

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Jana Kryštofová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza získávání zaměstnanců ve společnosti Medin, a.s.

Jana Kryštofová

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KRYŠTOFOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Analýza získávání pracovníků Medin a.s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Základní pojmy
2. Řízení lidských zdrojů
3. Proces a metodika získávání a výběru pracovníků
4. Charakteristika společnosti Medin a.s.
5. Analýza získávání pracovníků Medin a.s.
6. Závěr
7. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách. 3.vyd. Praha: Granada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-2472-202-3.
3. Armstrong, M., Personální management. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. I SBN: 80-247-1407-3.
4. Hartestein, M., Arnscheid R., Testy u přijímacího pohovoru. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN: 80-247-1798-2.
5. Veber, J., a kol. Management. 7. dotisk 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 704 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. května 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



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

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 6. 4. 2009

Jana Kryštofová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za odborné rady, připomínky a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat i personálnímu oddělení společnosti Medin, a.s., obzvláště Bc. Zuzaně Harvánkové, za ochotu a poskytnuté informace, které mi napomohly při zpracování této práce.

Souhrn

Tato práce se zabývá analýzou získávání zaměstnanců v podniku Medin, a.s. První část práce je zaměřena na definování managementu, řízení lidských zdrojů, získávání a výběru nových pracovníků do organizace. V další části práce je představena společnost Medin, a.s. Obsahuje také analýzu získávání lidských zdrojů. Na závěr je vyhodnocení současné situace ve společnosti a doporučení ke zlepšení.

Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Title

Analysis of hiring employees Medin, a.s.

Abstract

This thesis is concerned analysis of hiring employees Medin, a.s. The first part of the thesis is concentrated on the definition of management, human resource management hiring and selection of new employees into the organization. In the next part of the thesis is introduced the organization Medin, a.s. It contains analysis of hiring employees human resources too. At the conclusion is evaluation current situation in the organization and recommendation to the improvement.

Keywords

Management, human resource management, hiring employees, selection employees

Obsah

Úvod.....	10
1 Základní pojmy	11
1.1 Pojem management.....	11
1.2 Základní složky managementu.....	12
1.2.1 Plánování.....	12
1.2.2 Organizování	13
1.2.3 Vedení lidí.....	14
1.2.4 Kontrola a řízení.....	14
1.3 Manažeri	15
1.3.1 Klíčové potřeby manažera.....	15
1.3.2 Klasifikace manažerů.....	16
1.4 Shrnutí.....	17
2 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	18
2.2 Cíle řízení lidských zdrojů	20
2.3 Shrnutí kapitoly	22
3 Získávání a výběr pracovníků	24
3.1 Plánování pracovníků	24
3.1.1 Postup při plánování pracovníků.....	24
3.2 Získávání pracovníků.....	26
3.2.1 Proces získávání pracovníků	27
3.2.2 Získávání z vnějšího trhu práce	28
3.2.3 Získávání z vnitřního trhu práce.....	31
3.3 Výběr zaměstnanců.....	32
3.3.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání.....	32
3.3.2 Výběrový pohovor	36
3.4 Uvádění nových zaměstnanců do organizace	41
3.5 Shrnutí kapitoly	42
4 Společnost Medin, a.s.	43
4.1 Historie.....	44
4.2 Kvalita a jakost.....	44
4.3 Vývoz a podpora prodeje	45

4.4	Rozvoj společnosti a SWOT analýza	46
4.5	Shrnutí.....	48
5	Analýza a výběru a získávání zaměstnanců ve společnosti Medin a.s.....	49
5.1	Lidské zdroje ve společnosti.....	49
5.2	Plánování počtu zaměstnanců	50
5.3	Získávání lidských zdrojů	51
5.4	Výběr lidských zdrojů.....	52
5.5	Uvádění zaměstnanců do organizace.....	54
5.6	Nezaměstnanost na Vysočině v období ekonomické krize.....	55
5.7	Návrh na opatření a doporučení	57
5.8	Shrnutí.....	58
	Závěr.....	59
	Literatura	61
	Internetové zdroje	62
	Jiné zdroje	62
	Přílohy	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie managementu organizace a struktura cílů jejího chování	13
Obrázek 2: Organizační úrovně	17
Obrázek 3: Podíl jednotlivých oborů (vlastní výroby) na tržbách 2007.....	43
Obrázek 4: Export dle teritorií 2007.....	46
Obrázek 5: Četnost zaměstnanců v určitých věkových kategoriích	50
Obrázek 6: Vývojový diagram získávání a výběru zaměstnanců.....	53
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v České republice a Vysočině v posledních 12 měsících .	56
Obrázek 8: Míra nezaměstnanosti v lednu 2009 v okresech Vysočiny	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	47
-------------------------------	----

Úvod

Nikdo v dnešním světě nepochybuje o tom, že chce-li být společnost úspěšná v podnikání, nestačí investovat pouze do strojů nebo zařízení. K tomu, aby bylo dosaženo dlouhodobých úspěchů, jsou zapotřebí lidé – zaměstnanci společnosti, kteří jsou loajální, motivovaní a kvalifikovaní. Protože ani nejlepší obchodní plán na celém světě by nebyl úspěšný, kdyby za ním nestála skupina zaměstnanců, kteří jsou schopni realizovat ho.

Získávání a výběr zaměstnanců patří do oblasti řízení lidských zdrojů. Toto odvětví je součástí každého vedení podniku. Je velmi důležité „správně“ vybrat lidi, protože lidské zdroje jsou největším bohatstvím v organizaci. Se získáváním zaměstnanců souvisí i pojem motivace, který je důležitý nejen při udržení zaměstnanců, ale i pro jejich pracovní růst. Jestliže si společnost své zaměstnance nedokáže udržet, ztrácí potom proces získávání a následného výběru zaměstnanců význam.

Cílem práce bude analýza získávání zaměstnanců společnosti Medin a.s. Na závěr navrhne bakalantka zlepšení současné situace a možná řešení zjištěných nedostatků.

Tato práce bude rozdělena na dvě hlavní části. V první části bakalářské práce na téma „Analýza získávání zaměstnanců ve společnosti Medin a.s.“ budou vymezeny základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů a dále pojmy získávání a výběru zaměstnanců.

V první polovině teoretické části práce bude definován pojem management, protože manažerské práce jsou závislé na lidských zdrojích, které jsou k dispozici. Vymezuje také základní složky managementu, které jsou: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a řízení. Dále se autorka bude věnovat základním pojmům řízení lidských zdrojů, které je považováno za jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. V poslední části bude věnována pozornost teoretickým poznatkům problematiky získávání a výběru zaměstnanců.

Druhá část bude zaměřena na představení společnosti Medin, a.s. Budou zde uplatněny teoretické poznatky v praxi. Autorka se zde bude také zabývat i jedním v současnosti z největších problémů - globální krizí, která se projevila i ve společnosti Medin, a.s. V této nepříznivé situaci, propouštějí nejen firmy, na které ve velkém krize dopadla, ale i společnosti zdravé, které ke snižování počtu zaměstnanců sáhly kvůli nepříznivému vývoji zakázek. Díky této situaci se nejen Česká republika setkává s tím, že pracovních míst rychle ubývá.

1 Základní pojmy

První kapitola pojednává o problematice managementu. Bude zde objasněno, co je management, jaké jsou základní složky managementu a jejich popis, kdo jsou manažeři, klasifikace manažerů a náplň jejich práce.

1.1 Pojem management

Pojem management je odvozen od anglického slovesa *to manage*, které v doslovném překladu znamená: *obstarat, zařídit*. Managementem můžeme rozumět obstarání všeho potřebného a následné zařízení, aby s tím organizace fungovaly tak, jak mají. V němčině je slovem management označováno řízení v širším slova smyslu. Týká se těch úkolů, které jsou požadovány k řízení firmy, a lidí, kteří tyto činnosti vykonávají. Je však stále více prosazováno to, že management není doplňkem jen k odborným úkolům, ale představuje samostatné povolání.

V podnikatelských subjektech v průmyslu nebo ve službách, v neziskových organizacích, působících např. ve školství, zdravotnictví i v kultuře, a také v institucích státní správy a regionální nebo lokální správy jsou obecné zásady managementu shodné. Avšak působení a fungování každé organizace má pochopitelně své specifické rysy, jež musí manažer velmi dobře znát a musí přitom obecné zásady managementu i vlastní manažerské dovednosti uplatnit s přihlédnutím ke specifickým podmínkám fungování organizace, ve které působí.

Nejčastěji používaná definice pojmu:

Management je tedy proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.¹

¹ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Příbram : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7, str. 9

1.2 Základní složky managementu

Z uvedené definice managementu plyne, že management je proces interního působení na chování organizace tvořený takovými součástmi, jejichž propojenost musí zajišťovat, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní. První dvě ze čtyř součástí managementu – plánování a organizování - jsou statického charakteru. Smyslem je vytvořit předpoklady úspěšného směřování k navrženým cílům organizace. Druhé dvě součásti managementu – vedení, kontrola a řízení – jsou dynamického charakteru. Cílem je zajistit takové využití prvními dvěma složkami vytvořených předpokladů, že organizace svých stanovených cílů působení úspěšně dosáhne. Přitom se proces managementu primárně zaměřuje na lidi, působící v organizaci. Konečné chování organizace je výsledkem spolupráce všech lidí v organizaci, kteří přitom využívají všechny zdroje, které organizace používá.

Souvislost mezi součástmi procesu managementu je možné ilustrovat takto:

1.2.1 Plánování

Zhotovení plánu chování organizace je postup, který vychází ze stanovených cílů, ke kterým chce organizace na konci určitého období dojít. Na jeho konci vzniká celková představa o cestě k nim. Plán je sestaven jako seznam činností, které musí organizace provést, aby dosáhla stanovených cílů. Tyto činnosti jsou seřazeny tak, aby bylo vidět, co musí předcházet, aby další mohlo následovat, tzn. do vzájemné návaznosti. Hlavní úlohou plánování je navrhnout cíl a následovně i představu o co nejlepší cestě k jeho dosažení. Plán slouží také jako základní nástroj ke sjednocení činnosti a úsilí pracovníků organizace jedním směrem – k docílení vytýčeného cíle a také jako nástroj, který umožňuje kontrolu toho, jestli se organizace nevychyluje od postupu po nejideálnější cestě k tomuto cíli.

Plánování působení organizace i jeho organizační zabezpečení však musí respektovat hierarchickou skladbu cílů a tomu odpovídající rozčlenění procesu managementu do tří základních úrovní hierarchie, které jsou schematicky představeny na obrázku 1.

STRATEGICKÉ CÍLE: Vrcholový management organizace

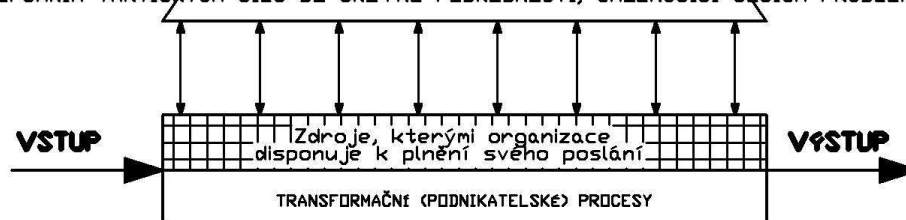
STRATEGICKÉ CÍLE MAJÍ DLOUHODOBÝ CHARAKTER, TÝKAJÍ SE PLNĚNÍ POSLÁNÍ ORGANIZACE JAKO CELKU PROSTŘEDNICTVÍM USKUTEČNOVNÉ VIZE JEJÍHO VYUŽÍVÁNÍ NOVĚ VZNIKAJÍCÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

TAKTICKÉ CÍLE: Management střední úrovně

TAKTICKÉ CÍLE MAJÍ STŘEDNĚDOBÝ CHARAKTER, TÝKAJÍ SE PLNĚNÍ POSLÁNÍ ORGANIZACE V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH JEJÍHO PŮSOBNÍ A JSOU SPECIFIKOVÁNY DEKOMPOZICÍ (KASKÁDOVÁNÍM) STRATEGICKÝCH CÍLŮ DO VĚTŠÍ ÚROVNĚ PODROBNOSTI

OPERATIVNÍ CÍLE: Management první linie - výkonný

OPERATIVNÍ CÍLE MAJÍ KRATKODOBÝ CHARAKTER, TÝKAJÍ SE PLNĚNÍ POSLÁNÍ ORGANIZACE KAŽDODENNÍMI ČINNOSTMI JEDNOTLIVÝCH ORGANIZAČNÍCH ÚTVARŮ A JSOU DEFINOVÁNY ROZEPŠANÍM TAKTICKÝCH CÍLŮ DO ÚROVNĚ PODROBNOSTI, UMOŽŇUJÍCÍ JEJICH PRŮBĚŽNÉ PLNĚNÍ



Obrázek 1: Hierarchie managementu organizace a struktura cílů jejího chování²

1.2.2 Organizování

Pro plánované činnosti je nutné, aby bylo zajištěno to, že při jejím zahájení budou k dispozici k provedení potřebné zdroje v určitém kapacitním rozsahu. Hlavním úkolem organizování je zajistit ve vazbě na obsah plánu v prostředí organizace uspořádání všech zdrojů, které má organizace přístupné. Vytvoření vhodné organizační struktury vazeb mezi jednotlivými výkonnými komponenty organizace musí sledovat nejenom vysokou úroveň jejich využití, ale především jejich účelnost. Organizování přispívá k dokončení úlohy plánování tím, že umožní všem plánovaným činnostem přidělit správného nositele a zdroje, resp. část potřebné kapacity nedělitelných zdrojů.

² PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Příbram : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

1.2.3 Vedení lidí

Smyslem vedení pracovníků je zvolit takové nástroje emočního působení na pracovníky organizace, které je přesvědčí, aby se každý z nich ztotožnil s cíli organizace. Lidé, kteří pracují v organizaci, přijímají pak tyto cíle za vlastní. Dosažení tohoto efektu lze zabezpečit individuálním přístupem nadřízeného ke svým podřízeným. Nadřízený musí dobře znát své podřízené, musí vědět, jakou motivaci má uplatnit vůči každému z nich, aby při provádění plánovaných činností těmito signály oslovení jednotlivci reagovali na tyto emoční přísliby žádoucími projevy.

