

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Zuzana KOJZAROVÁ

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Metody získávání a výběru pracovníků ve vybrané
organizaci**

Zuzana Kojzarová

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Kojzarová**
Osobní číslo: **E09170**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Metody získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Úvod

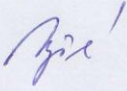
1. Základní pojmy
2. Metody získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Metody získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci
5. Závěr a doporučení
6. Použitá literatura
7. Přílohy

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

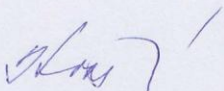
- 1) Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha.Grada Publishing.2007
- 2) Deborah L. Whetzel, Georg R.Wheaton: Applied Measurement. Industrial Psychology in Human Resources Management.Lawrence Erlbaum Associates.2007. ISBN 0-8058-67-9
- 3) Kolman, L.: Výběr zaměstnanců, Praha.Linde.2004.175 stran, ISBN 80-86131-53-X
- 4) Montag, P.: Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN: 80-7310-004-5
- 5) Ros, J.: Přijímací pohovor, Praha. Grada.2007.1.vydání, 138 stran, ISBN 978-80-247-1944-3
- 6) Walker, A.J. a kol.: Moderní personální management.Nejnovější trendy a technologie.Praha.Grada.2003

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

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**


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

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. ledna 2012

PROHLÁŠENÍ

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

Byla jsem seznámena 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne:

Zuzana Kojzarová:

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Anně Kojzarové a Bc. Alešovi Bodlákovi za jejich podporu.

ANOTACE:

Tato bakalářská práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první půli se autorka věnuje vymezení základních pojmů v oblasti managementu, řízení lidských zdrojů a jednotlivým personálním činnostem, přičemž se zaměřuje na proces získávání a výběru pracovníků. Ve druhé, praktické, části je představena společnost, následně popsány současné zdroje získávání pracovníků a jednotlivé metody výběru zaměstnanců využívané ve společnosti. Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu získávání a výběru zaměstnanců navrhnout opatření, která by přispěla ke zvýšení efektivnosti procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

KLÍČOVÁ SLOVA:

řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr zaměstnanců, výběrové řízení, pohovor, lidské zdroje

TITLE:

The methods of obtaining and selecting employees in a chosen organization

ABSTRACT:

This Bachelor's thesis is focused on obtaining and selecting employees in the company Kiekert-CS, Ltd. The thesis is composed of two main parts. In the first half, the author deals with the definition of the basic terms in the case of management, human resource management and HR activities, which is mainly focused on the process of obtaining and selecting employees. In the second practical part of the Bachelor's thesis, the author introduces the company and then describes the contemporary sources of obtaining and selecting employees in the company. The objective of the thesis is according to the analyses current state of recruitment and selection employees to suggest measures, which could lead to improve the process efficiency of recruitment and selection employees in the company Kiekert-CS, Ltd.

KEYWORDS:

human resource management, obtaining employees, selecting employees, recruitment, interview, human resources

| | |
|---|--|
| ÚVOD | 11 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU | 13 |
| 1.1 MANAGEMENT | 13 |
| 1.1.1 Definice managementu..... | 13 |
| 1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE..... | 14 |
| 1.2.1 Manažer..... | 14 |
| 1.3 SHRUTÍ..... | 16 |
| 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 17 |
| 2.1 POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 17 |
| 2.2 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 17 |
| 2.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ | 18 |
| 2.4 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 18 |
| 2.4.1 Analýza pracovních míst..... | 19 |
| 2.4.2 Rozmísťování zaměstnanců | 20 |
| 2.4.3 Získávání pracovníků, výběr a následné přijímání pracovníků..... | 20 |
| 2.4.4 Hodnocení pracovníků | 21 |
| 2.4.5 Odměňování pracovníků | 21 |
| 2.4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků..... | 21 |
| 2.4.7 Pracovní vztahy..... | 22 |
| 2.5 SHRUTÍ..... | 22 |
| 3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ | 23 |
| 3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 23 |
| 3.1.1 Proces získávání pracovníků | 23 |
| 3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ..... | 30 |
| 3.2.1 Kritéria výběru | 32 |
| 3.2.2 Metody výběru | 33 |
| 3.2.3 Porovnání jednotlivých metod výběru z hlediska jejich validity | 39 |
| 3.2.4 Výhody a nevýhody jednotlivých metod výběru zaměstnanců..... | 40 |
| 3.3 SHRUTÍ..... | 42 |
| 4 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O..... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. | |
| 4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 4.3 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI KIEKERT- CS, S.R.O. | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 4.3.1 Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.2 Personální plánování | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.3 Mobilita zaměstnanců | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.4 Hodnocení pracovního výkonu | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.5 Odměňování pracovníků | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.3.7 Pracovní podmínky | Chyba! Záložka není definována. |

| | | |
|-------|---|---------------------------------|
| 4.4 | SHRnutí..... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 5 | PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 5.1 | ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O.. | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 5.1.1 | Spolupráce s komerčními zprostředkovatelny | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.1.2 | Spolupráce s úřady práce | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.1.3 | Inzerce ve sdělovacích prostředcích..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.1.4 | Spolupráce se vzdělávacími institucemi | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.1.5 | Získávání pracovníků z interních zdrojů | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.1.6 | Shrnutí..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.2 | PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 5.2.1 | Analýza dokumentů | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.2.2 | Interview | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.2.3 | Praktická část výběrového řízení | Chyba! Záložka není definována. |
| 5.3 | PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 5.4 | SHRnutí..... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| 6 | NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ DO SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. | 43 |
| 6.1 | NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. | 43 |
| 6.2 | PROGRAM „HLEDÁNÍ TALENTŮ“ | 45 |
| | ZÁVĚR..... | 48 |
| | POUŽITÁ LITERATURA | 50 |
| | SEZNAM PŘÍLOH: | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|--|
| Tabulka 1 : Porovnání získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů | 26 |
| Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků | 40 |
| Tabulka 3: Výhody a nevýhody jednotlivých metod výběru pracovníků | 41 |
| Tabulka 4: Míra fluktuace ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. v letech 2005-2011 | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka 5: Příklad behaviorálních a hypotetických otázek. | Chyba! Záložka není definována. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|--|
| Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních..... | 15 |
| Obrázek 2: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků | 24 |
| Obrázek 3: Výběr pracovníků, proces plánování a validace | 31 |
| Obrázek 4: Běžné diagnostické možnosti v personální praxi..... | 33 |
| Obrázek 4: Diagram přípravy a průběhu výběrového řízení | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do 31. 1. 2012..... | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 6: Poměr využití jednotlivých metod získávání pracovníků..... | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 7: Graf znázorňující míru fluktuace ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. v letech 2005-2011 | Chyba! Záložka není definována. |

SEZNAM ZKRATEK:

| | |
|--------|---------------------------------------|
| ŘLZ | Řízení lidských zdrojů |
| HRM | Human Resource Management |
| HR | Human Resource |
| ČR | Česká republika |
| LZ | Lidské zdroje |
| CV | Curriculum Vitae neboli životopis |
| AC | Assessment centre |
| IQ | Intelligenční kvocient |
| TH | technicko-hospodářský |
| BOZP | bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| atd. | a tak dále |
| č. | číslo |
| např. | na příklad |

ÚVOD

Cílem každého podniku je vybojovat dobré postavení na trhu a úspěšně čelit konkurenci. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí efektivně využívat všech zdrojů. V organizaci by měly být lidské zdroje považovány za nejdůležitější složku, a proto je personální řízení stavěno do popředí v organizační struktuře. Stále více firem si začíná uvědomovat, že lidé jsou hlavním důvodem úspěchu firmy. Kvalitní plánování, získávání, výběr, hodnocení pracovního výkonu, systém spravedlivého odměňování, kontroly a rozvoj zaměstnanců, se stává nepostradatelnou složkou každého podniku. Personální oddělení musí dbát na to, aby tento proces získávání, výběru a následné stabilizace nových pracovníků ve firmě, byl kvalitně promyšlen a efektivně zrealizován, protože je velice nákladný.

Získat a následně si udržet pracovníky, kteří jsou považováni za klíčové nositele znalostí, je velice složitý úkol personálního oddělení. Tito pracovníci vytváří výjimečnost firmy a pokud odejdou, odnesou si s sebou i takzvané skryté znalosti, které si utváří během výkonu své práce a které jsou těžko získatelné. Díky těmto znalostem vykonávají zaměstnanci svou práci efektivněji. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vyhledávání těchto pracovníků, jejich následné udržení ve společnosti a na jejich další rozvoj.

Bakalářská práce je zaměřena na metody získávání a proces výběru zaměstnanců ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o., kde jsou lidské zdroje stavěny do popředí. Jsou považovány za základní stavební kámen organizace, a proto je jejich výběru a získávání věnována velká pozornost. Společnost se snaží o stále zdokonalování tohoto procesu.

Cílem bakalářské práce je, na základě analýzy současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. navrhnout možná řešení, která by přispěla ke zvýšení efektivnosti tohoto procesu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první půli se autorka bude věnovat vymezení základních pojmů v oblasti managementu, řízení lidských zdrojů a jednotlivým personálním činnostem, přičemž se zaměří na proces získávání a výběru pracovníků. Zde budou podrobně vymezeny jednotlivé způsoby získávání pracovníků.

