhovoru, které umožní získat informace rychle.

Při telefonickém (e-mailovém) pozvání uchazeče na pohovor by byl uchazeč požádán o zjištění jednoho či dvou telefonických kontaktů, aby je byl schopen při osobním setkání předat.

U pohovorů na direct pozice bych do formuláře uchazeče o zaměstnání přidala kolonku, kam by uchazeči mohli vepsat dané kontakty. U individuálních pohovorů by byl uchazeč požádán o sdělení kontaktů, které by se následně zapsaly na jeho životopis.

Pro zaznamenávání referencí by byl vytvořen dokument pod názvem „Reference_šablona“ v programu Microsoft Word a byla mohla být použita následující struktura otázek, jejichž odpovědi by byly ihned v průběhu telefonátu zapisovány:

Nadpis 1: Jméno uchazeče, název pracovní pozice

Nadpis 2: Jméno bývalého zaměstnavatele, společnost, telefonní číslo

- 1) V jakém pracovním vztahu jste byl s panem/paní X?
- 2) Jak často jste se setkávali s panem/paní X?
- 3) Jak vycházel pan/paní X se svými kolegy v týmu?
- 4) Co se panu/paní X za dobu jeho působení konkrétně povedlo?
- 5) Co se panu/paní X naopak nedařilo, v čem by se měl zlepšit?
- 6) Jak jste byl spokojen/a s jeho prací?

7) Zaměstnal byste panem/paní X znovu pokud by to bylo možné (pokud ne, tak proč)?

Aktivitu bych do procesu zařadila po prvním kole pohovoru, kdy už jsou známy postupující kandidáti. Vyplněný dokument se zodpovězenými otázkami by byl uložen a zaslán příslušnému hiring manažerovi, který by jej využil jako podpůrný prvek při svém rozhodování. Zavedení této činnosti však klade nároky na další administrativní práce a výpovědi dotazovaných nelze z hlediska pravdivosti ověřit nebo je nebude možné získat vůbec. Proto bych reference považovala za doplňkový zdroj informací o uchazečích.

4.2.4 VYUŽITÍ TESTU OSOBNOSTI

Společnost má předplacenou licenci na testy osobnosti Predictive index. Služba není zpoplatněna z hlediska počtu jejího využití. Někteří hiring manažeři by uvítali získat jako další zdroj informací o uchazeči právě touto formou. Proto bych doporučila HR oddělení informovat manažeři o možnosti využití testu v případě zájmu. Výsledky testu bych však doporučila brát pouze jako doplňkový materiál a soustředila bych se spíše na uchazečovi zkušenosti a dovednosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout možná řešení, které by přispěly ke zlepšení současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. Ještě před samotnou analýzou stavu byla shrnuta potřebná teorie, která se vztahuje k tomuto tématu. V analýze byla vytvořena obecná charakteristika zkoumaného podniku. Dále byl prostřednictvím konzultací s personální pracovnící zpracován popis používaných metod při náboru a průběhu výběrových řízení. Důležitá část analýzy byla věnována dotazníkovému šetření zaměřené na hiring manažery, jehož cílem bylo identifikovat nedostatky současného stavu. Nejčastěji se vyskytující nedostatky a další vybrané oblasti byly hlavním předmětem pro tvorbu návrhů na zlepšení.

Z analýzy vyplynulo, že největším problémem, který podnik v současné době řeší je nedostatek vhodných uchazečů. Větší část návrhů byla tedy věnována oblasti získávání zaměstnanců. Navrhla jsem využít možné zdroje uchazečů a podpůrné prostředky, které by pomohly s propagací volných míst. Ovšem podnik může získat kvalitní pracovníky v případě má-li co nabídnout a je nutné se zaměřit také na oblast odměňování. Procesu výběru byly rovněž definované náměty, které by vedly ke zjednodušení postupů zejména v rámci předvýběru a filtrování uchazečů a tím zkrácení času potřebného pro průběh výběrového řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

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

FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

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

MATĚJKA, M. a P. VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOTH, D. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

VAJNER, L.. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vnitropodnikové směrnice

SANMINA-SCI CZECH REPUBLIC s.r.o. 2013. *Nábor a výběr zaměstnanců*. [cit. 2015-03-20].