1.2.4 Kontrola a řízení

Ideální cestu ke zvolenému cíli představuje plán, při jeho provádění však zákonitě dochází k odchýlení od předpokládaného vývoje, v důsledku působení faktorů, s kterými se při tvorbě plánu nepředpokládalo. Při zjištění odchylky je potřeba zvolit správnou metodu nápravy a vrátit vývoj organizace na nejlepší cestu k vytýčenému cíli.

Kontrola umožňuje pasivně zjistit vznik odchylky mezi plánem a skutečností. Je zapotřebí zjistit velikost, směr a trend vývoje identifikované odchylky, což umožňuje odhadnout její důsledky na vývoj organizace, blíže určit význam poruchy chování organizace, kterou odchylka signalizuje. Kontrola je efektivní, když se díky ní podaří nalézt projevy odchylky, ale také identifikovat příčinu jejího vzniku.

Řízení na kontrolu navazuje (bez kontroly nelze řídit!) aktivně, provedením takového korekčního zásahu do vnitřního prostředí organizace, který příčinu vzniku odchylky může úplně odstranit nebo alespoň značně omezit její záporné působení. Provedení korekčního zásahu je výsledkem rozhodnutí řídicího subjektu o tom, jak negativní vliv odchylky na působení organizace korigovat, tzn. vyloučit nebo značně omezit.

Protože odchylka představuje rozdíl mezi plánem a skutečností, je možné zvolit dva základní pohledy na vyjádření korekčního zásahu: působit na skutečnost, aby se přiblížila k plánu nebo měnit plán takovým způsobem, aby se uzpůsobil skutečnosti. Uplatnit druhý z uvedených pohledů je možné jen ve zvláštním případě, je to totiž nasměrování organizace na cestu k postupnému zániku.

1.3 Manažeři

Manažerem je ten, kdo pracuje s lidmi a sladuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo vytýčených cílů organizace. To znamená, že sladuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. Může to zahrnovat také koordinaci práce týmů, které jsou složeny z pracovníků různých oddělení nebo i osob působících mimo organizaci. Mohou to být dočasní zaměstnanci nebo zaměstnanci dodavatelů. Manažeři mají i jiné pracovní povinnosti, než koordinaci a integraci práce ostatních. Jako příklad lze uvést manažera v pojišťovně, který může kromě své koordinační činnosti vyřizovat žádosti o náhradě škod, stejně jako pojišťovací agent.

Nejčastěji používaná definice pojmu:

Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.³

1.3.1 Klíčové potřeby manažera

McClelland (1975) z Harvardské univerzity provedl rozsáhlý výzkum, který se zabýval tím, co motivuje manažery. Objevil tři potřeby, o kterých si myslí, že jsou klíčové pro motivaci manažerů. Je to:

1. potřeba úspěchu
2. potřeba moci (mít kontrolu a vliv na lidi)
3. potřeba uznání (být přijat ostatními)

Všichni manažeři s efektivními výsledky mají do určité míry rozvinuté tyto schopnosti. Tou nejdůležitější je však potřeba úspěchu.

³ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Příbram : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7, str. 10

1.3.2 Klasifikace manažerů

Klasifikace manažerů je možná v organizacích, kde je počet zaměstnanců na „nižší“ úrovni podstatně vyšší než počet manažerů. Jak je možné vidět na obrázku typické rozdělení manažerů je na manažery první linie, střední a vrcholové manažery. Každý manažer musí mít potřebné profesní způsobilosti, jejichž soubor má 3 hlavní skladební složky:

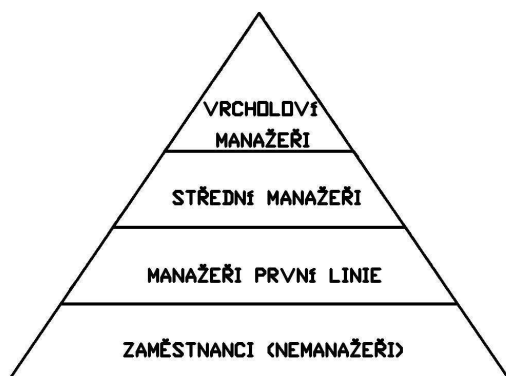
1. Technickou, spočívající ve znalosti nástrojů, metod a technik moderního managementu a v dovednostech jejich adekvátního využití v určitém situačním rámci.
2. Humanitní, založenou na jeho individuální schopnosti „umět to s lidmi“, aktivně ovlivňovat jejich chování v zájmu plnění poslání organizace.
3. Koncepční, představována jeho uměním vidět širší systémové souvislosti dopadů jím přijímaných rozhodnutí na další vývoj organizace a jejího působení na okolí. Čím větším dílem je v souboru manažerových profesních způsobilostí zastoupen koncepční složka, tím vyšší úroveň zodpovědnosti za další působení organizace může převzít.

Pojmem manažer první linie představuje nejnižší úroveň managementu. Tito manažeři řídí práci zaměstnanců, kteří vytvářejí vlastní produkci organizace. Často to bývají mistři, manažeři linek, manažeři kanceláří nebo předáci. Pro manažera první úrovně je důležité, aby se podrobně vyznal v jím řízené oblasti činností a ovládal v dostatečné míře potřebné techniky managementu v úrovni bezprostředního kontaktu s pracovníky organizace.

Středními manažery nazýváme takové zaměstnance, kteří řídí práci liniových manažerů. Bývají označováni jako vedoucí oddělení, vedoucí projektů, manažeři závodu nebo divize.

Vrcholoví manažeři jsou odpovědní za rozhodování organizace, za formulování plánů a cílů. Pro vrcholové manažery je podstatné to, že musí mít především koncepční pohled na jím ovlivňovanou oblast aktivit organizace a musí umět vnímat a vidět širší systémové souvislosti dopadů jím přijatých strategických rozhodnutí. Jejich funkce bývá nazývána prezident, ředitel, ředitel operací, výkonný ředitel nebo předseda.

Pro všechny manažery je velmi důležitá schopnost jednat s lidmi, o čemž svědčí i to, že rozsah humanitní složky se pro všechny úrovně managementu prakticky nemění a představuje trvale cca 30% celkového rozsahu profesních způsobilostí kteréhokoliv manažera.



Obrázek 2: Organizační úrovně⁴

1.4 Shrnutí

V první kapitole se nachází definice managementu. Je to disciplína prodávající neustálý vývoj. Kapitola obsahuje i pojem manažer. Manažer potřebuje mít určité dovednosti a schopnosti. Jeho úkolem je umění využít dalších odborníků a pracovníků ke splnění předepsaných cílů. Tato kapitola se věnuje také jejich klasifikaci, základními složkami managementu jako je plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a řízení. Plánování, znamená stanovení cílů a určení prostředků a způsobů k jejich dosažení. Organizování, je činnost, při které se uspořádávají jednotlivé složky a procesy v podniku tak, aby byly splněny stanovené cíle. Vedení lidí je hlavní náplní činnosti manažerů na všech manažerských úrovních. Kontrola, jejímž smyslem je zjišťování skutečného stavu, porovnávání se stavem očekávaným, plánovaným, zjišťuje příčiny rozdílů a navrhuje opatření ke zlepšení stavu.

Druhá kapitola se zabývá objasněním pojmu „řízení lidských zdrojů“.

⁴ ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1, str. 23

2 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Konečným cílem tohoto systému je dosažení souladu mezi člověkem a organizací. Cílem této kapitoly je vysvětlení pojmu „řízení lidských zdrojů“, jeho hlavní cíle a činnosti.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů⁵:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

2.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.⁶

Je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

1. **Analýza pracovních míst** znamená pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizaci materiálů.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80274-1407-3, str. 27

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

2. **Personální plánování** znamená plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání a výběr pracovníků** je příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizování testů a pohovorů, rozhodování o výběru atd.
4. **Hodnocení pracovního výkonu pracovníků** je příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchování dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
5. **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** znamená přijímání a uvádění pracovníku do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění pracovníků.
6. **Odměňování** a ostatní nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Podnikové vzdělávání pracovníků** znamená plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávací programů.
8. **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisu z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku a tak dále.
9. **Péče o pracovníky** je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, sociální služby, např. stravování, kulturní aktivity, aktivity volného času.
10. **Personální informační systém** znamená zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytnutí informací příslušným příjemcům , vedení, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky.

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí atd.
12. **Zdravotní péče o pracovníky** vycházejí z podnikového zdravotního programu a zahrnují pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků i léčbu, rehabilitaci, první pomoc.
13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů**, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, nebo uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci.
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**. Jde především o přesné dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovního kodexu) a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí. Tato personální činnost nemá jen ochraňovat zaměstnance, ale chrání podnik před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je nalézt a připravit nejvhodnější lidi pro zajišťování činností organizace, bez ohledu na jejich původ, společenskou třídu nebo pohlaví a schopnost zajištění prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle organizace.

Ulrich a Lake (1990) konstatovali, „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

1. Efektivnost organizace

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom. Jak budou firmy konkurenceschopné.“ (Cappelli a Crocker-Heftler, 1996). Výzkumy ukázaly, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“. Strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

2. Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace se skládá z lidí, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Bontis a kol. (1999) definovali lidský kapitál následujícím způsobem:

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do toho bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je, aby si organizace získala a udržela potřebné a kvalifikované pracovní síly.

3. Řízení znalostí

Řízení znalostí je „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení, a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“ (Scarborough a kol., 1999). Podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci je cílem řízení lidských zdrojů.

4. Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů se snaží o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli pracovníci hodnoceni

a odměňování za to, co dělají a čeho dosahují, samozřejmě i za úroveň svých dovedností a schopností, kterou mají nebo získají.

5. Zaměstnanecké vztahy

Jde o vytvoření klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonický vztahy.

6. Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

7. Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Výzkum prováděný Grattonem a jeho spolupracovníky (1999) zjistil, že všeobecně existuje rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeři mají možná dobré úmysly dělat některé nebo všechny věci, ale jejich realizace – „praktická aplikace teorie“ – je často obtížná. Dochází k tomu díky problémům souvisejících s okolnostmi a používanými postupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoliv. V tomto případě je cílem řízení lidských zdrojů překlenout tuto propast tím, že se bude dělat vše pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby mohli tuto roli plnit, musí pracovník personálního útvaru pamatovat na to, že je relativně lehké přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Avšak problémem je v tom, aby bylo zabezpečeno fungování.

2.3 Shrnutí kapitoly

V této kapitole se bakalantka zaměřila na definování řízení lidských zdrojů, protože je považováno za klíčový prvek, který hraje v současnosti důležitou roli v každém podniku a je nezbytný pro její úspěch. Zabývá se hlavními činnostmi jako je analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu,

zařazování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Autorka se věnuje cílům řízení lidských zdrojů jako je efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a tak dále.

Další kapitola bude výchozí pro praktickou část. Autorka se zde bude zabývat získáváním a výběrem pracovníků.

3 Získávání a výběr pracovníků

Lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Proto je důležité plánování lidských zdrojů, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správných zaměstnanců správnou činnost a bylo tak dosaženo realizace podnikových cílů. Dobré zaměstnance není snadné najít ani získat. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí.⁷

Cílem této kapitoly bude objasnit pojmy týkající se získávání pracovních sil z vnějšího a vnitřního trhu práce a výběru zaměstnanců.

3.1 Plánování pracovníků

Úkolem plánování pracovníků je to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi (kvalita),
- s žádoucími osobními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

3.1.1 Postup při plánování pracovníků

Plánování pracovníků probíhá v následujících krocích:

1. Definování cílů činnosti (výrobních cílů) firmy.

⁷ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: *Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

2. Transformace těchto cílů činnosti (výrobních cílů) do pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků (druh a počet) k zajištění cílů uvedených v bodu 1.
3. Odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil (druh počet).
4. Konfrontace perspektivní potřeby pracovníků (bod 2) s odhadem budoucích vnitřních zdrojů (bod 3). Výsledkem je čistá potřeba pracovníků (může mít nulovou hodnotu, může však signalizovat budoucí přebytek nebo nedostatek pracovních sil).
5. Zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizací vnitrofiremních rezerv. Na základě výsledků tohoto zkoumání se rozhoduje, jakým způsobem budou tyto rezervy zmobilizovány, a v závislosti na tomto rozhodnutí se vypracovávají plány následujících personálních činností:
 - plány vzdělávání pracovníků (jaké vzdělání, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu),
 - plány rozmíst'ování pracovníků (koho, kam, kdy, proč),
 - plány odměňování pracovníků (co udělat pro zvýšení atraktivity práce, stimulace a motivování pracovníků a tak podobně)

popřípadě i plány dalších činností:

- plány technického rozvoje
- plány racionalizačních opatření na úseku organizace výroby a práce.

Případný přebytek pracovníků se řeší pomocí:

- plánů penzionování a propouštění pracovníků (jak zacházet s pracovníky, kteří dosáhli důchodového věku, jak stimulovat k odchodu do důchodu, které pracovníky a kdy propouštět a podobně).

Je pochopitelné, že plány vzdělávání, rozmíst'ování, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků musejí brát v úvahu hodnocení pracovníků, a předpokládají tedy existenci plánů hodnocení pracovníků (kdy, co, jak)

6. V případě, že nelze zabezpečit všechny cíle činnosti vnitřními zdroji pracovních sil ani mobilizací rezerv, je třeba zvážit možnosti získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce. Tato potřeba se pak promítá do plánů získávání a výběru pracovníků (na které pracovní zdroje se firma zaměří, metody získávání, požadované dokumenty a informace a metody výběru).
7. Znovu se konfrontuje perspektivní potřeba pracovníků (bod 2) s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních zdrojů (body 3,5 a 6). Jestliže potřeba i poté převyšuje možnosti pokrytí, je třeba změnit firemní cíle nebo hledat jiná řešení (například v substituci živé práce stroji, pomocí subdodávek některých pracovních činností, subdodávek výrobků či polotovarů a tak dále).
8. Kontrola a vyhodnocování plnění plánů (měsíční, čtvrtletní, roční), sledování jakýchkoliv změn a podmínek, na jejichž základě byly vytyčeny firemní cíle a potřeba pracovníků.
9. Úprava plánů (pokud je nezbytná) na základě zjištění vyplývajících z bodu 8.