V kapitole zabývající se výběrem pracovníků budou nejprve definována kritéria hodnocení těchto jednotlivých metod a následně charakterizovány jednotlivé metody výběru. Poté se autorka bude podrobně zabývat kritériem validity jednotlivých výběrových metod. Nakonec budou zhodnoceny a porovnány z hlediska jejich výhod a nevýhod.

Ve druhé části bude představena společnost Kiekert-CS, s.r.o., zde bude společnost charakterizována z hlediska jejího oboru podnikání a poté bude část věnována jejímu historickému vývoji. Následně se bude práce věnovat samotnému získávání a metodami výběru pracovníků do společnosti Kiekert-CS, s.r.o. Budou zde popsány jednotlivé cesty, které společnost používá k vyhledávání potencionálních pracovníků a dále bude rozebráno jakým způsobem pak z této skupiny lidí vybírá ty, kteří se nejlépe hodí na danou pracovní pozici.

Šestá kapitola se bude zabývat možnými návrhy na zefektivnění tohoto procesu a v závěru bude celá práce shrnuta.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Cílem této části bakalářské práce je vymezit základní pojmy v oblasti managementu, neboť z managementu vychází řízení lidských zdrojů, kterým se zabývá druhá kapitola práce.

1.1 Management

Management můžeme nejlépe přeložit do českého jazyka jako řízení. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé se již v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny se stejnými cíly, kterých by jednotlivec nebyl schopen dosáhnout sám. Tyto skupiny ale potřebovaly vůdce, někoho kdo by je koordinoval a zaměřil úsilí jednotlivců potřebným směrem. S postupem času se začalo spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Přirozeně vzrůstal význam lidí, zaměřených na koordinaci úsilí jednotlivců nebo menších skupin. [7]

Management je založen na poznatcích z praxe. Jsou zde zevšeobecněny zkušenosti za několik tisíciletí. Již faraóni či císařové řídili velké říše a využívali při tom zkušeností rádců, delegovali úkoly na státní úředníky a zajímali se o výsledky a následně podnikali případná opatření. Člověk by těchto znalostí v oblasti řízení mohl dosáhnout bez jakéhokoli studia dlouhou praxí, přičemž by se učil z vlastních chyb a omylů. [4]

1.1.1 Definice managementu

Existuje celá řada definic pojmu management. Nejvíce používaná je definice Wehricha a Koontze:

„Management je proces tvorby a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Řízení není jednorázová záležitost, má svoje složky, kroky, funkce.“ [7, str. 19]

Můžeme také říci, že management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, směřující k dosažení cílů. Je to proces, protože se jedná o skupinu aktivit a úkolů, které na sebe navazují a jsou navzájem propojené. Jelikož mají tyto aktivity a úkoly stanovený řád, je to proces systematický a zaměřený na cíle, které si určili členové organizace. [4][6]

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které vedoucí pracovník-manažer vykonává při práci. Jde o činnosti, které by měl být vedoucí pracovník schopen zvládnout. Vykonávání těchto funkcí by mělo zajistit správné fungování a mělo by vést ke splnění předem stanovených podnikových cílů. Základní manažerské funkce jsou [24]:

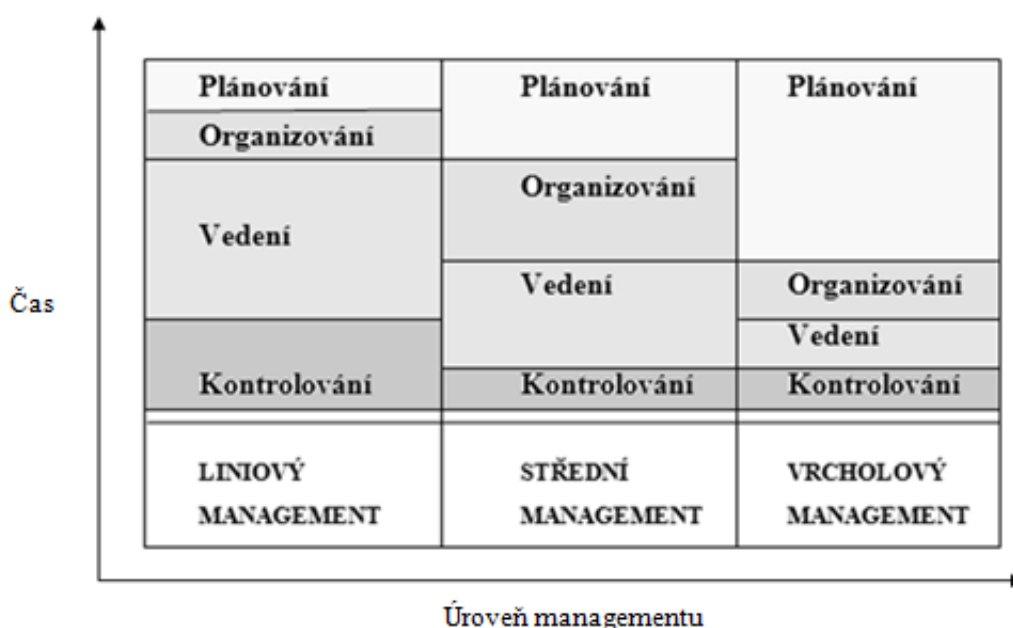
- **Plánování** zahrnuje definování cílů a rozpracování strategie, jak k těmto cílům dojít. Jedná se o podrobné rozpracování dílčích úkolů a postupů. Je důležité určit časový harmonogram.
- **Organizování** zahrnuje činnost, kdy shromáždíme prostředky, které jsou nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému, který je složen z lidí, věcí a vztahů, s názvem organizační systém neboli organizace. Organizace je vnitřní hierarchické uspořádání se stanovenými vztahy nadřízenosti, podřízenosti a rovnocennosti. Jsou zde stanoveny také pravomoci a odpovědnost.
- **Výběr a rozmíst'ování pracovníků** zahrnuje udržování, respektive naplňování struktury organizace, a to pomocí stanovení požadavků na pracovní síly, seznamu lidí, kteří jsou k dispozici, jejich schopnosti, nábor, výběr, umíst'ování, oceňování, plánování a školení jak uchazečů, tak stávajících pracovníků, vše za jediným účelem, tj. účinného a efektivního dosahování uložených úkolů.
- **Vedení**, někdy je nazýváno proces řízení a kontroly, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí. Jedná se o usměrňování pracovníků ve firmě, tak aby usilovali o splnění vytyčených cílů. Dále do této oblasti spadá odměňování a motivace.
- **Kontrolování**, je zjišťování odchylek od skutečného plánu a hledání důvodů vzniku těchto odchylek.

1.2.1 Manažer

Vedoucí pracovník, který je odpovědný za plánování, realizaci a delegování činností se nazývá manažer. Všechny tyto činnosti by měly vést k dosažení podnikových cílů. Manažer by měl být schopen inspirovat, ovlivňovat a motivovat své podřízené tak, aby těchto cílů bylo dosaženo co nejefektivněji a zároveň byly uspokojeny potřeby pracovníků.[4]

V podniku rozlišujeme tři druhy manažerů [4]:

- Vrcholoví manažeři neboli top manažeři jsou nejmenší skupinou vedoucích pracovníků. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich úkolem je formulovat strategii a stanovit celopodnikové cíle a cesty, jak těchto cílů dosáhnou.
- Střední manažeři jsou nadřízení liniových manažerů a nesou odpovědnost za jejich výkony. Mohou být zodpovědní i za řadové pracovníky.
- Linioví manažeři jsou vedoucí pracovníci situováni níž v organizační struktuře. Mohou to být mistři ve výrobě či vedoucí nějakého oddělení. Tito pracovníci mají na starosti operativní řízení, což je řízení týkající se plnění každodenních úkolů, řešení běžných problémů v provozu a kontrolování řadových pracovníků.



Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

Zdroj: upraveno podle [4]

Obrázek č. 1 nám zobrazuje odlišnost v náplni práce manažerů podle toho, ve které úrovni řízení se vedoucí pracovník nachází. Linioví vedoucí pracovníci se nezabývají natolik plánováním a organizováním. Jejich hlavní náplní práce je efektivní vedení a kontrola řadových pracovníků. Rozdávají jednotlivé úkoly zaměstnancům tak, aby splnili komplexní úkoly, které jim předávají jejich nadřízení.[4]

Střední manažeři rozpracovávají strategický plán do jednotlivých úkolů, proto časově nejnáročnější je u nich plánování a organizování.[4]

Naopak vrcholoví manažeři musí vytvořit strategický plán podniku a cesty, jak tohoto cíle dosáhnout, a proto v jejich práci je věnováno nejvíce času plánování. Kontrola je na této úrovni spíše komplexní.[4]

Nepotřebují podrobné informace, jako je například počet vyrobených kusů, ale zajímá je, zda bylo dosaženo plánů, pokud ne z jakých důvodů, zjišťují odchylky a následně vytváří korektivní opatření. Dále provádí celkovou analýzu dat jak z vnitřního tak z vnějšího okolí. Na základě těchto údajů předpovídají budoucí stav a vytváří podnikový plán.[4]

1.3 Shrnutí

V první kapitole se tato práce zabývala definováním základních pojmů v oblasti managementu. Nejprve byl charakterizován obor managementu a následně byly vymezeny manažerské funkce, ze kterých následně také vychází personální řízení. Následně bylo nutno také vymezit vykonavatele manažerských činností- manažera. Zde byl výkon práce jednotlivých manažerů rozdělen hierarchicky podle jejich úrovně řízení.