Internetové zdroje

Jobs.cz. *Ceník služeb* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>

Jobs.cz. *Nabídky práce* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z:
<http://www.jobs.cz/search/?srch%5Bq%5D=sanmina&srch%5Blocality%5D%5Bname%5D=&srch%5Blocality%5D%5Bcoords%5D=&srch%5Blocality%5D%5Bcode%5D=>

Hodonín. *Ceník* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z:
<http://www.hodonin.eu/cenik/d-1037924/p1=39626>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků.....	17
Obrázek 2 Sled činností procesu nábor a výběru zaměstnanců	41
Obrázek 3 Internetové inzeráty	63
Obrázek 4 Uživatelské rozhraní aplikace Zoho Recruit	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vnitřní zdroje -výhody a nevýhody	21
Tabulka 2 Vnější zdroje - výhody a nevýhody	21
Tabulka 3 Příklady standardizovaných otázek	26
Tabulka 4 Výdaje na internetovou inzerci	49
Tabulka 5 Výdaje inzerce v tisku	49
Tabulka 6 Výdaje účasti na veletrhu.....	50
Tabulka 7 Výdaje interního náboru	50
Tabulka 8 Účast dotazníkového šetření	51
Tabulka 9 Nedostatky výběrového řízení	52
Tabulka 10 Kvality výběrového řízení	53
Tabulka 11 Oblasti pro zlepšení výběrového řízení	54
Tabulka 12 Výdaje na zřízení karierních stránek	60
Tabulka 13 Seznam technických středních škol	62
Tabulka 14 Výdaje na odkrytí kontaktních údajů.....	64
Tabulka 15 Vyhodnocení postupu k pohovoru.....	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	38
Graf 2 Dobrovolná fluktuace zaměstnanců	38
Graf 3 Počty zaměstnanců dle pracovních pozic	39
Graf 4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	39
Graf 5 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	40
Graf 6 Poměr hiring manažerů podle kategorie pozic	51
Graf 7 Počty uskutečněných náborů	54
Graf 8 Potřeba zaškolení pro přijímací pohovor.....	55
Graf 9 Spokojenost s počtem a kvalitou uchazečů	56
Graf 10 Význam zdrojů informací o uchazeči.....	56
Graf 11 Požadované zdroje informací o uchazeči	57
Graf 12 Způsob komunikace s personálním oddělením	57
Graf 13 Hodnocení spolupráce s personálním oddělením	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář uchazeče o zaměstnání	I
Příloha č. 2: Popis pracovní pozice.....	II
Příloha č. 3: Šablona inzerátu pro externí nábor.....	III
Příloha č. 4: Dotazník pro hiring manažery	IV

Příloha č. 1: Formulář uchazeče o zaměstnání

FORMULÁŘ UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	
1. ZÁKLADNÍ INFORMACE	
DRUH OČEKÁVANÉ PRÁCE	
JAK JSTE SE DOZVĚDĚL/A O NAŠÍ FIRMĚ	
OVLÁDÁTE PRÁCI NA POČÍTAČI (JAKÉ PROGRAMY)	
UVEĎTE ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ (+POKROČILOST)	
JSTE OCHOTEN PRACOVAT PŘESČASY A PŘES SVÁTKY	
MOŽNÝ NÁSTUP	
OČEKÁVANÁ HRUBÁ MZDA	
2. SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ	
Souhlasím, aby s mými osobními údaji bylo postupováno v souladu se zákonem č. 101/2000 sb. A byly použity pro potřeby zpracování dat ve společnosti sanmina s.r.o.	
DATUM	PODPIS
3. POUŽITÍ PRO VNITŘNÍ ÚČELY	
OSOBA PROVÁDĚJÍCÍ POHOVOR	
SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KANDIDÁTA	
PŘIJMOUT ANO X NE	
JMÉNO MISTRA	
DOPORUČENÁ MZDA	
PODPIS A SOUHLAS MANAŽERA	

Příloha č. 2: Popis pracovní pozice

POPIS PRACOVNÍ POZICE	
NÁZEV PRACOVNÍ POZICE	
ZAŘAZENÍ	
ODDĚLENÍ	
LOKALITA	
DATUM	
KÓD PRACOVNÍHO MÍSTA	
TŘÍDA PRACOVNÍHO MÍSTA	
SHRNUTÍ POZICE/ÚČEL POZICE	
PRACOVNÍ POVINNOSTI	
ZÁKLADNÍ PRACOVNÍ POVINNOSTI	
POPIS ÚKOLŮ, ZODPOVĚDNOSTÍ	
OSTATNÍ PRACOVNÍ POVINNOSTI	
MINIMÁLNÍ POŽADAVKY (min. vzdělání, min. předchozí zkušenosti, min. speciální dovednosti, min. fyzické požadavky)	
PREFEROVANÉ KVALIFIKACE	
PŘÍMÝ PODŘÍZENÝ	
OSTATNÍ POVINNOSTI	
PODPIS ZAMĚSTNANCE	DATUM