Plán je záměr vycházející z poznaných skutečností a jejich dosavadních vývojových tendencí. Je v něm obsažena schopnost předpovídat budoucí vývoj. Je nezbytné neustále konfrontovat plán s realitou a operativně jej v případě potřeby měnit.⁸

3.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filosofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucím dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Efektivnost procesu získávání zvyšuje, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho lze

⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. To vyžaduje, že zaměstnavatel zveřejní konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představí svou organizační kulturu. Buduje si tak základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu.⁹

Na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích klade velký důraz evropská legislativa. **Zákon č. 262/ 2006 Sb.**, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů v 16 odst. 1 ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup. Zaměstnavatel může propaguje politiku rovného zacházení v oblasti získávání tak, že:

1. soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znaky diskriminace,
2. dává systematicky přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin,
3. stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných nebo povýšených.

3.2.1 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří si hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a na časování aktivit obou.

⁹ DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

1. analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
2. zpracování strategie získávání, to znamená jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
3. výběr včetně vytvoření metodiky výběru, to znamená:
 - a. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
 - b. testování,
 - c. assessment centre,
 - d. výběrový rozhovor
4. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Získávání by mělo začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání podložit:

1. analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání,
2. analýzou vnitřních lidských zdrojů např. podle druhů práce nebo klasifikace zaměstnání. Jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobilitu a povýšení.

3.2.2 Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší organizaci jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést k dobrým změnám. Lidskými zdroji mohou být absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci na úřadu práce, občané zdravotně postižení, občané

v podproduktivním věku nebo cizinci. Zaměstnavatel musí investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.

Při získávání z vnějších zdrojů by měl personalista uvážit:

1. termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
2. termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
3. termín výběrového řízení,
4. termín oznámení výsledků výběrového řízení,
5. termín nástupu do zaměstnání,
6. délku zkušebního období.

Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni nejefektivnější vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které bude používat při získávání a také při analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. Metody získávání mohou být:

1. nabídka práce na místní vývěsce,
2. nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
3. on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
4. inzeráty a reklamy publikované v novinách a časopisech nebo v radiu a televizi,
5. doporučení některým zaměstnancem,
6. využití uchazečů, kteří se hlásí sami,
7. poradenské firmy - především personální agentury,
8. veletrh pracovních příležitostí,
9. spolupráce se vzdělávacími agenturami,
10. stáže a zkušební doby mladých lidí v organizaci

Nabídka práce na místní vývěsce a nabídka práce prostřednictvím úřadu práce je levnou metodou, jak získat pracovníky. Jak známo, úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro podnik. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Výhodou

je i to, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče apod. V některých případech pak může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Nevýhodou je poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce. Do značné míry jde totiž o osoby s nižší kvalifikací, nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby. Kromě toho, mnozí nezaměstnaní dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami a u úřadu práce se ani neregistrují. Zejména nemají-li nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, protože dostali odstupné.¹⁰

O on-line získávání nebo-li e-recruitment dynamicky roste mezi zaměstnavateli zájem. Zabezpečují si tím zvýšený počet uchazečů. Malá organizace se může obrátit na širší okruh potenciálních zaměstnanců. Nevýhodou je, že se personalisté setkávají s vyšší časovou náročností na vyřídění nevhodných uchazečů a nesetkají se s uchazečem osobně.

Inzeráty a reklamy publikované v novinách a časopisech nebo v radiu a televizi se nejvíce hodí pro uchazeče, kde se požaduje základní nebo středoškolské vzdělání. U pracovní funkce s vysokoškolským vzděláním je lepší využít masmédiu s celorepublikovým rozsahem.

Personální agentury jsou nepochybně nejdražší, ale také nejvíce sofistikovaný způsob. Hodí se pro vyhledávání na velice kvalifikované a specifické pozice. Personální agentury často mají rozsáhlé databáze. Mohou tak například diskrétně evidovat i nespokojeného zaměstnance konkurence, který čeká na svou příležitost ke změně práce. Čím vyšší postavení, tím méně si tento zaměstnanec dovolí riskovat tím, že se žádostí o práci osloví přímo organizaci. Za nalezení vhodného zaměstnance si personální agentury účtují často až trojnásobek nástupního měsíčního platu uchazeče.

Veletrh pracovních příležitostí je například veletrh práce organizovaný na vysokých školách. Jsou zde představovány velké společnosti lákající kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými platy či zaměstnaneckými výhodami. Výhodou je široký kontakt s budoucími absolventy škol a provedení sceningového rozhovoru, tj. rychlé vytipování uchazečů, kteří jsou dále pozváni do další fáze výběrového řízení.

¹⁰ *Získávání pracovníků* [online]. 2008 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <http://ireferaty.lidovky.cz/?tit=personalistika---ziskavani-pracovniku&ss=4412&id_sekce=305&str=clanek>.

K doporučení některým zaměstnancem je třeba vytvořit informační předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli včas o uvolňovaném, nebo volném pracovním místě a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a například odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče. Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků a uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože stávající zaměstnanec si samozřejmě nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Často se této metody používá při obsazování odpovědných pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Některé podniky těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého zaměstnance přijímají členy jeho rodiny, nejčastěji děti.

Využití uchazečů, kteří se hlásí sami znamená, že zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči se obracejí na podnik se svou nabídkou. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci, které nejsou obvykle malé. Na druhé straně je tu však řada nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách podniku a množství z nich je pro podnik neupotřebitelných, musí se jimi však někdo zabývat. Zabývají se jimi personalisté nebo jiní manažeři, kteří musí být připraveni kdykoli reagovat na nabídku, jednat s uchazeči, odmítat je tak, aby to neškodilo podniku. Tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z důležitých kritérií, tj. porovnávání schopností a kvality většího množství uchazečů. Pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče je tedy větší. Zvlášť v případě, kdy se v podniku uvolnilo pracovní místo, které je třeba neprodleně obsadit.

3.2.3 Získávání z vnitřního trhu práce

Interní výběr zaměstnanců znamená, vybrat na nový post některého zaměstnance ze svého středu. Samotná metoda je, co se týče získání zaměstnance poměrně nenákladná. Problém je ale dodatečné vzdělání stávajícího zaměstnance, které může být poměrně drahé. Velmi záleží na pozici, kterou by nový pracovník měl zastávat. Výhodou interního výběru je bezesporu fakt, že zaměstnanec zná dobře svoji společnost, a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým postem. Navíc na tuto pozici jsou vybíráni ty pracovníci, které již společnost zná, a ví, jak asi bude kolektivem přijat. Pozitivem je také rychlost výběru.

Tento krok však organizaci nepřinese nic nového a brzdí posun podniku vpřed. Nepřichází noví pracovníci s novými nápady, a to vede k nižší míře inovace. Kromě toho má zaměstnavatel podstatně zúžený okruh potenciálních pracovníků, ze kterých může vybírat. Je potom už na zaměstnavateli, kterého pracovníka na dané místo přijme. Je ale nutné tuto možnost velmi dobře zvážit. Může se lehce stát, že na dané místo zaměstnanec nebude stačit, a výběr se nám tím nejenom prodraží, ale zároveň protáhne.¹¹

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků. Jeho cílem je identifikovat a vybrat zájemce o práci, kteří budou výkonní, budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nevhodným způsobem, který by mohl snížit produktivitu práce nebo kvalitu. Výběr znamená proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí různých metod výběru, které by měli dokázat předpovědět efektivnost pracovníka. Je to proces porovnávání, jak se shoduje profil uchazeče s požadavky pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.¹²

3.3.1 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Předvýběr uchazečů o zaměstnání představuje rozbor jejich materiálu. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálů by měla ukázat:

¹¹ ODEHANLOVÁ, Pavla. *Získávání zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/ziskavani-zamestnancu/>>.

¹² DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

1. zda je posluchač způsobilý vykonávat nabízenou práci,
2. zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace
3. jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci.

U předvýběru uchazečů o zaměstnání se setkáváme s:

a) Žádostí o zaměstnání a životopisem

Uchazeč předkládá ve své žádosti o zaměstnání, není-li požadováno např. v inzerátu jinak, žádost o zaměstnání a životopis. Oba dokumenty jsou postačující k představení uchazeče. Dokládají, jak dokáže zaujmout potenciálního zaměstnavatele, vystihují, jak umí charakterizovat svou pracovní způsobilost a k jaké perspektivě směřuje jeho profesní rozvoj. Další materiály kromě zmíněných jsou také např. osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, přehled publikační činnosti. Materiály uchazeče dávají informace o odborné způsobilosti k výkonu práce. Sloh a kompozice žádosti umožňuje posoudit verbální komunikaci žadatele. Nejistí však jeho osobnost a motivace.

b) Osobním dotazníkem

Výhodou osobního dotazníku je, že od uchazeče požaduje přesné údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době, nejdříve možném nástupu, o důvodech změny zaměstnání, zda se potenciální zaměstnanec někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci atd. Osobní dotazník má i řadu nevýhod, např. může být rozsáhlý, odpovědi často bývají stereotypní a učebnicové, uchazeč, který vyplní dotazník kompletně a s metodickou důkladností, může projít úspěšně procesem výběru a umístěn do pracovní role, kde se nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost. Osobní dotazník je součástí příloh. (Příloha č. 7)

c) Testy

Při výběru zaměstnanců je možné setkat se s testy:

1. Testy zaměřené na mentální a kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence. Tyto testy jsou užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor, ale neexistuje žádná klíčová metoda, jak ji měřit. Občas může být důležité použít test inteligence k vyloučení uchazečů, kteří jsou pro danou práci příliš

inteligentní nebo je použit k vyloučení uchazečů, kteří mají minimální úroveň inteligence.

2. Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti (schopnost psát rychle všemi deseti prsty), manuální zručnost, psychomotorické schopnosti nebo vlastní odbornosti (časté jsou u pozic v oblasti IT, telekomunikací, ve finanční sféře).
3. Testy osobnosti, jejich účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá takový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce.
4. Testy výkonnosti, které obvykle nevyžadují náročné přemýšlení, o to více jsou náročné na rychlost a přesnost. Je třeba se připravit na časový stres. Nejčastěji jde o vyhledávání určitých čísel nebo vyškrtávání určitých znaků v dlouhých řadách. Jejich cílem je změřit schopnost a ochotu koncentrovat pozornost a odolnost vůči zátěži. Platí zde většinou stejné zásady jako u inteligenčních testů.
5. Osobnostní dotazníky, které jsou funkcí osobnostních dotazníků je zmapovat povahu, osobnostní vlastnosti, styl chování, vztahy k ostatním lidem. Nejsou obvykle omezeny časem. Odpovídá se na řadu otázek zaškrtnutím správné odpovědi nebo jedné varianty ve škále odstupňovaných tvrzení. Žádná odpověď není špatná. Nejde ani tak o jednotlivé konkrétní odpovědi, ale o jejich celek, který vytváří obrázek o osobnostním profilu. Dotazníky bývají proto obvykle dost dlouhé a každou vlastnost posuzují pomocí více otázek. Těch bývá mezi padesáti a dvěma sty.
6. Projektivní testy se nejvíce podobá hře. Jde o úkoly jako „vyberte vám nejpříjemnější barvy“, „řekněte, co vidíte na obrázku“, „vyprávějte příběh“, „nakreslete obrázek“... Testy nezjišťují, jakou má uchazeč fantazii, vkus ani kreslířské dovednosti. Jsou to doplňkové metody k poznání osobnosti. Přes zajímavé výsledky nejsou ale dostatečně spolehlivé a neměly

by se používat samostatně, ale jen společně s dalšími typy diagnostických metod.¹³

d) Assessment centre

Assessment centre je moderní metoda využívaná k výběru nových pracovníků, rozmisťování, povyšování, vzdělávání, rozvoji, hodnocení stávajících zaměstnanců, a to nejčastěji u středního nebo vrcholového managementu. Představuje nejspolehlivější instrument k určení schopnosti pracovníka plnit kvalifikované úkoly. Rozumí se tím proces, v rámci kterého se testuje vhodnost více uchazečů pro určitou pozici nebo který zjišťuje potenciál pracovníků společnosti pro další profesní rozvoj.¹⁴

První krok je shodný s běžnými. Na základě došlých životopisů se provede první pohovor s uchazečem. Zjistíme, jakou má uchazeč představu o pracovní pozici a náplni práce. V posuzování hraje roli samozřejmě také dobré vystupování a způsob komunikace kandidáta. Pokud uchazeč splňuje první předpoklady pro úspěšný výběr a i jeho platové představy jsou reálné pro společnost, lze ho pozvat do dalšího výběrového kola. *Druhý krok* této metody je vybrat z těchto uchazečů deset nejlepších a ty pozvat do finálního výběru, kterého se účastní všichni ve stejný den a stejnou hodinu. Již tímto krok jsou kandidáti vystavováni psychickému tlaku. Začnou posuzovat své šance oproti ostatním a projevovat se zcela jiným způsobem, než kdyby byli na pohovoru sami. Na začátku tohoto výběru je důležité všechny kandidáty obeznámit s průběhem školení a typem úkolů, které jsou pro ně připraveny. Všechny úkoly musí být sestaveny na míru podle požadavků na obsazované místo (například: řízení lidí, komunikace, schopnost přirozeně se prosadit, respektovat názory druhých, znalost v oboru, výborná schopnost práce s PC, schopnost zvládat stresové situace, znalost některého světového jazyka). Kromě přípravy konkrétních úkolů musí být sestavena hodnotící komise. Ta se skládá ve většině případů z personálního ředitele, přímého nadřízeného pro danou pracovní pozici a v některých případech také ředitele společnosti. Celá tato komise hodnotí jednotlivé úkoly a pozoruje chování a schopnosti kandidátů nejen v průběhu jejich plnění, ale i chování kandidátů o přestávkách a vystupování mimo pohovor. V průběhu prováděných úkolů se snižuje počet uchazečů. Ideální je první výběr provést po druhém úkolu, kdy se zúží

¹³ *Druhy testů* [online]. 2009 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <http://poradna-prace.jobs.cz/pozvali_me/druhy_testu/>.