Management vychází hlavně z praktické zkušenosti. Je to obor, který se neustále rozvíjí tím, jak lidé přichází s novými poznatky v tomto oboru.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je definován a vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, a následně jsou rozebrány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Cílem je ukázat vztah mezi jednotlivými činnostmi a tím uvést i stěžejní část bakalářské práce- personální činnosti zabývající se získáváním a výběrem pracovníků do podniku.

2.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Termín personální řízení v dnešní době nahradil pojem řízení lidských zdrojů, tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká lidí v organizaci. Klade si za cíl úspěšné plánování, přijímání, vedení, udržování, motivování, hodnocení, odměňování a propouštění zaměstnanců takovým způsobem, aby bylo dosahováno podnikových cílů.

[1][9]

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů 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.“[1, str. 27]

Pojem řízení lidských zdrojů, neboli zkráceně ŘLZ, je převzat z anglického originálu HRM tj. *Human Resource Management*. Pojem *Human Resource* má jen jediný překlad a to *lidské zdroje*, zato anglické sloveso *to manage* můžeme přeložit do mnoha podob, které vypovídají o tom, že význam tohoto slovesa je mnohem širší: řídit (nejčastější překlad), spravovat, vést, vládnout, ovládat, hospodařit, zvládnout, organizovat, dokázat, dosáhnout něčeho atd. Pokud chceme porozumět významu anglickému pojmu HRM, dnes již běžně využívaným pojmem ve všech moderních organizacích, musíme brát v úvahu veškerý jeho překlad. [5]

2.2 Význam řízení lidských zdrojů

Podnik, nebo jakákoli organizace může fungovat jen v případě, pokud se povede shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat [19]:

- 1) materiální zdroje,
- 2) finanční zdroje,
- 3) informační zdroje a
- 4) lidské zdroje.

Úkolem řízení lidských zdrojů je obecně sloužit tomu, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen efektivním využitím všech těchto zdrojů. Lidské zdroje ale mají obzvláštní význam, protože uvádí do pohybu ostatní zdroje a přímo ovlivňují jejich využívání. Zároveň vytváří konkurenceschopnost podniku. Tímto představují nejcennější a ve vyspělých zemích i nejdražší zdroj. Záleží jen na podniku, aby si uvědomil důležitost, hodnotu a význam lidských zdrojů. Hlavně tedy to, že představují největší bohatství podniku a jejich způsob řízení rozhoduje, zda podnik na trhu uspěje, či nikoli. [9]

2.3 Personální útvar a jeho organizační uspořádání

Personální útvar je pracoviště zaměřené na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Dále poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. [19]

Každá organizace jak velká či malá má personální útvar nebo pracovníky, kteří mají práci personálního útvaru na starosti. Personální útvar je zařazen v organizační struktuře podle toho, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci. Počet pracovníků personálního útvaru je přímo ovlivněn počtem zaměstnanců. [8]

Podle Dvořákové vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při počtu 100 zaměstnanců. Při nižším počtu zaměstnanců není nutné vytvářet specializovanou pracovní pozici personalisty. Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, jako například odhad potřeby počtu zaměstnanců, výběr a rozmístění pracovníků či stanovení mzdy, poté vykonává samotný majitel či vedoucí pracovník. Ve středně velké organizaci 100-500 zaměstnanců bývá již zřízeno personální oddělení s 2-3 personalisty a funkcí personálního manažera. [10]

Velká organizace, ve které jsou stovky až tisíce zaměstnanců, může mít rozsáhlý personální útvar s úzce specializovanými pracovníky, kteří jsou zaměřeni na jednotlivé personální služby, jako např. odborník na kolektivní vyjednávání, personální psycholog atd.[10]

2.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Personální činnosti vykonává personální útvar za účelem dosažení podnikových cílů v oblasti řízení a vedení lidí.

Personální činnosti můžeme rozdělit následovně [18, str. 17]:

- „*vytváření a analýza pracovních míst,*
- *personální plánování,*
- *získávání pracovníků, výběr a následné přijímání pracovníků,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *rozmišřování pracovníků a ukončování pracovního poměru,*
- *odměňování pracovníků,*
- *vzdělávání a rozvoj pracovníků,*
- *pracovní vztahy,*
- *péče o pracovníky.*“

2.4.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je základním personálním procesem. Je to důležitým zdrojem informací pro vypracování profilu pracovního místa, pro potřeby získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu a hodnocení práce.

Podle Koubka se při analýze pracovních míst zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, při kterých se tato práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Jednoduše je to stanovení toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili. [18]

Organizace má určitá pracovní místa, která musí být obsazená. Analýza pracovních míst je procedura, při které se stanovují povinnosti a úkoly jednotlivých pracovních pozic a dále se charakterizují lidé, kteří na tyto pozice patří za účelem vytvoření či aktualizaci dokumentů: Popis pracovního místa a Specifikace pracovního místa. [18]

Smyslem **personálního plánování** je snaha o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Jeho úkolem je odhadnout jaké lidské zdroje mohou tyto požadavky naplnit. Jedná se o sladění zdrojů s podnikovými potřebami v delším časovém horizontu. Zaměřuje se na definování kvalitativní i kvantitativní potřebu lidských zdrojů. [19]

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. [19]

Personální plánování usiluje o to, aby měl podnik dostatečné množství pracovních sil nejen v přítomnosti, ale hlavně v budoucnosti [19, str. 31]:

- 1) *„v potřebném množství,*
- 2) *s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,*
- 3) *s žádoucími osobnostními charakteristikami,*
- 4) *optimálně motivovaná,*
- 5) *flexibilní a připravené na změny,*
- 6) *optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku,*
- 7) *ve správný čas a*
- 8) *s přiměřenými náklady.“*

2.4.2 Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců znamená jejich zařazování na konkrétní pracovní místa a následná mobilita těchto pracovníků, čímž se rozumí povyšování, převádění na jinou práci, přeložení na jiné místo, ukončení pracovního poměru a odchod do důchodu. [19]

2.4.3 Získávání pracovníků, výběr a následné přijímání pracovníků

Získávání pracovníků, výběr a následné přijímání pracovníků jsou činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa byla co nejrychleji obsazena s co nejnižšími náklady. Musí zajistit, aby bylo nalákáno dostatečné množství uchazečů, kteří odpovídají požadavkům pro to dané pracovní místo. Dále musí zajistit, aby z těchto uchazečů byli vybráni ti, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání té dané pozice. Podrobněji bude tato problematika popsána v kapitole č. 3.[19]

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků, neboli hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, má zjistit, jak pracovník vykonává svou práci. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují, jak přispívají k dosažení cílů celé organizace a jaké k tomu mají podmínky. Naopak zaměstnanci chtějí také vědět, zda je zaměstnavatel spokojen s výkonem jejich práce. [4][19]

Existuje celá řada metod hodnocení pracovníků: hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem a standardů, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení za pomoci Assessment centra atd. Hodnocení přináší důležité informace o tom, jak zaměstnanec plní své úkoly, jaké je jeho pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům a s veřejností. Dále hodnocení zjišťuje silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a na základě tohoto zjištění může vytvořit plán na vzdělávání, rozmístění pracovníků a efektivnější přidělování pracovních úkolů. Hlavní návazností na hodnocení pracovního výkonu je odměňování pracovníků. [4][19]

2.4.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je další personální činnost. Tradiční pojetí odměny za vykonanou práci je mzda, plat či odměna. Jednoduše můžeme tyto tři druhy odměn rozdělit tak, že odměnu dostane pracovník za práci, která byla vykonána na základě sepsání nějaké dohody (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovních činnostech). Plat je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci na základě vykonané práce, přičemž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, nezisková organizace atd. Nakonec mzda je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Je ošetřena v zákoníku práce, kde je stanovena minimální mzda. [19]

Za odměnu nemůžeme považovat jen peněžní ohodnocení jako je mzda plat, prémie, bonusy atd., ale i nehmotné prožitky jako jsou například zkušenosti, zážitky a vzdělání, které pracovník získává, během vykonávání své práce. [16]

2.4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků na základě potřeb organizace je velice důležitý úkol personálního řízení. Vzděláváním se formuje osobnost a postoj pracovníka. Zaměstnanec tím získává a rozvíjí své znalosti a dovednosti. To slouží hlavně k zlepšení výkonnosti jak jednotlivce tak celé organizace. Proces vzdělávání probíhá tak, že se nejprve stanoví potřeby vzdělávání, následně se vzdělávání musí naplánovat a nakonec zhodnotit výsledky a účinnost vzdělávacích programů. [19]

2.4.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy vznikají v každé organizaci. Můžeme je rozdělit na vztahy formální a neformální.

Formální vztahy jsou vztahy, které jsou dané vnitřními organizačními dokumenty, jako jsou organizační řád, organizační směrnice, pracovní řád atd. Jsou to jasně definované vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mezi vedením a odbory a mezi odbory navzájem, mezi zaměstnancem a odbory a vztahy s veřejností.