Příloha č. 3: Šablona inzerátu pro externí nábor

Sanmina-SCI je přední technologická společnost poskytující svým zákazníkům komplexní řešení v oblasti designu, výroby, testování, servisu a logistických potřeb. Společnost byla založena v USA v roce 1980 a má centrálu v San Jose v Kalifornii. V 18 zemích světa zaměstnává přes 45 000 odborníků z různých oborů.

V naší společnosti v Brně pracuje přes 450 zaměstnanců, kteří provádí až 50 tisíc oprav měsíčně pro více než 150 skupin produktů v rámci záručního i pozáručního servisu. V našich řadách najdou uplatnění jak kvalifikovaní operátoři provádějící fyzické opravy, tak špičkoví odborníci zabezpečující typické procesy ve výrobě jako je logistika, plánování materiálů, technická podpora zákazníků, kvalita nebo engineering. V rámci rozvoje firmy hledáme do našeho kolektivu nového kolegu/kolegyni na pozici:

Název pozice

Praxe v oboru není podmínkou a práce je vhodná i pro čerstvé absolventy!

Doprava firemním autobusem z oblasti Hodonína a Kyjova zajištěna!

Máte pozitivní přístup k práci, vysokou pracovní morálku a jste týmový hráč?

NEPROMEŠKEJTE JEDINEČNOU MOŽNOST STÁT SE SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU V BRNĚ!

Co bude Vaší náplní práce?

- Obsluha strojů na osazování BGA součástek
- Odpájení SMT komponentů
- Čištění desek po zapájení

Co od Vás očekáváme?

- NUTNÁ znalost práce na PC - MS Office (uživatelsky)
- Manuální zručnost
- Znalost pájení - výhodou

Co Vám nabízíme?

- Dobré firemní zázemí
- Možnost profesního a finančního růstu
- Motivační složka mzdy
- Moderní klimatizované prostředí

KONTAKT:

Zaměstnavatel
Kontaktní osoba
Adresa
Telefon

Příloha č. 4: Dotazník pro hiring manažery

1. Na jaké pracovní pozice nabíráte nové pracovníky?				
<input type="radio"/> Indirect pracovní pozice <input type="radio"/> Direct pracovní pozice				
2. Co považujete za největší nedostatek současného systému výběrových řízení?				
3. Co nejvíce oceňujete na současném systému výběrových řízení?				
4. Co by podle Vás pomohlo zvýšit efektivitu výběrového řízení a proč?				
5. Kolikrát jste za dobu působení ve společnosti vybíral/a nového pracovníka do svého oddělení/týmu?				
6. Ocenil/a byste, kdyby Vám někdo vysvětlil, jak má pohovor probíhat?				
<input type="radio"/> ne - mám dost informací <input type="radio"/> jiné:				
7. Jste spokojen/a s počtem a s kvalitou hlásících se uchazečů?				
<input type="radio"/> ano <input type="radio"/> ne <input type="radio"/> částečně				
8. Jaký význam pro Vás mají jednotlivé zdroje informací při výběru uchazeče?				
	nepostradatelný	doplňkový	nepoužívám	nedostávám
životopis				
motivační dopis				
pohovor s uchazečem				
formulář uchazeče o zaměstnání				
reference				
výsledek testu manuální zručnosti				
výsledek testu osobnosti				
9. Jaké další zdroje informací o uchazečích byste rád/a dostával/a?				
<input type="radio"/> motivační dopis <input type="radio"/> test osobnosti <input type="radio"/> reference <input type="radio"/> jiné:				
10. Jaký způsob komunikace s personálním oddělením Vám vyhovuje nejlépe?				
<input type="radio"/> osobní komunikace <input type="radio"/> e-mailová komunikace <input type="radio"/> telefonická komunikace <input type="radio"/> kombinace předchozích				
11. Jak hodnotíte spolupráci s personálním oddělením? (Označte jako ve škole)				
1 2 3 4 5				