¹⁴ *Co je Assessment centre?* [online]. 2006 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.converta.cz/assessment.htm>>.

počet uchazečů na 6. Po třetím úkolu sníží počet o další tři uchazeče a po čtvrtém kole již vybereme toho, kterého jsme se rozhodli zaměstnat.

Tato metoda je časově náročná a trvá několik hodin, proto je vhodné uplatňovat ji právě při obsazování klíčových pracovních pozic ve firmě.¹⁵

3.3.2 Výběrový pohovor

Při pohovoru jde o formální výměnu informací, skutečností, dojmů a schopností mezi uchazečem a zástupcem organizace, popř. konzultantem poradenské firmy. Výběrový pohovor je tedy oboustrannou výměnou informací. Nevybírá si pouze firma uchazeče, ale i uchazeč firmu, ve které by chtěl pracovat, se kterou by se mohl identifikovat. Organizace je uchazečem hodnocena např. z pohledu, jak administrativně zvládá proces výběrového pohovoru, jeho organizaci i etiku. Tím vypovídá o své kultuře a úrovni řízení lidských zdrojů.¹⁶ Výběrový pohovor by měl uskutečňovat formou cílené konverzace. Měla by to být konverzace z toho důvodu, aby kandidát dostal příležitost promluvit o sobě a své kariéře. Konverzace by měla být naplánována, řízena a kontrolována, aby se ve stanoveném čase dalo zjistit vše, co je potřebné.

Rozhovor by měl plnit následující cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,
2. poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,

¹⁵ ŠVÁBOVÁ, Marie. Assessment centre – moderní metoda výběru zaměstnanců. *Personál*. 2009, č. 2, s. 48.

¹⁶ MÍKA, Jan. Jak by měl vypadat správný výběrový pohovor?. *Personalista* [online]. 2008 [cit. 2008-30-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/poradna-personalisty/jak-by-mel-vypadat-spravny-vyberovy-pohovor.html>>.

3. posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti).

Pohovory (interview, rozhovory) podle obsahu a průběhu mohou být strukturované, nestrukturované nebo polostrukturované. U strukturovaných jsou předem dány otázky a jejich pořadí. Tazatel tak porovnává všechny uchazeče podle stejných kritérií. Nevýhodou je, že kladené otázky jsou obecně známé a uchazeč si může předem připravit učebnicové odpovědi. Nestrukturované pohovory je málo spolehlivý, nezaručuje srovnání uchazečů, nedává jim stejnou šanci, a proto je snadno právně napadnutelný. Tazatel může sklouznout k otázkám, které jsou osobní a zasahují do soukromý uchazeče. Polostrukturované rozhovory má tazatel připraven seznam dotazů, ale reaguje během rozhovoru na zajímavé informace, nejasnosti atd. V praxi se setkáme s pohovory polostrukturovanými nejčastěji. Část pohovoru je strukturovaná a část volně plynoucí. Jsou zjevné, řízené a probíhají tváří v tvář.

Pohovor má následující fáze:

1. Zahájení rozhovoru slouží k představení, k navázání kontaktu a jeho udržování. V této fázi nehrozí žádný střet. Pokládané otázky většinou nesouvisejí s obsazovaným místem. Slouží k navození atmosféry, k uvolnění napětí a nervozity. Nejběžnější jsou dotazy na cestu na pohovor, na zajímavosti dne atd.
2. Jádrem pohovoru je stěžejní částí interview a probíhá podle přípravy s cílem získat co možná nejvíce relevantních informací o uchazeči. Tento "samotný pohovor" je stěžejní částí interview. V této fázi tazatel probírá detailně jednotlivé okruhy týkající se vzdělání, rodinného zázemí, profesní kariéry a dalšího vzdělávání, zájmů a koníčků, osobních cílů, motivace, znalosti firmy a jejích výrobků atd. Při zodpovídání otázek by měl uchazeč hovořit jasně, srozumitelně a systematicky. Neměl by se ponořovat příliš do hloubky, mohlo by se stát, že ztratí kontext. Rozhodně nepůsobí dobře kritika (negativní a neobjektivní) předchozího zaměstnavatele nebo nadřízeného. Často se objevují otázky typu:
 - Stručně popište Vaši současnou či poslední firmu a své postavení v příslušné organizační struktuře.

- Jaké byly Vaše hlavní odpovědnosti?
 - Co považujete za svůj největší úspěch a neúspěch?
 - Jak byste charakterizoval/a svého nadřízeného a jak by charakterizoval on Vás?
 - Jaké největší konkurenty měla Vaše firma a jak je hodnotíte?
 - Jakého dalšího vzdělávání byste se chtěl/a v blízké budoucnosti zúčastnit a proč?
 - Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
 - Co víte o naší firmě?
 - V čem vidíte svůj přínos pro naši firmu?
 - Jakých 5 hlavních schopností, dovedností nebo vlastností musí mít člověk, aby uspěl na místě, o které se ucházíte? Na kolik v jednotlivých bodech toto splňujete?
 - S jakými lidmi nejraději spolupracujete?
 - Jak byste formuloval své životní krédo?
 - Jak chcete spojit Vaše osobní cíle s případným získáním této pozice?
3. Ukončení rozhovoru slouží k uvolnění případného napětí, k zhodnocení a shrnutí informací jak tazatelem, tak uchazečem. V této fázi probíhá zhodnocení a shrnutí informací jak tazatelem, tak uchazečem. Uchazeči je často dán prostor k doplňujícím dotazům a dohodnutí dalších administrativních kroků. Závěr rozhovoru by měl být takový, aby uchazeč odcházel s pocitem, že má za sebou dialog, nikoliv zkoušení.¹⁷

Požadavky obsazovaného pracovního místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. Někdy je dostatečné vést jedno kolo rozhovorů, jindy je nutná i řada kol.

¹⁷ *Jak se připravit na pohovor* [online]. 2009 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ejob.cz/page.asp?id=6>>.

Typy pohovorů

1. individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)
2. pohovorové panely
3. výběrová komise
4. pohovor určený k ověření odborných znalostí

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem vedoucím pohovoru a uchazečem. Jestliže se provádí individuální pohovor s jedním tazatelem existuje nebezpečí chybného rozhodnutí, je důvod pro konání série individuálních pohovorů a pohovorů před panelem tazatelů. Tento rozhovor bývá praktikován u kandidátů na manažerskou funkci nebo místo specialisty jako první pohovor. V této fázi se zjistí, zda existuje kompatibilita mezi tazatelem a uchazečem a zájem pokračovat ve výběrovém procesu. Každý účastník by měl být vyhodnocován, aby se zjistilo, zda ho dále preferovat a pozvat k dalšímu pohovoru.

Jako *pohovorové panely* označujeme skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé potom mohou diskutovat o svých dojmech o chování uchazeče během pohovoru a mohou také pozměnit nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výhoda spočívá v tom, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhodou je, že členové komise mají sklon pokládat neplánované otázky, že stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny k sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny uchazeče vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podcenit kvalitu jedinců, kteří znervózněli, zatím co by za méně formální situace a při vlastním výkonu práce projevili jako velmi schopní.

U pohovoru určeného k ověření odborných znalostí je uchazeč hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa. Je to z toho důvodu, že personalista neumí dostatečně kvalifikovaně posoudit tyto znalosti (typicky např. znalost specifické terminologie, odborné znalosti). Manažer dokáže do jejich hodnocení vnést relevantní prvky, které personalisté nedokáží s ohledem na odborná specifika vyhodnotit, a také proto, že nový zaměstnanec už pro něj nebude někým cizím, koho mu "někdo" vybral, ale posilou, na jehož výběru se sám podílel a jeho volbu také dokáže obhájit před dalšími, služebně staršími členy týmu. Účast manažera na náborovém procesu přispěje také k brzké aklimatizaci nového kolegy na pracovišti, k jeho vyšší produktivitě a rychlejšímu dosažení požadovaných výkonů. Uchazeč je tedy testován:

1. chování při řešení úkolů, které jsou obvyklou náplní práce
2. jakých výsledků dosáhne při plnění měřitelného úkolu
3. jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, jestliže řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů, např. co udělá jako vedoucí, když musí zabezpečit větší objem neplánovaných zakázek a zároveň stoupá větší počet podřízených v pracovní neschopnosti.

Často jsou používány kombinace metod výběru, např. psychologické testy s různými typy rozhovorů, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost správnosti výpovědi o uchazečových přednostech a slabínách. Pokud jednotlivá prověřování do sebe zapadají i v detailech, stávají se argumenty pro přijetí. Rozdíly mezi výsledky uplatněných metod pro toho, kdo rozhoduje o přijetí, prostor, jestli uchazeče odmítne nebo jestli spolehne na osobní dojem.¹⁸

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80274-1407-3

3.4 Uvádění nových zaměstnanců do organizace

Uvádění nových zaměstnanců do organizace je poslední fází přijímání pracovníků. Je potřebné zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhli plánovitě a systematicky.

Uvádění zaměstnance do organizace má následující cíle:

1. překonat prvotní fázi, kdy vše připadá novému zaměstnanci neobvyklé a neznámé,
2. vytvořit v mysli pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku,
3. dosáhnout, aby se nový pracovník zapojil co nejrychleji do pracovního procesu po nástupu do zaměstnání,
4. vyvarovat se brzkého odchodu pracovníka z organizace.

Po nástupu nového zaměstnance, je jeho povinností zařídit si všechny administrativní úkony, které s nástupem souvisejí. To se týká i zaměstnavatele, který má navíc další zákonné povinnosti. Mezi ně patří například uzavření pracovní (nebo jiné) smlouvy, vyřešení úkonů souvisejících se zdravotním a sociálním pojištěním, poučení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochraně, nebo poučení o bezpečném ovládní stroje (především ve výrobě). Ostatní školení či zaučení je v závislosti na firemním rozhodnutí nebo na konkrétní pozici. Zaškolení se však není možné vyhnout v okamžiku, kdy je přijímaný zaměstnanec, který vstupuje do pracovního procesu bez kvalifikace. To také platí i u stávajících zaměstnanců, které zaměstnavatel přeložil na nové pracoviště nebo přemístil na nový druh práce, pokud je to ovšem nezbytné.

Uvádění nových pracovníků do organizace je jedním z klíčových cílů řízení lidských zdrojů a má stejný význam jako jejich výběr.

3.5 Shrnutí kapitoly

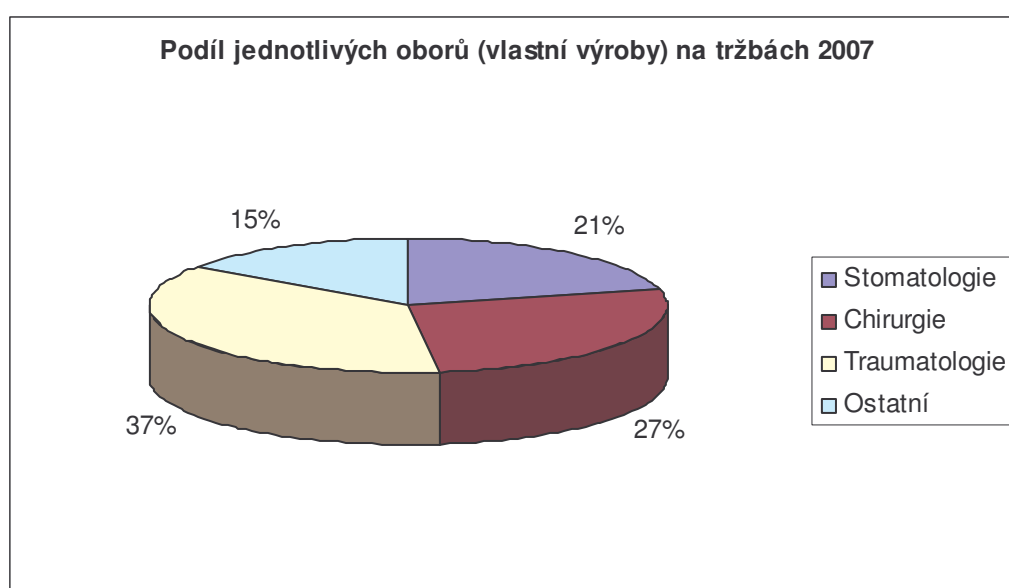
V této kapitole se autorka zabývala získáváním a výběrem zaměstnanců. V dnešní době je najít a vybrat kvalitního zaměstnance složitý a často finančně náročný proces. Velmi důležitou věcí je uvědomit si, že najímat by se měli lidé podle postojů, nikoli podle schopností, protože schopnostem se lze naučit. Postoje a charakter se mění těžko. Problémem při najímání lidí profesionálních služeb je, že převažuje tendence soustředit se na jejich kvalifikaci, tituly a technické dovednosti. Dobré je zapojit do najímání celý pracovní tým. Nikdy by se neměl najímat nový zaměstnanec jen proto, aby byla naplněna kapacita. Uvádění nového pracovníka by neměl zaměstnavatel brát na lehkou váhu. Má to v určitých případech povinné ze zákona a navíc si zvýší kvalitu pracovního výkonu celého pracoviště. Efektivní získávání a výběr pracovníka se projeví stabilizací zaměstnanců a motivací k práci.

V následující kapitole bakalářské práce se bude věnována pozornost praktické části, kde se zaměří na obecné informace podniku Medin a.s.