Na druhé straně neformální vztahy jsou vztahy, které si pracovníci vytváří mezi sebou tím, jak spolu komunikují. Jsou špatně viditelné a často jsou založeny na podobných zájmech pracovníků. Význam pracovních vztahů v organizaci je velký, jejich kvalita přímo ovlivňuje výkon pracovníků a tím pádem dosahování cílů celé organizace. Kvalitní pracovní a mezilidské vztahy mají pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Přispívají k sladování individuálních zájmů se zájmy organizace. [19]

Péče o pracovníky je zaměřena hlavně na vytváření ideálního pracovního prostředí, dále se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou, pracovním režimem a také se zabývá sociálními službami pro pracovníky např. stravování, kulturní a sportovní akce, různá nabídka volnočasových aktivit atd. Péče o pracovníky slouží hlavně k stimulaci zaměstnance, aby byl spokojený s tím, co mu společnost nabízí a neměl důvod odejít ke konkurenci. Některé společnosti provádí vnější analýzu prostředí, zaměřenou na nabízené služby pracovníkům u konkurenčních společností tak, aby své nabízené služby mohli nastavit lépe a tím si udržet již stávající zaměstnance nebo nalákat nové pracovníky. [18] [19]

2.5 Shrnutí

Druhá kapitola se věnovala základním pojmům v oblasti řízení lidských zdrojů. Nejprve byl tento pojem definován, následně byl vymezen význam řízení lidských zdrojů pro organizaci a posléze se již kapitola zabývala jednotlivými činnostmi ŘLZ.

ŘLZ je oblast, která se zabývá lidmi v organizaci, jejich řízením, stimulací, rozvojem, získáváním atd. Lidé jsou to nejdůležitější, co společnost má, protože právě oni tvoří konkurenceschopnost podniku a jsou klíčem k jeho úspěchu. Lidské zdroje jsou nejcennější a nejdražší složkou organizace, a proto se jim musí v oblasti řízení věnovat značná pozornost. Právě oni totiž rozhodují o prosperitě organizace.

3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato část bakalářské práce je věnována procesu získávání a výběru pracovníků. Je důležité, aby byli do organizace přijati lidé, kteří jsou pro danou pozici nejvhodnější. Správný člověk ve správnou chvíli na správném místě s příslušnou odborností je to, co organizace nejvíce potřebuje a k čemu přispívá proces získávání a výběru pracovníků. Cílem této kapitoly je popsat globálně metody získávání a způsoby výběru zaměstnanců.

3.1 Získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců není považováno za tak důležitou personální činnost jako samotný výběr, nicméně je to proces, při kterém se vytváří skupina pracovníků, kteří posléze projdou procesem výběru a z tohoto důvodu by tato činnost neměla být podceňována. [5]

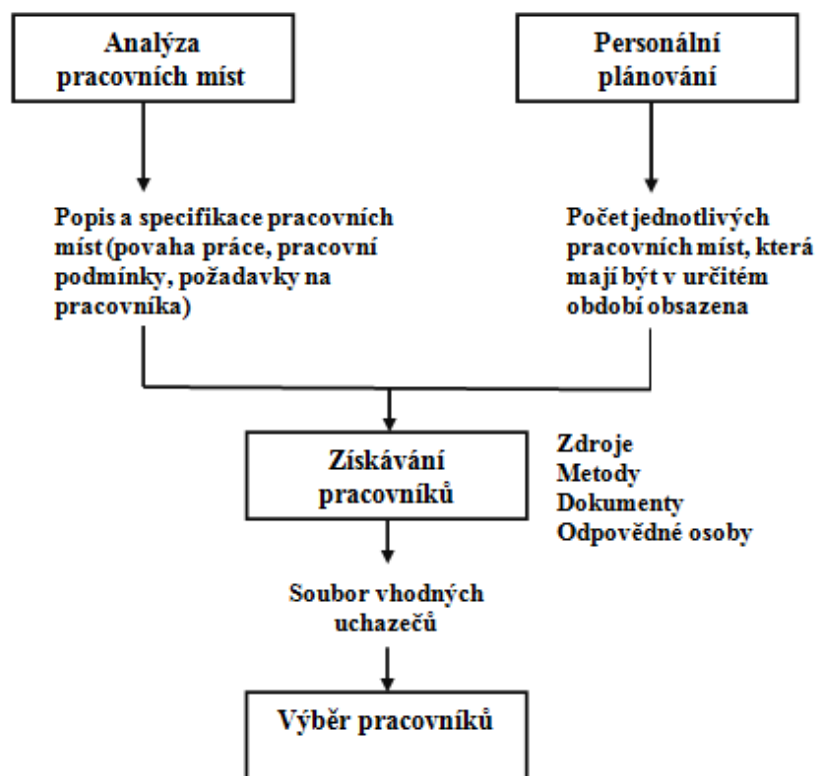
Nábor neboli získávání pracovníků je podle Koubka činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa nalákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů ve správný čas a s přiměřenými náklady. Tato činnost musí zajistit, aby se o volném pracovním místě případní uchazeči dozvěděli, volí cesty, jak je informovat, dále s nimi jedná a shromažďuje o nich potřebné informace, které pak jsou využity i u výběrového řízení. [19]

3.1.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je již velmi dobře metodologicky propracován, a proto je dobré tento postup dodržovat, tak abychom zamezili zbytečným časovým ztrátám, a doba, po kterou je pracovní místo neobsazené, byla minimální. Každý den, každá hodina, po kterou je pracovní místo volné má za následek ztrátu podniku. [19]

Proces získávání pracovníků navazuje na analýzu pracovních míst a celkově vychází z personálního plánování. Plánování lidských zdrojů je výchozí činnost, při které se vytváří personální plán. Ten odpovídá na otázky náboru pracovníků, jak z hlediska kvantitativního, kde se jedná o počet potřebných lidských zdrojů, tak z hlediska časového, kdy je budeme potřebovat. Dále určuje kvalitu potřebných pracovníků. Analýza pracovních míst nám jasně definuje, o jaké pozice se jedná. Přináší nám popis a specifikaci pracovního místa. V těchto dokumentech je podrobně rozepsaná náplň práce, jaké činnosti pracovník na té dané pozici vykonává, dále jaké k tomu potřebuje znalosti, dovednosti, vzdělání a jaké k tomu bude mít podmínky. [9]

Na základě těchto dokumentů se vytvoří inzerát na volné pracovní místo. Následně se volí metody, jak nalákat pracovníky na volnou pracovní pozici. Posléze se shromáždí vhodní uchazeči a následně proběhne výběrové řízení. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků je znázorněn na obrázku č. 2. [9] [19]



Obrázek 2: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

Zdroj: [19]

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků [9, str. 60]:

- „identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaných pracovních míst,
- identifikace zdrojů uchazečů,
- volby metody získávání pracovníka,
- volba dokumentů požadovaných po uchazeči,
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr na základě došlých materiálů,
- sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor.“

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Potřeba pracovníků vychází hlavně tedy z plánování lidských zdrojů, které vychází z celopodnikového plánu. Potřeby zaměstnanců mohou vycházet i z momentálního operativního plánování, může totiž dojít také k náhlým změnám jako je onemocnění, úmrtí či jiná nepředvídatelná událost. Je důležité, aby organizace s předstihem definovala potřebu LZ z hlediska počtu, kvality a kdy bude jednotlivé pracovníky potřebovat.[8]

Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

Úkolem je vytvořit a průběžně aktualizovat dokumenty: *Popis pracovního místa* a *Specifikace pracovního místa*. Bez těchto dokumentů nelze zabezpečit ani efektivní získávání ani efektivní výběr zaměstnanců. V dokumentu *Popis pracovního místa* je sepsáno, co s sebou vykonávání této pracovní pozice nese. Měly by zde také být jasně specifikované informace o pracovní náplni, s jakými přístroji, nástroji a jiným zařízením přijde pracovník do styku. Dále by měl tento dokument obsahovat povinnosti zaměstnance, za co odpovídá a komu, kdo je jeho nadřízený a jaký by měl být jeho standardní výkon. Dále by zde měly být stanoveny pracovní podmínky, zejména tedy mzdové/platové ohodnocení. V dokumentu *Specifikace pracovního místa* jsou spíše popsány požadavky na kvalifikaci pracovníka. Jaké by měl mít vzdělání, zkušenosti, dovednosti a charakteristiky osobnosti. [8]

Identifikace zdrojů uchazečů

V této části se zaměstnavatel rozhoduje, zda na obsazení pracovního místa využije vnitřních nebo vnějších zdrojů. Podle volby zdroje uchazečů se následně odvíjí, jaké metody získávání pracovníků budou využity, jaké dokumenty budou požadovány, a také se od této volby odvíjí následný výběr pracovníků. Vnitřním zdrojem organizace jsou její pracovníci, kteří mají uzavřený nějaký druh pracovní smlouvy. Aby byla volná pracovní pozice obsazena, tak může být zaměstnanec buď povýšen, přeřazen na jinou pracovní pozici nebo přemístěn na nižší pracovní funkci. [19]

V následující tabulce č. 1 jsou vypsané jednotlivé výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů.