4 Společnost Medin, a.s.

Motto: “Přejeme si, abyste nás nepotřebovali, ale chceme, abyste věděli, že jsme připraveni vám pomoci.”

Společnost MEDIN, a.s., je soukromá akciová společnost, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej zdravotnické techniky – zejména lékařských nástrojů pro všechny obory, stomatologie, kostní chirurgie včetně implantátů a dalších speciálních nástrojů a pomůcek.



Obrázek 3: Podíl jednotlivých oborů (vlastní výroby) na tržbách 2007¹⁹

Společnost navázala dlouholetou tradici a zkušenosti svých pracovníků a stala se respektovaným výrobcem lékařských nástrojů, vytvořila si dobré jméno v tuzemsku i v zahraničí zejména dobrou kvalitou svých výrobků. Spolupracuje s předními zahraničními výrobci v oboru a dokázala této spolupráce a z ní plynoucí zkušeností využít ke svému kvalitativnímu rozvoji, stala se konkurenceschopnou, dokázala přijmout všechny potřebné standardy, bez nichž nelze uspět v zahraničních trzích.

¹⁹ Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti Medin, a.s.

4.1 Historie

Základní kámen byl položen 29. 8. 1948 a dne 15. 12. 1949 byl již zahájen provoz první části výroby – zubních vrtáčků a fréz pro zubní laboratoře. Ve své historii dožal závod řadu organizačních změn. Od roku 1957 byly pod něj začleněny provozy Pelc – Tyrolka v Praze a Malšice u Tábora. V roce 1969 byl zahájen provoz v Bystřici nad Pernštejnem. V průběhu let docházelo ke změnám v podřízenosti samotného podniku. 1. 1. 1969 se závod Chirana stal národním podnikem, převedeným od 1. 1. 1976 na typ koncernového zařízení s přímou podřízeností koncernu Stará Turá. 1. 7. 1989 byl podnik ustanoven samostatným státním podnikem. Poslední formou před privatizací v roce 1992 byl samostatný státní podnik Chirana Nové Město na Moravě. Od 4. 5. 1992 začala podnikat nová soukromá společnost MEDIN, a.s., která odkoupila bývalý státní podnik od Fondu národního majetku a stala se jeho právním nástupcem.

4.2 Kvalita a jakost

Akciová společnost MEDIN v Novém Městě na Moravě usiluje o partnerský vztah se svými zákazníky. K uspokojení požadavků zákazníků používá systém jakosti odpovídající ustanovením mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 a u výrobků zdravotnické techniky též dle normy ČSN EN ISO 13485. Norma ČSN EN ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníka. Norma ČSN EN ISO 13485 stanovuje požadavky na systém managementu jakosti pro výrobce a dodavatele zdravotnických prostředků. Pro firmu je zajištění požadavků podle této normy stěžejní. Je nutno zdůraznit, že požadavky systému managementu jakosti specifikované touto mezinárodní normou jsou doplňujícími požadavky k technickým požadavkům na produkty. Systém managementu jakosti vybudovaný podle těchto mezinárodních norem představuje v Evropě i ve světě uznávaný standard podporující důvěryhodnost dodavatele.

Řízení jakosti je jednou ze základních podmínek pro udržení konkurenční schopnosti. Od roku 1995 naplňuje MEDIN, a.s., podmínky postupně zdokonalovaných norem ISO 9001. Na počátku roku 2007 byly úspěšně obhájeny certifikáty ISO 13485:2003 a ISO 9001:2000 i plnění požadavků směrnice Rady 93/42/EHS, díky níž má společnost oprávnění uvádět

výrobky na trh se značkou CE. Protože Medin, a.s., se zavazuje se k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí a její vztah k životnímu prostředí chce řešit systémově, aplikuje požadavky dle mezinárodní normy ISO 14001. V roce 2007 byly zahájeny práce na osvojení a získání tohoto certifikátu v oblasti životního prostředí. Certifikaci provádí nadnárodní firma DET NORSKE VERITAS. Výše zmíněné certifikáty ISO 13485:2003, ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 jsou uvedeny v příloze 4, 5, a 6.

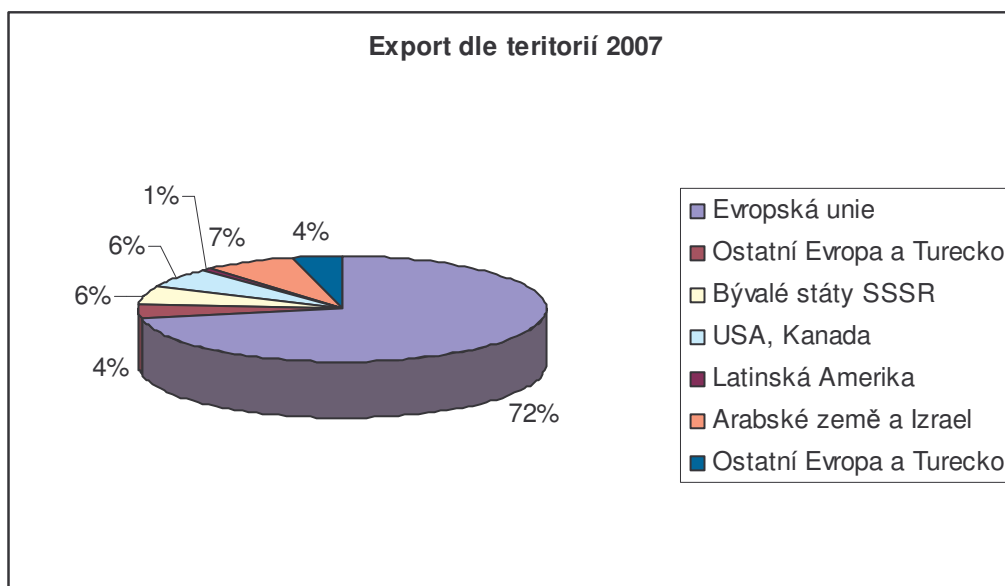
4.3 Vývoz a podpora prodeje

Vývoz společnosti MEDIN, a.s., v roce 2007 více než 60 % celkového obchodního obratu a lze uvést, že převážná část meziročních přírůstků již řadu let vždy vývozu týká. V roce 2007 byl uskutečněn prodej do 63 zemí světa, který je obchodním úsekem dělen do 10 hlavních teritorií. Největší podíl mají země Evropské unie – více než 72 %, více než 6 % vývozu bylo realizováno do dvou teritorií – do Latinské Ameriky a do arabských zemí a Izraele. Do Ruska směřovali více než 4 % , do západoevropských zemí mimo EU a Turecka také 4 %, 3% do Asie a další. Mezi další země vývozu jsou i např. Austrálie, Nový Zéland, Vietnam, Filipíny, Tchajwan. Pořadí prvních pěti zemí seřazených podle objemu vývozu je následující: Německo, Slovenská republika, Itálie, Rusko, Francie. Zahraniční obchod je uskutečňován převážně ve třech měnách: Na prvním místě je euro se 62 %, následuje americký dolar s 20 %, švýcarský frank 2 %, do Slovenské republiky se vyváželo v českých korunách s podílem 16 % z celkového vývozu, od roku 2009 je vývoz do Slovenské republiky také v eurech.

Při obchodním charakterizování roku 2007 převládala poptávka nad nabídkou, a to i přes trendy růstu výroby. Protože poptávající zákazník, který není uspokojen, začne hledat jiného výrobce, proto zejména v posledních letech věnuje společnost problémům komplexního uspokojení zákazníka tu nejvyšší pozornost. Společnost se snaží reagovat na změny v poptávce, rychle vytváří nové kapacity (zejména jedná-li se o dentální výrobky, ale také traumatologii a chirurgii), hledá ideální organizaci a plánování, aby nalezením především vnitřních rezerv co nejvíce zkrátily dodací lhůty. Další zaměření společnosti musí reagovat především na tyto nové cesty ke spokojenějšímu zákazníkovi.

K podpoře prodeje společnost využívá všechny dostupné prostředky. Samozřejmostí jsou tištěné i elektronické katalogy, internetový prodej, rabatové systémy a podobně. Avšak

styk se zákazníkem, uskutečňovaný prodejci do tuzemska i zahraničí, je tou nejdůležitější formou. Patří sem i prodejní výstavy a jiná obdobná setkání. Z největších problémů je nutno uvést vývoz do Ruska. Pro společnost MEDIN, a.s., jde o zajímavé teritorium s velkými možnostmi uplatnění jeho nástrojů. Zájem o sortiment je na dobré úrovni. Obchodní úsek tuto oblast zpracovával velmi důsledně. Probíhala i školení ruských lékařů, výstavy apod. Způsob obchodování i ruská legislativa se velmi odlišují od jiných států. Dodávky do Ruska se již běžně realizují v poměrně významném objemu.



Obrázek 4: Export dle teritorií 2007²⁰

4.4 Rozvoj společnosti a SWOT analýza

Rozvoj společnosti je orientován v duchu strategie společnosti na hlavní poslání s cílem naplnit firemní vizi a samozřejmě také ekonomické a další cíle pro všechny zájmové skupiny jako jsou zákazníci, zaměstnanci, akcionáři i okolí společnosti. Pravidelně zpracovávaná SWOT analýza, která se nachází níže, jsou definovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti potvrzuje správnost rozhodující orientace – na spokojenost zákazníků. Tento cíl prostupuje všemi firemními činnostmi a i v dalším období bude ve společnosti naplňován především zdokonalováním vnitropodnikového řízení v oblasti výroby a prodeje. Hlavním prostředkem bylo zavedení dvou navazujících software – na řízení zásob a skladů do

²⁰ Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti Medin, a.s.

firmy LOGIO a pokročilé plánování a rozvrhování do firmy LOGIS (APS). Řízení skladů a zásob využívá pokročilých statistických metod a umožňuje modelování budoucích potřeb na základě skutečného prodeje, stavů zásob a podobně. Také vytváří i vstupy do plánování výroby. APS od firmy LOGIS dokáže plánovat a rozvrhovat výrobu v omezených zdrojích (bere v úvahu existující zdroje), v řádech minut umožňuje přeplánování výroby a předělání operativních plánů až na jednotlivá pracoviště, zjištění slabých míst omezujících faktorů, rychlé zjištění termínovaného splnění nové zakázky a další. Realizace těchto programů umožňuje zkrácení dodacích lhůt, snížení zásob optimalizaci konsignačních skladů a také lepší využití kapacit, čímž firma vyřeší jednu ze svých slabých stránek.

Tabulka 1: SWOT analýza²¹

Silné stránky	Příležitosti
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vlastní produkt 2. Know-how 3. Stabilní pracovní síla 4. Kvalita 5. Vlastní výrobní areál 6. Šíře trhu 7. Dlouhodobá stabilita a růst 8. Jméno firmy 9. Ceny 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rostoucí trh 2. Rozšíření trhů 3. Uvedení nových výrobků na trh 4. Obchodní zboží a nákup práce = kooperace 5. Strategický partner 6. Přístup k financím EU
Slabé stránky - současnost subjektu	Hrozby - budoucnost firmy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dodací lhůty dlouhé 2. Nedostatek kapitálu 3. Nedostatečný vývoj 4. Příliš široký sortiment 5. Nedostatek profesí 6. Málo moderních technologií 7. Řízení zásob 8. Výše pohledávek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asie - laciné výrobky 2. Konkurence nadnárodních společností 3. Vlastní struktura - malý kapitál 4. Pomalá inovace 5. Velká šíře sortimentu 6. Nedostatek pracovníků 7. Kurs koruny 8. Špatná strategie 9. Vytvoření konkurence vlastními postupy

²¹ Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Shrnutí

V této kapitole autorka představila společnost Medin, a.s., její historii, kvalitu, jakost, vývoz a podporu prodeje společnosti. Dále také rozvoj a SWOT analýzu společnosti, protože SWOT analýza je základní oporou strategické části při formulaci priorit. Z této analýzy mimo jiné například vyplývá, že hrozbou společnosti v následujících obdobích bude podnikat ve vnějších podmínkách, které nebudou vždy příznivé. Je to díky silné konkurenci jak v tuzemském prostředí, tak i na zahraničních trzích.

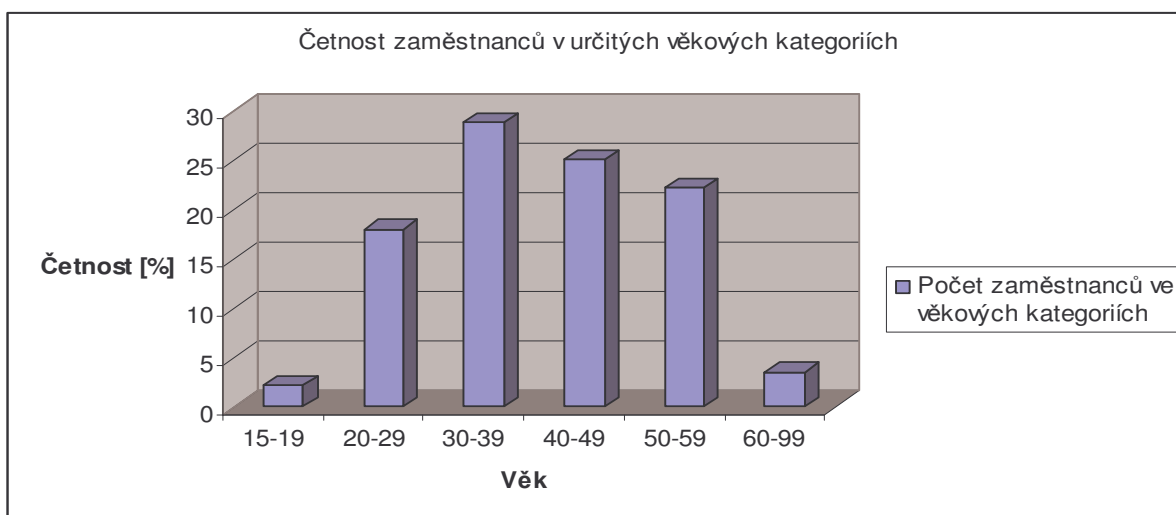
V následující kapitole bude autorka věnovat pozornost analýze získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Medin, a.s., kde v závěru navrhne opatření na zlepšení celkové situace ve společnosti a také doporučení při získávání a výběru lidských zdrojů.