Tabulka 1 : Porovnání získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

| Získávání zaměstnanců | |
|--|---|
| Vnitřní zdroje | Vnější zdroje |
| <i>Výhody</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • vytváření perspektivy pracovního postupu, motivace pracovníků, upevňování vztahu zaměstnance k organizaci • společnost má spolehlivé informace o kandidátech (zná jejich silné a slabé stránky) a tak může nejlépe posoudit, zda se pracovník na tu danou pozici hodí či nikoli • pracovník zná organizaci, orientuje se v ní, nemusí se adaptovat na pracovní a sociální prostředí ve firmě • zkracuje se čas nábora a zjednodušuje se administrativa • návratnost investice do pracovníka • náklady na získání jsou nižší | <ul style="list-style-type: none"> • kandidáti jsou zdrojem nových myšlenek, pohledů, názorů • je zde větší výběr • obsazení místa bude přesně odpovídat plánu a potřebě • obsazení pracovního místa je většinou rychlejší • je levnější získat kvalifikovaného pracovníka z vnějších zdrojů než si ho vychovat v podniku |
| <i>Nevýhody</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr kandidátů • interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů, myšlenek, kontaktů • vzájemné konkurování a soutěžení mezi zaměstnanci • možnost obtížného získání autority • může být povýšen pracovník, který na tu vyšší pozici „nemá“ • na kariérní postup mohou být protlačováni pracovníci díky osobním vztahům | <ul style="list-style-type: none"> • náročný proces na přípravu, odborné znalosti a dovednosti (volba metod, médií, formulace nabídky, jednání s uchazeči atd.) • pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, méně spolehlivé informace • riziko zkušební lhůty, pracovník nemusí být spokojen a může opustit zaměstnání • vyšší náklady na nábor a přijetí • výběr zabere více času a je administrativně náročný • zvýšení fluktuace • neznalost podniku, adaptace a orientace pracovníka z vnějších zdrojů je delší • nové pracovníky je nutné, často nezbytné zapracovávat a doškolovat |

Zdroj: zpracováno podle [5] [9] [19] [26]

Volby metody získávání pracovníka

Je důležité, aby se potencionální zájemci dozvěděli o nabízeném volném pracovním místě. K tomu jsou využívány různé metody, jak informovat případné uchazeče. Jakou metodu si organizace zvolí, závisí na povaze pracovního místa a na její finanční situaci. Na pozici výrobního dělníka se budou volit jiné metody informování případných uchazečů než na pozici top manažera. Organizace musí zvážit, kolik je ochotna do výběru investovat, a na tomto základě také volit informační cesty, protože existují jak levné informační kanály tak velice drahé. [9] [19]

Mezi nejčastější komunikační cesty patří:

- **Uchazeči se nabízí samy-** zde se nejedná o reakci na nabídku práce, ale uchazeči se sami rozhodnou, a požádají o práci. Tato metoda má jen jednu výhodu a tou je, že společnost ušetří za inzerci, jinak zájemci nemají přehled o tom, jací pracovníci jsou zapotřebí, komunikace s nimi je někdy nákladnější než inzerce.[18]
- **Doporučení vlastních pracovníků-** stávající zaměstnanec navrhne kandidáta, o kterém si myslí, že by mohl být vhodným pracovníkem pro dané volné pracovní místo. Výhodou je rychlost při obsazování volných pozic a nízké náklady. Tato metoda je vhodná u specializovaných pozic, kdy se lidé se speciálními znalostmi zpravidla znají.[18]
- **Vývěsky v podniku, nebo mimo podnik-** nenáročná a levná metoda, jak informovat pracovníky o volném místě. Pokud se pozice má obsadit z vnitřních zdrojů, vývěsku umístíme v podniku tam, kde prochází nejvíce zaměstnanců. Mimo podnik je zapotřebí dbát, aby si jich veřejnost všimla a nabídka oslovila vhodné potencionální uchazeče. Nevýhodou je, že se o volném místě dozvědí jen lidé, kteří si vývěsky všimnou. Metoda není vhodná k získávání odborných pracovníků.[18]
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi-** některé společnosti si své budoucí pracovníky vybírají již v průběhu studia na středních či vysokých školách. Nabízí jim možnost praxe, psaní vysokoškolských kvalifikačních prací, nebo také práci na zkrácený úvazek. Velkou výhodou je, že si svého budoucího pracovníka můžou takzvaně „vychovat“. Dále je možnost účasti na takzvaných kontaktních dnech, kde se jednotlivé společnosti prezentují a nabízejí volná pracovní místa.[18]

- **Spolupráce s Úřady práce-** tato metoda je považována za nejlevnější metodu, ale řada organizací tuto možnost nevyužívá. Důvodem je nízká kvalifikace lidí zapsaných na Úřadech práce, proto se tento způsob získávání pracovníků využívá převážně na dělnické profese. Výhodou je, že Úřady práce shromažďují potřebné informace o uchazečích a samy provádí předvýběr.[4]
- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen-** organizace musí podrobně a jasně definovat požadavky na pracovníka, které pak předá nějaké personální agentuře. Ty následně vyhledávají vhodné kandidáty a provádí předvýběr. Je zde možnost inzerce pod hlavičkou agentury a tak firma může zůstat anonymní. Tyto agentury mají většinou k dispozici databáze potencionálních uchazečů, a proto může být získání pracovníka rychlé. Tato cesta je ale velmi nákladná a často jsou zprostředkovatelný neseřízní a nelze se na ně plně spoléhat.[16] [18]
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích-** jedná se o zveřejnění nabídky v tisku, rozhlase či televizi. Toto je nejrozšířenější metoda, díky které se o volném pracovním místě dozví mnohem více lidí, než při použití jiných metod. Inzerce je časově náročná, protože životopisy zasílá mnoho zájemců, kteří neodpovídají požadavkům v inzerátu. Inzerát by neměl uvádět jen požadavky kladené na uchazeče, ale také by měl něco nabízet. Jeho obsah by měl být následující [19, str. 115]:
 - *„stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti podniku,*
 - *místo, kde se bude práce vykonávat,*
 - *název a adresa podniku,*
 - *požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,*
 - *požadavky na věk uchazeče, pokud je to nezbytné,*
 - *pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.,*
 - *možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,*
 - *pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o místo ucházet,*
 - *dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání.“*

- **E- recruitment (využití internetu)**- jedná se o zveřejnění pracovní nabídky na internetu. Většina organizací má vlastní webové stránky, na kterých jsou její aktuální volné pracovní místa, ale je zde také možnost využít také internetových stránek, které jsou specializované na nabídku práce, jako jsou jobs.cz, práce.cz či sprace.cz a spousta dalších. Předpokladem úspěšnosti této metody je znalost práce na počítači, přístup k internetu a schopnost orientovat se na webových stránkách. Tato metoda je v dnešním světě počítačů samozřejmostí.[4][16]

Volba dokumentů požadovaných po uchazeči

Aby byl vybrán ten nejlepší z uchazečů, musí být o každém z nich k dispozici dostatek odpovídajících informací. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů závisí hlavně na povaze obsazovaného pracovního místa. U pracovníků hlásících se na dělnické profese jsou vyžadovány jiné dokumenty než u specialisty či manažera.[18]

„ Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků.“ [18, str.91]

Od uchazečů o zaměstnání se většinou vyžaduje [18]:

- dotazník (již se moc nevyužívá),
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference, neboli hodnocení z předchozího pracoviště,
- průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá (požaduje se u uchazečů o vedoucí místa či u specialistů).

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky má velký význam hlavně z hlediska efektivnosti získávání pracovníků. Správná formulace zamezí ztrátě času při výběrovém řízení s nevyhovujícími zájemci. Měla by obsahovat informace, které jsou již výše uvedeny v části o inzerci ve sdělovacích prostředcích v náležitostech inzerátu. Stejně jako u inzerátu platí to, že by společnost měla nejen klást požadavky na případné uchazeče, ale také nabízet konkrétní výhody, které by pracovník získal, pokud by nastoupil na nabízenou pozici.[18]

Předvýběr na základě došlých materiálů

Předvýběr slouží k snížení počtu uchazečů a k vyřazení kandidátů, kteří neodpovídají požadovaným kritériím. V této fázi se analyzují dokumenty, které zájemci o pracovní pozici dodali. Cílem je odhadnout, zda je uchazeč vhodný, zda odpovídá požadavkům, jaká je jeho motivace a zájem o nabízenou práci. [19]

Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na výběrové řízení

Výsledkem předvýběru je sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni na výběrové řízení. Jsou rozděleni do tří skupin [9, str. 67]:

- *„velmi vhodní- tito uchazeči musí být pozváni na pohovor,*
- *vhodní- na pohovor jsou pozváni, pokud počet uchazečů v kategorii „velmi vhodní“ není dostačující, v případě dostatečného počtu je vhodné poslat informaci vyřazení z dalšího kola výběru, ale s poznámkou možného pozdějšího kontaktování ze strany firmy,*
- *nehodní- těmto uchazečům poslat zdvořilostní odmítavý dopis.“*

3.2 Výběr pracovníků

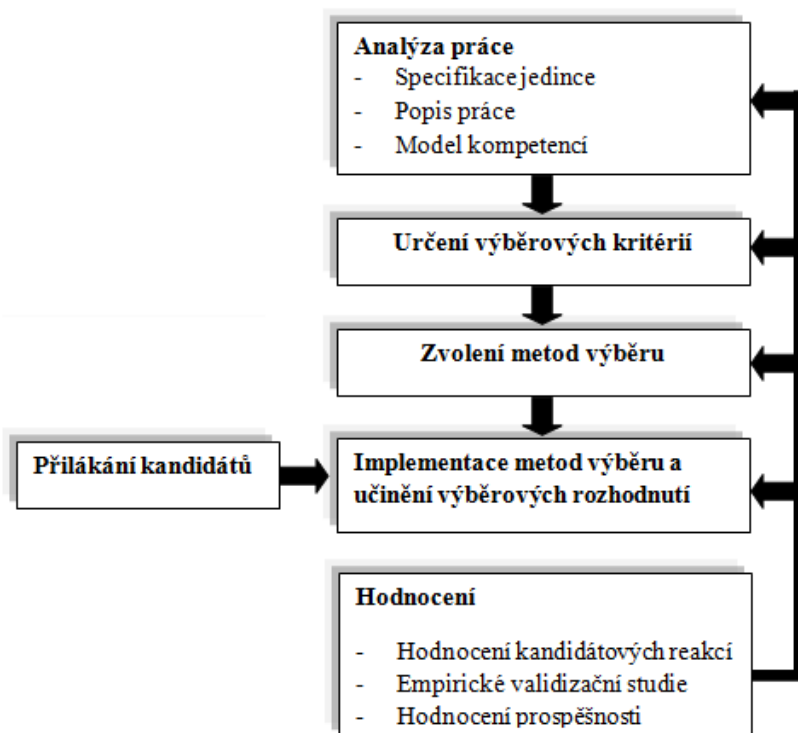
Způsob výběru pracovníků je specifický a zcela jiný v každé organizaci. Neexistují žádné univerzální metody nebo návod, jak správně vybrat vhodného zaměstnance. Na každé pracovní místo by se mělo přizpůsobit i výběrové řízení a použít takové metody výběru, které odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici.

V posledním desetiletí se čím dál více v organizacích využívá psychologie práce. Personalistika a psychologie jsou pro praxi při výběru zaměstnanců nepostradatelné. Ačkoli existuje mnoho metod výběru, je zřejmé, že ne všechny metody jsou stejně užitečné a vhodné.[2]

„Organizaci můžeme chápat jednak jako uspořádání osob, jednak jako uspořádání úkolů, které tito lidé plní. První z nich je bližší přístupu psychologa, druhý přístupu manažera. Záleží na okolnostech, který z těchto dvou přístupů bude vhodnější. Při výběru oba pohledy do značné míry splývají- výběrem hledáme osobu vhodnou k plnění konkrétních úkol.“ [17, str. 17]

Úloha výběru je založena na dvou principech. Prvním principem je, že mezi jednotlivými lidmi existují rozdíly, to vede k závěru, že každý člověk je dobrý v něčem jiném. Proto postup vybírání vhodných osob na práci, která je pro ně ideální, může organizaci přinést značný užitek. Druhý princip je založen na tom, že se budoucí chování dá předvídat. Základní úlohou výběru pracovníků je právě odhadnout budoucí výkon kandidátů. [2]

Obrázek č. 3 znázorňuje přehled hlavních součástí plánování a implementace procesu výběru pracovníků. Nejprve je nutné začít analýzou práce, při které jsou vytvořeny dokumenty Popis pracovního místa a Specifikace pracovního místa (analýza práce byla již podrobněji rozebrána v kapitole Činnosti řízení lidských zdrojů). Tyto informace se následně využívají při stanovení kritérií výběru a také při tvorbě inzerátu na danou pracovní pozici. Další etapou je volba nástrojů výběru. Ty by měly určit, zda kandidát má potřebné vlastnosti. Na základě zvolených metod probíhá celé výběrové řízení. Kvalita výběrového procesu se posuzuje pomocí empirických validačních studií, kde se zaměřuje na to, jak užitečný a přesný byl tento proces při hledání toho „správného“ člověka pro danou práci. I přes to, že hodnocení celého výběrového řízení pomáhá zlepšit výběrový systém v podnicích, je často opomíjeno, protože je jak finančně tak časově náročné.[4]



Obrázek 3: Výběr pracovníků, proces plánování a validace

Zdroj: upraveno podle [4]

Nutno podotknout, to že výběr pracovníků je také definován v Zákoníku práce, konkrétně je této problematice věnován Zákon č. 262/2006 Sb., definující postup před vznikem pracovního poměru. Stanovuje práva a povinnosti zaměstnavatele v oblasti výběru pracovníků např. jaké údaje může zaměstnavatel po uchazeči vyžadovat a jaké naopak nesmí. [27]

3.2.1 Kritéria výběru

Aby byly metody skutečně efektivní, musí být dodržena určitá kritéria. Mezi ty hlavní patří [11, str. 26]:

- *“objektivita,*
- *reliabilita,*
- *standardizace,*
- *validita.“*

Objektivitu přímo ovlivňuje personalista. Metodu můžeme nazvat objektivní, pokud její výsledky nejsou ovlivněny zadávajícím, neboli personalista nesmí svým chováním zavinit rozdíly ve výsledku. [11]

Reliabilita je jinými slovy spolehlivost. Metoda nám musí spolehlivě ukázat, zda uchazeč má či nemá tu vlastnost či dovednost, která je zapotřebí. Pokud je sestavován například dotazník, musí to jeho otázky spolehlivě rozpoznat.[11]

Standardizace znamená vytvoření stejných podmínek, průběhu a následné vyhodnocování výběrového řízení pro všechny uchazeče. [11]

Validitou zjišťujeme, zda je metoda přesná a zda skutečně měří to, co měřit má. Rozlišujeme obsahovou a kritériovou validitu. Obsahová validita zkoumá, zda obsah metody odpovídá vlastnosti, kterou má zjišťovat. Zde se bere v úvahu, například u pohovoru, jak verbální tak neverbální komunikace. Například změny v gestech, intonace mluva, mimika atd. odkrývá vlastnosti uchazeče. Kritériová validita porovnává, zda se nám shodují předem stanovená kritéria se zjištěnými výsledky.[1] [11]

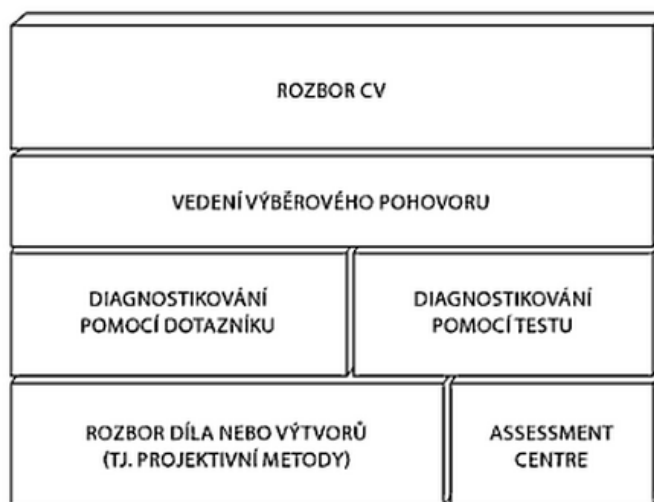
3.2.2 Metody výběru

Metod výběru je celá řada, nepoužívá se jen jedna, ale kombinují se různé metody, tak aby společnost vybrala toho nejvhodnějšího ze všech uchazečů.

Metody můžeme rozdělit následovně [8][11][14]:

- rozbor CV,
- dotazníková metoda,
- telefonní pohovor,
- výběrový pohovor,
- různé druhy testů,
- assessment centre,
- projektivní metody.

Metody jsou zobrazené v obrázku č. 4, kde můžeme vidět poměr využití těchto metod. Prvním krokem je většinou zkoumání životopisu. Následně uchazeči, kteří odpovídají požadavkům, se pozvou na pohovor. Jen některé podniky využívají metod dotazníku, testu, rozboru díla a assessment centra. Využití těchto metod závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. [11]



Obrázek 4: Běžné diagnostické možnosti v personální praxi

Zdroj:[11]

1. Rozbor životopisu

Nejčastější metodou výběru pracovníků je rozbor profesního životopisu. Touto cestou si HR pracovník shromažďuje informace o uchazečích. Existují dva základní druhy životopisů, strukturovaný a nestrukturovaný, neboli volný. Nestrukturovaný životopis má podobu souvislého textu, ve kterém je rozepsán jak profesní, tak i osobní život uchazeče.

V dnešní době je nejčastěji užíván strukturovaný životopis. Je charakteristický hlavně uspořádáním dat do několika odstavců, kde každý odstavec obsahuje jiné informace. První odstavec obsahuje osobní údaje, jako je jméno, příjmení, věk, kontakt atd. Druhý odstavec je věnován dosaženému vzdělání. Třetí odstavec obsahuje dosavadní pracovní zkušenosti. Následují odstavce věnované různým znalostem, jako jsou jazykové, počítačové atd. Všechny údaje jsou chronologicky uspořádané, přičemž se začíná od nejnovější události a končí tou nejstarší. Každá předchozí pracovní pozice by měla být stručně popsána a nesmí chybět činnosti, které byly na pozici vykonávány. Životopis by měl být přesný, stručný, logický, pravdivý a samozřejmě by neměl obsahovat s pravopisné chyby. [10]

Prvním krokem při analýze životopisu je stanovení dat, které bude personalista sledovat. Tyto kritéria vyplývají z analýzy pracovního místa, kde jsme stanovili požadavky na obsazovanou pozici. Následně je proveden rozbor životopisu, poté se jednotlivé životopisy porovnají a určí se pořadí kandidátů. Cílem analýzy životopisu je vytvoření námětů a otázek pro přijímací pohovor a vyřazení nevyhovujících zájemců. [11][17]

2. Dotazník

Osobní dotazník vyplňují uchazeči většinou ve větších organizacích. Dotazník je považován hlavně za způsob, jak získat informace o kandidátech, a používá se většinou v kombinaci s jinou metodou výběru. Existuje mnoho variant dotazníků, které jsou uzpůsobeny různým kategoriím pracovních funkcí. U pozic, které nevyžadují odbornou kvalifikaci, se používá spíše jednodušší dotazník obsahující základní otázky týkající se posledního zaměstnání, důvodu odchodu atd. U vedoucích pozic jsou dotazníky složitější a mohou být vytvořeny za pomoci psychologů. Tyto dotazníky následně vypovídají o charakteru pracovníka, jeho temperamentu a osobních rysech. [10][17][19]

3. Telefonní pohovor

Některé společnosti mohou využívat i metodu telefonního pohovoru. Tento způsob výběru je rychlý a snižuje počet uchazečů, kteří budou pozváni do podniku na ústní pohovor. Tím se snižuje časová náročnost výběrového řízení a samozřejmě i náklady vynaložené na přípravu na výběrové řízení v podniku. Pokud se jedná o pracovní pozici, vyžadující komunikaci se zákazníkem po telefonu, může rovnou dojít k ověření těchto schopností.[14]

4. Výběrový pohovor

Pohovor neboli interview je jedna z nejvíce užívaných metod u výběru pracovníků, a pokud je správně prováděn, tak je i nejefektivnější. Slouží k ověření informací získaných pomocí dokumentů, které podnik po uchazečích vyžadoval před výběrovým pohovorem.