5 Analýza a výběru a získávání zaměstnanců ve společnosti Medin a.s.

Řízení lidských zdrojů patří mezi oblasti, kterým je věnována trvalá pozornost. Společnost si je vědoma významu lidského činitele pro její další budoucí rozvoj. Nutností je kvalifikace a motivace zaměstnanců a jejich postoje. Společnost musí také vytvářet nejvhodnější podmínky, které budou vést k dobré informovanosti zaměstnanců o úkolech jednotlivce, týmu a firmy, vytvářet pro zaměstnance potřebné zázemí, pečovat a přispívat k jejich dalšímu rozvoji, vytvářet vhodné pracovní prostředí, pečovat o správné mezilidské vztahy na pracovištích a samozřejmě poskytovat výhody v takovém rozsahu, který si společnost může dovolit. Důležitým prostředkem i formou pro splnění těchto podmínek je uskutečnění zásad firemní kultury a především realizace ustanovení kolektivní smlouvy. Její přípravě je vždy věnována řádná pozornost.

5.1 Lidské zdroje ve společnosti

Na trhu práce je situace velmi obtížná již z toho důvodu, že získání kvalifikovaných pracovníků do strojních i ručních profesí je hlavním personálním problémem současnosti. Záporně působí i konkurence firem se zahraničním kapitálem, také přeplácení úzkoprofilových profesí se stalo běžným jevem v celé průmyslové sféře a v současné době i negativní dopad finanční krize. Společnost Medin, a.s., využívá všech dostupných forem nábory, ale přesto se potřebu nových zaměstnanců nedařilo plně uspokojit. V současné době (údaj z 30. 10. 2009) tato společnost zaměstnává 593 zaměstnanců, z toho je 230 žen a 363 mužů. Četnost věku uvedená v % nám zobrazuje následující graf – obrázek 5.



Obrázek 5: Četnost zaměstnanců v určitých věkových kategoriích²²

Hlavním cílem je také stabilizace a zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců. V roce 2007 dále probíhal projekt vzdělávání, který je hrazený z prostředků Evropských strukturálních fondů. Během roku 2007 v něm prošlo různými vzdělávacími akcemi 177 zaměstnanců, většina z nich absolvovala i více akcí. Šlo především o zaměření na dovednosti od výroby, jakosti, obchodních, technických a manažerských dovedností, až po informační technologie. V rámci projektu činily náklady hrazené z prostředků Evropského strukturálních fondu více než 2,6 mil. Kč.

5.2 Plánování počtu zaměstnanců

Plánování potřebného počtu zaměstnanců navazuje na firemní strategii, která je pro aktuální kalendářní rok konkretizována platným podnikatelským záměrem. Součástí podnikatelského záměru je plán osobních nákladů, jenž vyjadřuje podnikovou potřebu počtu zaměstnanců a dále určuje objem finančních zdrojů pro její krytí. Za sestavení plánu osobních nákladů odpovídá vedoucí personálního a spolupracují příslušné týmy. Podklady pro stanovení potřebného počtu zaměstnanců v členění podle středisek a kategorií jsou:

²² Zdroj: Vlastní zpracování

- kapacitní propočty dělníků výrobních – odpovídá hlavní plánovač,
- aktualizované funkční schéma dělníků – odpovídá vedoucí personálního oddělení,
- aktualizované funkční schéma technicko – hospodářských pracovníků – odpovídá personálního oddělení,
- předpoklad odchodů do starobních důchodů – odpovídá vedoucí personálního oddělení,
- předpoklad neplánovaných odchodů z důvodu mateřské dovolené, výpovědí zaměstnanců. Invalidních důchodů, včetně návrhu řešení náhrad – odpovídá vedoucí personálního oddělení.

Termín pro sestavení a schválení plánu osobních nákladů se odvíjí od termínů stanovených pro tvorbu podnikatelského záměru. Požadavky na obsazení pracovních míst, to jsou nové nástupy i převody v rámci firmy jsou dokumentované formulářem „*Organizační směrnice 130*“.

5.3 Získávání lidských zdrojů

Jedním z hlavních cílů personální politiky ve společnosti je zaměstnávat odborně způsobilé zaměstnance, vytvořit pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou založený na co možná nejlepším uspokojování jejich hmotných i nehmotných potřeb, zajistit podmínky pro dosahování maximální produktivity zaměstnanců a tím i výkonem celé firmy. Pro zajištění tohoto cíle je nutné jednoznačně stanovit požadavky jednotlivých pracovních pozic na potřebě vzdělání, praxi, odborné znalosti, schopnosti a zkušenosti, specifické dovednosti, zdravotní předpoklady, tzn. stanovit kvalifikační požadavky. Základním východiskem pro stanovení kvalifikačních požadavků pro konkrétní pracovní pozici je popis pracovní pozice. V podniku se nachází seznam kvalifikací, který je uložen v podobě číselníku v personálním informačním systému. Na tomtéž místě jsou uloženy požadavky vztahující se ke každé pozici (např. zdravotní, kvalifikační, ...). Plánování potřebného počtu zaměstnanců navazuje na firemní strategii, která je pro aktuální kalendářní rok konkretizována platným podnikatelským záměrem.

Medin a.s. od svých zaměstnanců očekává:

1. flexibilitu,
2. schopnost komunikace,
3. schopnost týmové práce,
4. samostatnost a proaktivitu,
5. spolehlivost a odpovědnost.

Společnost nabízí tyto zaměstnanecké výhody:

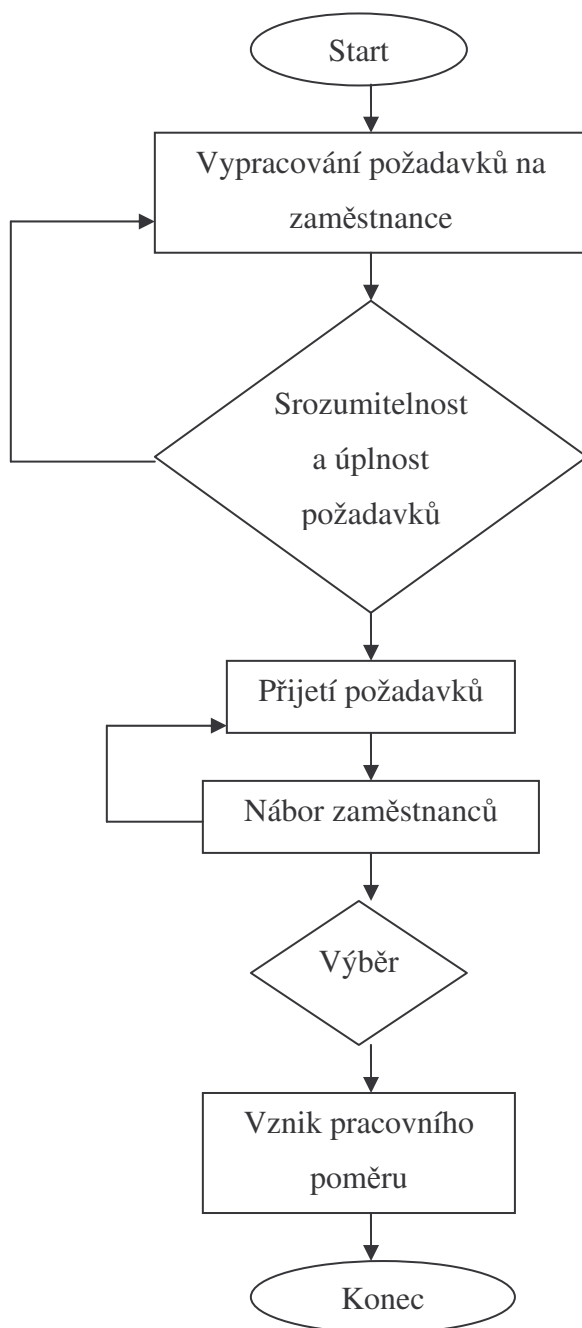
1. finanční příspěvky na penzijní pojištění,
2. odměny k výročím a narozeninám,
3. široká škála školení, podpora studia jazyků,
4. finanční odměna při získání nového zaměstnance pracovníkovi, který ho doporučil,
5. týden dovolené navíc nad rámec 4 týdnů nařízených ze zákona.

Společnost Medin, a.s. využívá všech dostupných forem náboru. Metody vnějšího získávání zaměstnanců, které využívá společnost jsou např. nabídka prostřednictvím vlastních webových stránek společnosti (www.medin.cz → nabídka zaměstnání), inzeráty publikované v novinách (týdeník Vysočina, měsíčník Novoměstsko). Příklady těchto nabídek zaměstnání jsou uvedeny v příloze 8 a 9. Společnost také nabízí volná pracovní místa na firemní vývěsce, využívá uchazečů, kteří se hlásí sami nezávisle na aktuálně uveřejněných pozicích (firemní databáze uchazečů o zaměstnání), spolupracuje s úřady práce, zainteresovává vlastní pracovníky na získání nových zaměstnanců formou jejich doporučení. V případě umístění takto získaného pracovníka má nárok zaměstnanec, který jej doporučil, na finanční odměnu. Další formou získání nových – kvalifikovaných zaměstnanců, je spolupráce se Střední školou technickou ve Žďáře nad Sázavou - uzavírání stipendijních smluv, na základě kterých jsou studenti po skončení studia povinni nastoupit do pracovního poměru k firmě. Metody vnitřního získávání zaměstnanců jsou ve společnosti využívány především kvůli jejich rychlosti a výhody, že pracovník již zná společnost a její podnikovou kulturu.

5.4 Výběr lidských zdrojů

Ze všech životopisů, které do společnosti zašlou zájemci, se vyberou ti „nejlepší“, kteří by byli nejvhodnější pro danou pozici. Důraz je kladen na příslušné vzdělání, praxi,

popřípadě znalost cizích jazyků a práci s PC – to ovšem záleží na obsazované pozici. Tito zájemci pak absolvují pohovor, který se uskutečňuje před personalistou a liniovými manažery. Zde potenciální zaměstnavatel vyhodnotí, který z uchazečů bude pro obsazované místo nejvhodnější. Přijímání zaměstnanců je shrnut ve vývojovém diagramu na následujícím obrázku.



Obrázek 6: Vývojový diagram získávání a výběru zaměstnanců²³

²³ Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Zaměstnanost se v roce 2007 zvýšila proti roku 2006 o 12 osob a o přibližně 4 osoby nebylo dosaženo plánovaného stavu 535 osob. Nárůst byl plánován díky strukturálním změnám do kategorie dělníků výrobních. Týmová struktura zaměstnanců společnosti Medin a.s. se nachází v příloze 7.

5.5 Uvádění zaměstnanců do organizace

Po podepsání pracovní smlouvy zajistí bezpečnostní technik provedení vstupního školení systém řízení jakosti dle osnovy vypracované zmocněncem pro jakost a provedení všeobecné vstupní instruktáže bezpečnosti a ochrany při zdraví práci (BOZP) a požární ochrana (PO). Tato specifická školení pracoviště daného zaměstnance provádí vedoucí týmu. Každý nový zaměstnanec obsazovaný do vedoucí funkce (na všech vstupních zařízeních) musí absolvovat manažerský kurz o normách QMS (Quality Management Systems).

Cílem uvedení zaměstnance na pracovní místo a jeho adaptace je především:

1. seznámení zaměstnance s vnitřním systémem firmy,
2. ověření skutečné způsobilosti zaměstnance k výkonu dané pracovní pozice,
3. pomoc při překlenutí mezery mezi současnými znalostmi a dovednostmi zaměstnanců a požadovanými na daném pracovním místě,
4. sladění chování a výkonnosti zaměstnance se standardem firmy,
5. využití možnosti vytěžit z nového, nezaujatého pohledu

Konkrétní formu uvedení na pracovní místo zvolí vždy příslušný vedoucí týmu v návaznosti na obsazované místo, ve spolupráci s referentem pro vzdělání a nábor vypracuje do 10 dnů po nástupu zaměstnance „Plán adaptace“ a zaměstnance seznámí s aktivitami vyplývající z tohoto plánu. Za průběh adaptace odpovídá vedoucí týmu, včetně zajištění dalších navazujících personálních činností podle konkrétních výsledků adaptace.

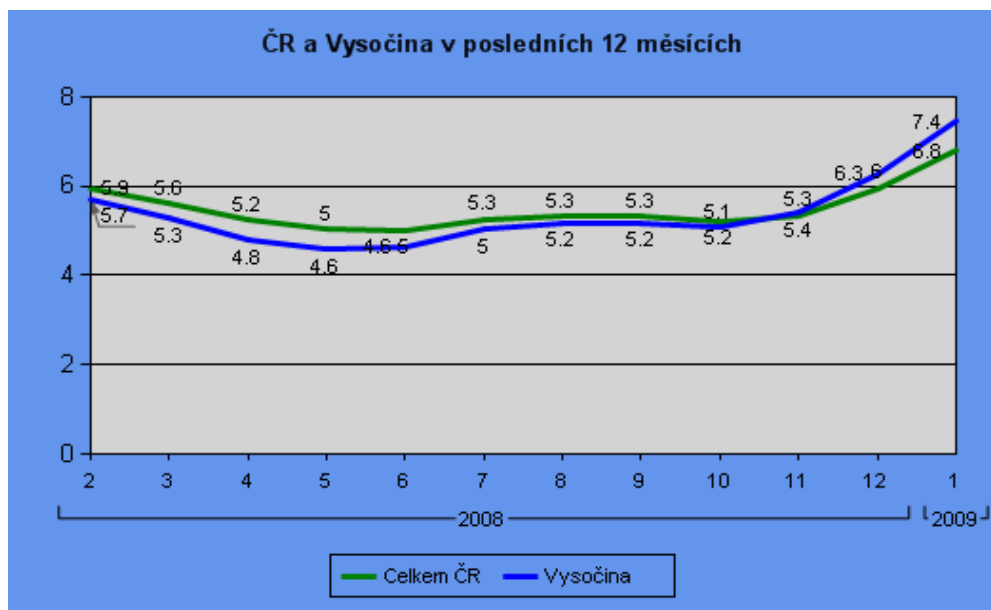
Při plánování adaptace je kladen zvláštní důraz na „zaškolování“. Zaškolování je založeno uzavřením „Smlouvy o zaškolení zaměstnanců“, za zhodnocení dosažených výsledků odpovídá vedoucí týmu – dosažení stanoveného cíle zaškolování je dokumentováno vystavením osvědčení.

5.6 Nezaměstnanost na Vysočině v období ekonomické krize

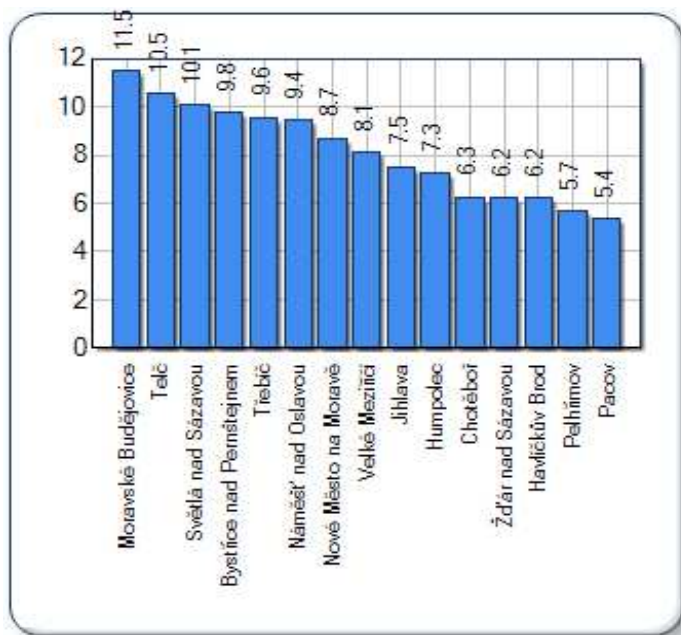
I ty firmy, které donedávna zoufale hledaly lidi, nyní nábor pozastavují, proto změna pracovního místa nebude velmi často otázkou volby, ale nutností. Díky krizi se změnilo i chování zaměstnanců. Došlo ke snížení fluktuace. Lidé si považují svého zaměstnání a více než jindy si uvědomují, že v případě propouštění si společnost snaží udržet věrné zaměstnance, kteří ve firmě pracují delší dobu.

Globální finanční krize se nevyhnula ani společnosti Medin a.s. Zájemců o práci bylo vždy nedostatek. Dnes je tomu ale naopak. Kvalifikovaní uchazeči, o které by společnost dříve projevovala vysoký zájem, však přijmout nemůže. Společnost se potýká oproti minulým rokům s nepříznivým vývojem zakázek, a proto nemá potřebu nabírat nové zaměstnance. Přesto, že není možné uchazeče o pracovní místa v současné době přijmout, jsou jejich žádosti evidovány a v případě obnovení náboru jsou osloveni s nabídkou zaměstnání.

Na obrázku č.7 lze porovnat míru nezaměstnanosti v České republice a Vysočině. Na obrázku č. 8 je znázorněna míra nezaměstnanosti v lednu 2009 v jednotlivých okresech Vysočiny. Na míře nezaměstnanosti v kraji Vysočina se podepsalo především propuštění zaměstnanců společnosti Sklo Bohemia ve Světlé nad Sázavou. Mezi hlavními důvody patří především silná koruna, která při vývozu snižuje zisky, ale i recese v západní Evropě, kam směřuje většina exportu. Také to jsou banky, které odmítly poskytnout provozní úvěry, špatné hospodaření v minulých letech nebo vstup nových firem na trh na Vysočině.



Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v České republice a Vysočině v posledních 12 měsících²⁴



Obrázek 8: Míra nezaměstnanosti v lednu 2009 v okresech Vysočiny²⁵

²⁴ Měsíční zpráva o nezaměstnanosti [online]. 2009 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://dwh2.kr-vysocina.cz/Reportserver?%2fPRAKTICKE%2fnezamestnanost&rs:Command=Render>>.

²⁵ Srovnání nezaměstnanosti [online]. 2009 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <http://dwh2.kr-vysocina.cz/Reportserver?%2fNEZAMESTNANOST%2fnez_ORP_map&rs:Command=Render>.

5.7 Návrh na opatření a doporučení

V této podkapitole autorka navrhne opatření pro firmu Medin, a.s. pro zlepšení celkové situace v společnosti a při získávání a výběru lidských zdrojů.

Plánování, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců jsou velmi důležité činnosti, které by se neměly podceňovat. Nyní kvůli finanční krizi manažeři i personalisté společnosti Medin a.s. zvažují spíše snižování nákladů, a proto personalisté musí realizovat úsporná opatření jako je snížení stavu zaměstnanců. Proces získávání a výběru zaměstnanců se ve společnosti Medin a.s. za této situace objevuje oproti dřívějšímu podstatně méně. Propouštění zaměstnanců je velmi nepříjemné, ale pro zachování „zdravého“ podniku někdy nevyhnutelné. Je velmi důležité, aby vedení zjistilo bez kterých pozic může společnost dále fungovat. Tyto zaměstnance může pak podnik podpořit při hledání nového uplatnění nebo je připravit na program *outplacementu* - to je jedna z možností, jak lidem ukázat vlídnou tvář společnosti. Mezi obzvláště důležité činnosti patří *motivace zaměstnanců*, kteří budou ve společnosti i nadále působit, protože na spoustu zaměstnanců doléhá ztráta kolegů a nejistota v budoucnu. Ve firmě by se mělo *dostatečně komunikovat* a mělo by být zaměstnancům vysvětleno, jaký plán má podnik v době krize. Zaměstnanci potřebují většinou hmatatelný důkaz, že po tomto úsporném opatření má podnik své hospodaření pod kontrolou a že má význam podávat pro něj nějaký výkon. To lze docílit zvýšením příjmů.

Vhodným řešením je zvýšení platu zaměstnanců formou zaměstnaneckých *benefitů*, které jsou daňově zvýhodněné. Patřily by sem například benefity, které by byly v podobě příspěvků na masáže, plavecký bazén. Bylo by to především pro zaměstnance pracující v prostředí, které je zdraví škodlivé – například brusiče, obráběče kovů, soustružníky nebo frézaře. Dále by bylo účelné pro tyto zaměstnance zavést nápoje a lehké občerstvení na pracovišti zdarma. Tyto benefity by byly jistě vítány, protože jejich práce je velmi namáhavá. Jistě by bylo také vhodné pro všechny zaměstnance zavedení příspěvků na očkování proti chřipce nebo klíšťové encefalitidě. Při zavádění zaměstnaneckých výhod firmy řeší několik základních otázek. Jaké benefity? Pro jaké zaměstnance? V jaké hodnotě? A jakým způsobem? Tento problém by vyřešil tak zvaný *cafeteria systém*, kdy si zaměstnanec může zvolit v rámci stanoveného limitu ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu. Společnost by také neměla zapomenout na pořádání sportovních dnů pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, které jsou dobré pro stmelení kolektivu. Díky daňově zvýhodněným zaměstnaneckým výhodám se ušetří náklady oproti mzdě při dosažení stejných

příjmů zaměstnance. Navýšení příjmů touto formou je v době finanční krize je vhodné jak pro zaměstnance a odbory, tak pro vedení, protože se tím posílí motivace i loajalita zaměstnanců.

Obrovským problémem je bezpochyby to, že velkou poptávku ale téměř žádnou nabídku po lidských zdrojích způsobuje nízký zájem o vyučení v dělnických profesích. Proto by autorka navrhovala, aby se společnost snažila již v nižších ročnících studia studenty více přilákat tím, že by studentům bylo při jejich studiu poskytováno k uzavírání stipendijních smluv *více výhod*. Například možnost praxe, poskytnutí zdarma ochranných pomůcek při práci, a po nástupu do pracovního poměru příspěvky po určitou dobu na dopravu do práce.

Společnost by také měla začít využívat činnosti *personálních agentur*. Výhodou těchto institucí je především to, že samy oslovují uchazeče v případě, když se objeví vhodná pracovní nabídka, která vyhovuje předpokladům a požadavkům pro obsazovanou pozici. Personální agentura garantuje kvalifikovanost pracovních sil a v případě potřeby i rekvalifikaci zaměstnanců.

Autorka navrhuje také zavedení využití *Assessment centre*, protože je to účinná metoda při výběru zaměstnanců na manažerské nebo obchodní pozice. I když je Assessment centre časově náročnější, jeho výsledky podávají poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu kandidáta.

5.8 Shrnutí

V páté kapitole se bakalantka zaměřuje lidské zdroje ve firmě Medin, a.s., konkrétně na způsob získávání, výběru pracovníků a jejich uvedení na pracovní místo. Společnost získává zaměstnance jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Stávající zaměstnance využívá většinou při obsazování vyšších pozic. Uchazeče z vnějších zdrojů informuje prostřednictvím inzerátů v novinách a nebo na internetu. Dále se tato kapitola zabývá jedním z největších problémů – světovou ekonomickou krizí, která je tématem číslo jedna pro všechny manažery i personalisty. Na konci této kapitoly je uvedeno několik návrhu na zlepšení situace.

Závěr

Autorka si za cíl bakalářské práce zvolila analýzu získávání zaměstnanců ve společnosti Medin a.s. a v případě zjištěných nedostatků, bylo navrhnout náměty na zlepšení.

První část bakalářské práce, kapitoly 1, 2 a 3, jsou čistě prací teoretickou. Jsou zde objasněny základní pojmy vztahující se k problematice managementu, řízení lidských zdrojů a získávání a výběru zaměstnanců. V další části bakalářské práce je představena společnost Medin, a.s. jako společnost, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej zdravotnické techniky. Je zde popsána historie firmy, kvalita a jakost, vývoz a podpora prodeje, rozvoj společnosti a SWOT analýza. Následně je věnována pozornost analýze získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. K této analýze byly získány informace na základě sledování, shromažďování poznatků a postřehů z praxe, také na základě studia a analýzy interních materiálů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci z personálního oddělení. Autorka bakalářské práce zjišťovala, jaká je nynější situace v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně získávání a výběr zaměstnanců, ve společnosti. Na závěr bakalářské práce je uvedeno několik návrhů na zlepšení situace ve společnosti vyplývajících z oblasti ze SWOT analýzy a několik návrhů na opatření při získávání a výběru zaměstnanců ve firmě nejen v době ekonomické krize, která současným světem neustále hýbe.

Z analýzy získávání zaměstnanců ve společnosti Medin a.s. vyplývá, že jedním z největším problémů, se kterým se personalisté v této společnosti dle autorčina pohledu potýkají, je zajištění dostatečného množství uchazečů u některých míst. Je to z důvodu nízkého zájmu o vyučení v dělnických profesích a také nedostatkem učilišť. V podniku lidé pracují ve velmi těžkých podmínkách. Proto by autorka navrhovala zlepšení v tom, jak tyto uchazeče získat – to znamená užší spolupráci s odbornými školami poskytujícími příslušné vyučení. A to v navázání kontaktu se studenty již v nižších ročnících studia a pomocí praxe. Autorka by dále navrhovala zlepšení motivace zaměstnanců v podobě benefitů, protože jejich využívání zvýší loajalitu a spokojenost zaměstnanců a má vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Autorka také navrhuje využívání personálních agentur a využívání assessment center pro střední a vrcholový management.

Společnost si také plně uvědomuje, že řízení lidských zdrojů v ekonomické recesi je daleko více náročnější než v období růstu. Lidské zdroje jsou velice důležité pro zachování rovnováhy ve firmě. Být prosperující firmou, lze jen v případě, že podnik zaměstnává

schopné, kvalifikované a loajální pracovníky. Význam personálního oddělení je velmi podstatný nejen při získávání a výběru nových zaměstnanců. Podílí se na veškerých personálních činnostech velkou měrou, je to kromě získávání a výběru pracovníků i ukončování pracovního poměru, motivace, vzdělávání a další rozvoj pracovníků.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je získání cenných informací, které mohou být využity v nejen praktickém životě.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha : Ekopress, 2004. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80274-1407-3.
- [3] BALÁŽIKOVÁ, Kateřina. *Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci ČEZ, a.s.* [s.l.], 2008. 57 s. Vedoucí bakalářské práce Brodský Zdeněk. Dostupný z WWW: <https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29077/1/BalazikovaK_Zabezpecovani%20lidskych_ZB_2008.pdf>.
- [4] DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MCKENNA, P. J., MAISTER, D. H. *Efektivní leadr*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-12-5.
- [8] Personalistika v době finanční krize. *Personál*. 2009, č. 1, s. 46.
- [9] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Příbram : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7
- [10] ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- [11] ŠVÁBOVÁ, Marie. Assessment centre – moderní metoda výběru zaměstnanců. *Personál*. 2009, č. 1, s. 48.
- [12] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: *Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

- [13] MÍKA, Jan. Jak by měl vypadat správný výběrový pohovor?. *Personalista* [online]. 2008 [cit. 2008-30-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/poradna-personalisty/jak-by-mel-vypadat-spravny-vyberovy-pohovor.html>>.
- [14] ODEHANLOVÁ, Pavla. *Získávání zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/ziskavani-zamestnancu/>>.
- [15] *Získávání pracovníků* [online]. 2008 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <http://ireferaty.lidovky.cz/?tit=personalistika---ziskavani-pracovniku&ss=4412&id_sekce=305&str=clanek>.
- [16] *Co je Assessment centre?* [online]. 2006 [cit. 2008-10-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.converta.cz/assessment.htm>>.
- [17] *Měsíční zpráva o nezaměstnanosti* [online]. 2009 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://dwh2.kr-vysocina.cz/Reportserver?%2fPRAKTICKE%2fnezamestnanost&rs:Command=Render>>.
- [18] *Srovnání nezaměstnanosti* [online]. 2009 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <http://dwh2.kr-vysocina.cz/Reportserver?%2fNEZAMESTNANOST%2fnez_ORP_map&rs:Command=Render>.
- [19] *Druhy testů* [online]. 2009 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <http://poradna-prace.jobs.cz/pozvali_me/druhy_testu/>.
- [20] *Jak se připravit na pohovor* [online]. 2009 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ejob.cz/page.asp?id=6>>.