Struktura pohovoru může být následující [26, str. 58]:

- „*přivítání kandidáta,*
- *představení se,*
- *navození přátelské atmosféry,*
- *vlastní pohovor,*
 - *prezentace pracovní zkušenosti kandidáta*
 - *modelové situace*
 - *prezentace představy kandidáta o nabízené práci*
- *vysvětlení nabízené pozice,*
- *otázky kandidáta,*
- *závěr, ukončení rozhovoru.*“

Můžeme rozlišit dva základní typy přijímacích pohovorů:

Nestrukturovaný pohovor- je pohovor volně plynoucí. Pokládají se náhodné otázky, které nejsou založeny na analýze práce a tazatelé nevědí, jaké informace mají získat. Jeho validita je nízká, a proto není považován za vhodnou metodu výběru.[5]

Strukturovaný pohovor- je pohovor, který je důkladně připraven. Otázky na uchazeče jsou předem vypracovány. Vychází z analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa a týkají se toho, co se od uchazeče očekává, že bude dělat, a jak se bude chovat. Tazatelé by měli být vyškoleni a měli by mít dostatek informací o kandidátovi.[5]

Některé formy strukturovaných pohovorů:

- Behaviorální pohovor

Jedná se o moderní metodu výběru pracovníků, při které se jedná o hlubší poznání kandidáta zaměřeného na zjišťování měkkých kompetencí. Měkké kompetence jsou vlastnosti člověka (flexibilita, kreativita, schopnost vést atd.), které nelze jednoduše zjistit či ověřit. Behaviorální pohovor je založen na teorii, jak se kandidát choval v minulosti, bude se s největší pravděpodobností chovat i v budoucnosti. Při behaviorálním pohovoru se pokládají otázky týkající se blízké minulosti z oblasti pracovního prostředí.

Tazatel se může například zeptat: „ Uved'te příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?“, „Uved'te příklad, kdy jste se v obtížné situace ujal/a iniciativy, aby se splnil důležitý úkol?“, „Uved'te příklad, kdy jste se musel/a rychle rozhodnout. Proč jste se takto rozhodnul/la?“, „Došlo někdy s vaším nadřízeným, či podřízeným ke konfliktu? Jak jste ho řešil/a?“. Je důležité zjistit podrobnosti těchto situací do nejmenších detailů, protože jedině tak, je možno tyto informace zanalyzovat. [2][23][26]

- Situační neboli hypotetické pohovory

Situační neboli hypotetické pohovory jsou založeny na tom, že i záměr, jak se chovat, může předvídat budoucí chování. Tyto pohovory mají výhodu v tom, že neberou v úvahu rozdílnou míru zkušeností. Jsou výhodné hlavně u čerstvých absolventů, kteří nemají zkušenosti, ale mohou mít velký potenciál a rychle se učit. Tyto otázky mohou mít podobu: „ Co byste dělal/a, kdyby...?“. [2]

- Stresový pohovor

Stresový pohovor je používán při výběru pracovníků na pozice, kde dochází k stresové zátěži. Můžou to být pracovníci, od kterých se očekává, že budou čelit manipulacím, agresivitě. Je nutné, aby si zachovali racionální úsudek, aby se rychle rozhodovali a nepodléhali emocím. Takový rozhovor je složen z rychlých otázek, na které tazatel neočekává odpověď. Tyto otázky mohou mít podobu: „Myslíte si, že na to máte?“, „Myslíte si, že Vám na to bude Vaše zkušenost stačit?“. Na konci by se mělo kandidátovi vysvětlit, že se jednalo jen o zkoušku. Stresové pohovory vyvolávají negativní dojem nejen o tazatelích, ale i o celé organizaci a mohou vést k demotivaci uchazeče.[26]

- Psychometrické pohovory

Je tip strukturovaného pohovoru, který je složen z jasně zformulovaných otázek. Není zde postup od otázky k otázce, jako tomu je u předchozích pohovorů, ale jsou zde stejné dotazy u všech kandidátů. Výhodou je, že se dají odpovědi uchazečů přesně porovnat. Používají se u většího počtu kandidátů.[1]

5. Výběrové testy

Testy jsou považovány spíše za doplňkový nástroj při výběru pracovníků. Mohou poskytnout zajímavé informace o uchazečích, které nejsou ovlivněny subjektivním hodnocením, jako tomu může být při pohovoru.

Je celá řada testů, které lze rozdělit:

- **Testy inteligence**- tyto testy slouží k hodnocení schopnosti myslet a schopnost řídit se instrukcemi. Patří sem například IQ test, který zjišťuje IQ uchazečů, přičemž není tak důležitá výše inteligence, jako její rozložení do různých oblastí. [11] [19]
- **Testy schopností**- jsou zaměřené na schopnostech logicky myslet, na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci, dále také měří numerické, verbální schopnosti a schopnost vnímání. [14][19]
- **Testy znalostí a dovedností**- prověřují se zde odborné znalosti a dovednosti získané během studia, nebo přípravy na budoucí povolání. Dále se zde zjišťují zkušenosti, co pracovník umí, co se v předchozím zaměstnání naučil, jak je schopen tyto znalosti a dovednosti aplikovat na novém pracovním místě. Jedná se o praktické testy, při kterých pracovník předvádí nějaký pracovní postup. Příkladem je test zručnosti. [1]
- **Testy osobnosti**- se pokouší posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možno předpovědět chování uchazeče v nějaké situaci. Osobnost je pojem, který se vztahuje k chování člověka, jakým způsobem se mění, když na něj působí okolí. Charakteristiky osobnosti můžeme rozdělit na extroverzi/ introverzi, emoční stabilitu (sebejistý, uvolněný, odolný X plný obav, závislý, nejistý, nervózní), příjemnost (zdvořilý, příjemný, sympatický, tolerantní X hrubý, nepřátelský), svědomitost (spolehlivý, pilný, vytrvalý, pečlivý X líný, nedbalý) a člověk otevřený vůči novým zážitkům a zkušenostem. [1]

6. Assessment Centre (diagnosticko-výcvikový program)

Assessment centre je stále více populární metodou, nejen výběru, ale také hodnocení pracovníků. Základním rysem AC je, že několik uchazečů je hodnoceno najednou celou skupinou hodnotitelů. AC není samostatnou metodou, ale je to souhrn metod. Tento výběr je časově velmi náročný, probíhá 1-2 dny a uchazeč prochází celou řadou hodnocení. Uchazeči plní úkoly ve skupinách a hodnotí se nejen jejich znalosti a schopnosti práce ve skupině, ale také jakým způsobem se účastní při řešení nějakého problému, kdo se ujímá organizace práce ve skupině, jak se uchazeči chovají a co přesně říkají.[20]

AC se využívá nejen při výběru pracovníků z externích zdrojů, ale také pro interní náborové programy nebo povýšení. Tato metoda je spravedlivá a objektivní při hodnocení uchazečů.[2]

Metody AC [26, str. 12]:

- *"individuální prezentace,*
- *skupinová diskuze,*
- *hraní rolí,*
- *individuální či skupinové řešení problémů,*
- *řízení porady,*
- *manažerské hry,*
- *„třídění došlé pošty“*
- *řízený rozhovor s účastníkem,*
- *doplňující psychodiagnostické metody.“*

Individuální prezentace je metoda, při které má účastník za úkol prezentovat předem dané téma před větší skupinou lidí. Hodnotitelé posuzují, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, jak je schopen vysvětlit danou problematiku, případně obhájit svůj názor. Zjišťuje se při ní i odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování atd. [20]

Skupinová diskuze slouží k zjištění, zda je uchazeč aktivní či pasivní, dominantní, zda dokáže naslouchat a jaké má komunikační dovednosti. [20]

Individuální či skupinové řešení problémů je kombinací předcházejících technik. Při této metodě lze navíc pozorovat chování účastníků při řešení problému v podmínkách, které mohou být velmi podobné konkrétním podmínkám na budoucím pracovišti. Oproti předchozím metodám lze zjistit, jak je účastník schopen řešit konkrétní problém a obhájit navržené řešení. Pokud se jedná o skupinové řešení problému, lze také pozorovat schopnost přebírat zodpovědnost a vůdčí schopnosti. [20]

Metoda **„Třídění došlé pošty“** spočívá v tom, že každý účastník dostane větší množství dokumentů jako například: dopisy, směrnice, spisy s pracovním i soukromým obsahem, nebo i různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou. Tyto dokumenty musí uchazeč roztřídit pod tlakem času. Je zde i fiktivní denní plán, který by měl pracovník dodržet, a který musí doplnit či pozměnit právě na základě svých rozhodnutí vycházejících z "roztříděné pošty". Při této metodě se hodnotí vhodnost a přiměřenost rozhodnutí, které účastník udělal, dále odolnost vůči stresu, schopnost rozhodovat se, stanovit si priority, organizační schopnosti a také řízení vlastního času neboli „time management“. [20]

Manažerských her je dnes velké množství a neustále vznikají nové a nové.