Jiné zdroje

- [21] Výroční zpráva Medin, a.s., 2007
- [22] Interní dokumenty společnosti Medin a.s.
- [23] Oficiální stránky společnosti, www.medin.cz

Přílohy

Příloha 1	Logo společnosti Medin a.s.
Příloha 2	Některé výrobků společnosti Medin a.s. – chirurgie, traumatologie
Příloha 3	Některé z výrobků společnosti Medin a.s. – stomatologie, ortopedie
Příloha 4	ISO 9001:2000
Příloha 5	ISO 14001:2004
Příloha 6	ISO 13485:2003
Příloha 7	Organizační struktura
Příloha 8	Ukázka inzerátů, webové stránky společnosti Medin, a.s.
Příloha 9	Ukázka inzerátů, týdeník Vysočina
Příloha 10	Osobní dotazník

Příloha 1 Logo společnosti Medin a.s.



Pomáháme profesionálům
v péči o zdraví



Příloha 2 Výrobky společnosti Medin a.s. – chirurgie, traumatologie

Pinzety - Chirurgické nástroje používané k zachytávání orgánů a tkání, při manipulaci se zdravotnickým materiálem a koagulaci cév.



© MEDIN, a.s.

Dláta a kladiva - Chirurgické nástroje používané k odštipování kostí, vyrovnávání a odstraňování výčnělků kostí a při oddělování nekrotické kosti.



© MEDIN, a.s.

Šrouby kostní - Indikace: zlomeniny lýtkové kosti, vnitřního kotníku, patní kosti, distální pažní kost, loketní kosti, vřetenní kosti, česky, atd.



© MEDIN, a.s.

Příloha 3 Výrobků společnosti Medin a.s. – stomatologie, ortopedie

Kyrety parodontologické a scalery jsou ruční nástroje používané při odstraňování zubního kamene ze zubů horní a dolní čelisti a při léčbě parodontu.



© MEDIN, a.s.

Náhrady kyčelního kloubu - Dřík kyčelní je užíván jako součást totální náhrady kyčelního kloubu při řešení pokročilých degenerativních a zánětlivých onemocnění kyčelního kloubu a některých úrazových stavů.



© MEDIN, a.s.

Náhrada zápěstí - Implantát je určen pro primární náhradu zápěstního kloubu a to zejména při osteoartróze a dále při destrukcích zápěstního kloubu. Implantát lze využít i při řešení některých úrazových poškození zápěstí



© MEDIN, a.s.



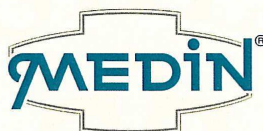
COPY

DET NORSKE VERITAS

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 25352-2008-AQ-CZS-NA

Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti



MEDIN, a.s.

Vlachovická 619, 592 31 Nové Město na Moravě, Czech Republic

byl shledán shodným s požadavky normy dle:

ISO 9001:2000

Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:

**Návrh, vývoj, výroba a prodej technických fréz, diamantových kotoučů
a zpracování materiálů.**

Datum původní certifikace:

2005.05.02

Platnost certifikátu do:

2011.05.02

*Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného
auditora DNV*

Evangelos Tavandžis
Vedoucí auditor



Místo a datum vystavení:

Høvik, 2008.05.13

Za akreditované místo:
**DET NORSKE VERITAS
CERTIFICATION AS, NORWAY**


Eugenie Winger Husebye
Představitel vedení

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

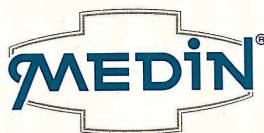


DET NORSKE VERITAS

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 30655-2008-AE-CZS-RVA

Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti



MEDIN, a.s.

Vlachovická 619, 592 31, Nové Město na Moravě, Česká republika

byl shledán shodným s požadavky normy dle:

ISO 14001:2004

Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:

Návrh, vývoj, výroba, nákup, servis a prodej zdravotnických prostředků pro chirurgii, ortopedii, traumatologii a stomatologii. Návrh, vývoj, výroba a prodej technických fréz, diamantových kotoučů a zpracování materiálů.

Datum původní certifikace:

14. července 2008

Platnost certifikátu do:

14. července 2011

Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného auditora DNV

Petr Kozel
Vedoucí auditor



Místo a datum vystavení:

Praha, 17. července 2008

Za akreditované místo:
DNV CERTIFICATION B.V.,
THE NETHERLANDS

Viktor Šaroch
Představitel vedení

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.



COPY

DET NORSKE VERITAS

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát č. 25278-2008-AQ-CZS-NA

Tímto se potvrzuje, že systém řízení ve společnosti



MEDIN, a.s.

Vlachovická 619, 592 31 Nové Město na Moravě, Czech Republic

byl shledán shodným s požadavky normy dle:

ISO 13485:2003

Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:

Návrh, vývoj, výroba, nákup, servis a prodej zdravotnických prostředků pro chirurgii, ortopedii, traumatologii a stomatologii.

Datum původní certifikace:

2005.06.04

Platnost certifikátu do:

2011.06.04

Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného auditora DNV

Evangelos Tavandžis
Vedoucí auditor



Místo a datum vystavení:

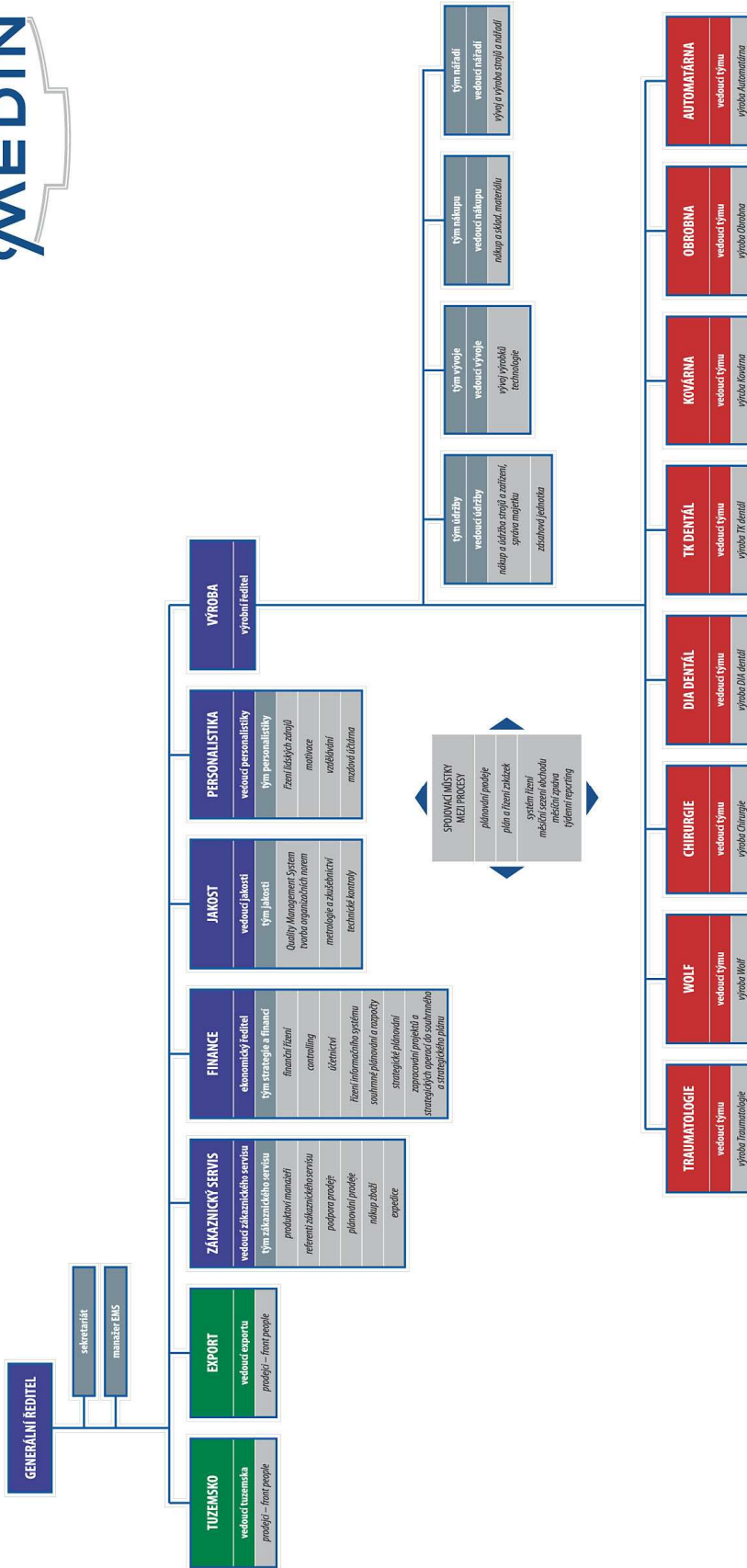
Høvik, 2008.05.13

Za akreditované místo:
DET NORSKE VERITAS
CERTIFICATION AS, NORWAY


Eugenie Winger Husebye
Představitel vedení

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

Příloha 7 Týmová struktura Medin, a.s.



TÝMOVÁ STRUKTURA MEDIN, a.s.

řídící tým zákaznické týmy produktové týmy podřízené týmy činnosti

Příloha 8 Ukázka inzerátu, webové stránky společnosti Medin, a.s.

PRODUKTOVÝ MANAŽER

Hlavní náplň práce:

- zpracování marketingové, výrokové a cenové strategie pro danou skupinu výrobků
- průzkum trhu zdrav. techniky – vývoj světových značek, trendy, aktivity a ceny konkurenčních firem, předpovědi tržních trendů
- odpovědnost za market. mix a komunikaci
- zpracování námětů na vývoj nových výrobků a návrh nabídkových cen
- spolupráce na tvorbě firemního rozpočtu, controlling, reporting, SWOT analýzy
- aktivní účast na výstavách a kongresech, podpora prodejního týmu pro danou skupinu výrobků
- spolupráce na tvorbě katalogů a propagačních materiálů

Požadujeme:

- VŠ nebo ÚSO vzdělání
- zkušenosti na pozici produktového nebo prodejního manažera
- aktivní znalost anglického jazyka (znalost dalšího jazyka výhodou)
- výborné komunikační a organizační schopnosti
- kreativita, flexibilita, samostatnost, aktivní přístup
- znalost práce s PC
- řídičský průkaz skupiny B
- znalost zdravotnických výrobků výhodou

Nabízíme:

- zajímavou práci na perspektivní pozici
- prostor pro osobní růst a seberealizaci, možnosti dalšího vzdělávání
- motivující finanční ohodnocení
- zázemí prosperující firmy

📧 Kontakt a informace:

MEDIN, a.s.
Vlachovická 619
592 31 Nové Město na Moravě
e-mail: zuzana.harvankova@medin.cz
tel.: +420 566 684 357



MEDIN, a.s., Nové Město na Moravě - akciová společnost se 100% českým kapitálem a rozvíjejícím se vývojem, výrobou a obchodem s chirurgickými a dentálními nástroji. Pro posílení našich zákaznický orientovaných týmů hledáme zaměstnance na pozici

PRODEJCE EXPORTU

Hlavní náplň práce:

- operativní prodej výrobků do určeného regionu
- zpracování poptávky, nabídky, objednávek a jejich projednání se zákazníky
- přezkoumání smluv, řízení reklamací
- zpracování cenových a marketingových informací a reportů
- zabezpečení účasti na výstavách v regionu
- zpracování statistik pro svěřenou oblast

Požadujeme:

- VŠ/SŠ vzdělání
- zkušenosti na podobné obchodní pozici
- plynulá angličtina podmínkou, znalost dalšího světového jazyka výhodou
- výborné prezentační a komunikační dovednosti
- odpovědný přístup, samostatnost, flexibilita, ochota cestovat do zahraničí
- řidičský průkaz skupiny B

Nabízíme:

- perspektivní a zajímavou práci – zaměstnání na hlavní pracovní poměr
- motivující finanční ohodnocení
- prostor pro osobní růst a seberealizaci, možnosti dalšího vzdělávání
- zázemí prosperující firmy

Pokud Vás naše nabídka oslovila, zašlete svůj životopis na e-mailovou adresu zuzana.harvankova@medin.cz, popř. nás kontaktujte na tel. č. 566 684 357

www.medin.cz

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul rodné			Den, měsíc, rok narození Místo, okres (stát)		
Trvalé bydliště - PSČ ulice		číslo telefon	Přechodné bydliště - PSČ Ulice		číslo telefon
Občanský průkaz evid. čís.		rodné číslo	Národnost	Státní příslušnost	Rodinný stav
vydalo dne	pod pořadovým číslem		Cestovní pas pro služební účely č. platnost do r.	Jste voják?	Datum sňatku, rozvodu, ovdovění
RODINNÍ PŘISLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (i rodné)	Datum narození	Invali dní	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje - kde	
Manžel(ka), druh, družka					
Děti					
Rodiče					
Ostatní vyživované osoby					
DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ					
VZDĚLÁNÍ	Druh školy, výchovy, obor		Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení	Druh zkoušky
základní					
střední odborné					
úplné střední (učební obor s mat.)					
úplné střední všeobecné					
úplné střední odborné					
vyšší odborné					
vysokoškolské					
vědecká výchova					
postgraduální studium					
nahrazující předepsané druh doplnění kvalifikace					
Nedokončené vzdělání					
Probíhající výchova a vzdělávání					
VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ		
v organizaci (podniku)	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalost	zkoušky