„V poslední době získávají na oblibě manažerské hry, které se realizují v podobě řešení modelových situací na počítači (např. jsou dány finanční a hmotné vstupy a úkolem je dosáhnout optimální obchodní taktikou maximálního profitu). Jejich výhodou je velká variabilnost a možnost současně operovat s mnoha proměnnými. Určitou nevýhodou je interakce manažer - počítač, která není zcela přirozená a chybí v ní prvek mezilidské komunikace.“ [20, str. 35]

Zjišťuje se při nich schopnost týmové práce, schopnost rozhodovat se ve stresu, prosadit se, naslouchat názorům druhých, komunikační dovednosti atd.

7. Projektivní metody

Jedná se o psychologickou metodu výběru, která je velmi oblíbená, protože jen stěží lze odhadnout, co diagnostikuje, a proto ji nelze zmanipulovat. Vyvozuje se hlavně z kresby či písma uchazeče. Zkoumá tah tužky, velikost, barevné zpracování, analýza rukopisu atd. Z těchto poznatků se dají vyvodit osobnostní rysy člověka. Je důležité, aby měl personalista odborné znalosti ze sociální psychologie a psychologie osobnosti. [11]

3.2.3 Porovnání jednotlivých metod výběru z hlediska jejich validity

Kvalita výběrové metody neboli validita určuje, zda metoda skutečně měří to, co měřit má. Jedná se o validitu predikční, která udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně předpovědět vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici.[16]

Jednotlivé metody výběru mají různou validitu. Většinou se uvádí, že vyšší validitu mají ukázky a zkoušky práce, AC, testy tělesné zdatnosti oproti např. doporučujícím dopisům.[16]

Validitu lze vyjádřit korelačním koeficientem, který je utvořen na základě analýzy. Ta spočívá v porovnání hodnocení uchazečů na konci výběrového řízení s jejich pozdějšími skutečnými výkony. Hodnota koeficientu může ležet mezi 0 a 1, přičemž hodnota 1,0 znamená, že je perfektní korelace mezi výsledky a následným chováním, na druhou stranu hodnota 0,0 znamená, že mezi metodou výběru a budoucím výkonem neexistuje žádný vztah.[1][16]

Smith (1984) vytvořil následující pravidla, která by měla usnadnit, jakým způsobem zjistit, zda je koeficient validity dostatečný [1, str. 389]:

„více než 0,5 vynikající
 0,40-0,49 dobrý
 0,30-0,39 přijatelný
 méně než 0,30 špatný.“

Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků

| Metoda výběru | Koeficient korelace |
|-------------------------|---------------------|
| strukturovaný pohovor | 0,62 |
| ukázky práce | 0,55 |
| testy schopností | 0,54 |
| assessment centre | 0,41 |
| životopisné údaje | 0,40 |
| osobnostní testy | 0,38 |
| nestrukturovaný pohovor | 0,31 |
| reference | 0,13 |
| grafologie | 0,02 |

Zdroj: zpracováno podle [16][18]

Tabulka č. 2 zobrazuje koeficient korelace validity pro jednotlivé metody výběru pracovníků. Z tabulky vyplývá, že dobře připravený strukturovaný pohovor má nejvyšší míru validity, a proto je nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Na druhou stranu nejméně vhodné metody jsou, podle míry korelace, grafologie a reference. Tyto metody jsou nejméně věrohodné. Mohou označit uchazeče za ideálního a následně nemusí ani z části odpovídat tomu, co nám o něm metoda vypověděla.

3.2.4 Výhody a nevýhody jednotlivých metod výběru zaměstnanců

V tabulce č. 3 jsou vypsány výhody a nevýhody jednotlivých metod výběru pracovníků. Každá společnost by měla vhodně zvolit metodu výběru zaměstnanců, protože na každou pracovní pozici jsou kladeny rozdílné požadavky a každý požadavek se u kandidátů zjišťuje jiným způsobem.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody jednotlivých metod výběru pracovníků

| Metoda | Výhody | Nevýhody |
|---------------------------|--|--|
| Analýza životopisu | <ul style="list-style-type: none"> • dostatek času • možnost posoudit psaný projev a úpravu • možnost ověřování údajů • možnost porovnání jednotlivých kandidátů • možnost odborné přípravy na další kolo | <ul style="list-style-type: none"> • chybí kontakt s konkrétní osobou • vychází se pouze z vypsaných informací • uchazeči často přehání |
| Dotazník | <ul style="list-style-type: none"> • jsou zvoleny jen otázky, které jsou důležité • časová úspora • možnost srovnání uchazečů • rychlé vyhodnocení | <ul style="list-style-type: none"> • moc rozsáhlý • odpovědi bývají stereotypní, učebnicové |
| Pohovor | <ul style="list-style-type: none"> • možnost volby druhu pohovoru • možnost pozorovat neverbální komunikaci • zjištění míry adaptace • zjištění komunikačních dovedností | <ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost • často ovlivněno subjektivním dojmem • možnost působení antipatií |
| Testy | <ul style="list-style-type: none"> • přesné, rychlé výsledky • časová úspora na obou stranách • nepůsobí zde subjektivní dojem | <ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost při vytváření • testovaný nemusí být v dobrém rozpoložení • nízká validita |
| Assessment Centre | <ul style="list-style-type: none"> • vyšší spolehlivost • objektivní, spravedlivá metoda • zajímavost pro uchazeče • modelování situací podle potřeby • získání komplexní diagnostiky o uchazeči | <ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost jak na přípravu, tak na realizaci • vysoké náklady • nejednotné hodnocení |
| Projektivní metody | <ul style="list-style-type: none"> • nelze zmanipulovat • malá průhlednost pro testovaného • dobrá pro předpověď budoucího výkonu | <ul style="list-style-type: none"> • potřeba odborného přístupu • nutné znalosti ze sociální psychologie a psychologie osobnosti • určitá míra subjektivity |

Zdroj: upraveno podle [10] [11]

3.3 Shrnutí

Třetí kapitola bakalářské práce byla věnována získávání a výběru pracovníků. Nejprve byla zaměřena na definování personální činnosti- **získávání pracovníků**, následně se tato část kapitoly věnovala celému procesu získávání pracovníků. Následně byla charakterizována personální činnost- **výběr pracovníků**, kde byly nejprve vymezeny kritéria výběru a pozornost byla věnována hlavně validitě jednotlivých metod výběru. Posléze se kapitola zabývala jednotlivými metodami výběru zaměstnanců.

Vyhledat a následně vybrat správného člověka je nelehký úkol personalistů, který má vliv na budoucí chod celého podniku. Nejde jen o výběr kvalifikovaného člověka na určité pracovní místo, kde posléze tento zaměstnanec vykonává odborné činnosti, ale jedná se také o odpovědnost, kterou na své pozici bude mít, o vztahy s ostatními spolupracovníky, které si bude utvářet během výkonu práce. Vztahy mezi spolupracovníky mají přímý vliv nejen na výkon jednoho zaměstnance, ale na celý tým a následně i na celou organizaci. Proto bylo v této kapitole čerpáno také z oblasti psychologie práce.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ DO SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O.

Tato část bakalářské práce se zabývá návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. Budou zde rozebrány možnosti, které by, podle mého názoru, mohly přispět k zvýšení efektivity tohoto procesu.

V první části kapitoly jsou návrhy popsány obecně a ve druhé části je již navrhnut konkrétní způsob, jak tyto návrhy aplikovat ve společnosti.

4.1 Návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

K získávání pracovníků společnost Kiekert-CS, s.r.o. využívá řadu metod. Pokud je to alespoň trochu možné dává přednost obsazení volného pracovního místa z interních zdrojů. Hlavním důvodem je to, že zaměstnanec již zná kulturu organizace a investice do něj vložené se tímto dále zhodnocují. Toto je správný postup, ale často je zapotřebí získat pracovníka z externích zdrojů. Zde se využívá webových stránek podniku, internetového portálu jobs.cz, spolupráce s úřady práce a také s různými personálními agenturami.

V oblasti získávání pracovníků by se společnost měla více zaměřit na studenty. Studenti, ačkoli nemají mnoho zkušeností, mohou být velkým potencionálem pro podnik. Existuje spousta cest, jak nalákat mladé perspektivní lidi do podniku. Například by společnost mohla navštěvovat školy a univerzity, kde se může prezentovat a tím navázat nové kontakty nebo poskytovat pracovní stáže pro studenty ještě před dokončením studia. Více v kapitole 6.2.

Díky vysoké míře nezaměstnanosti se zdá, že trh práce je plný volných pracovních sil a že firmy mají nové lidi z čeho vybírat, ale opak je pravdou. Značná míra podniků trpí nedostatkem odborných zaměstnanců. I společnost Kiekert-CS se potýká již delší dobu s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

Prvním návrhem, který by tuto situaci pomohl zlepšit, je zaměření se na vysokoškolské studenty. Aktuálně ve společnosti Kiekert-CS nejsou programy pro čerstvé absolventy bez zkušeností. Ve většině případů při obsazování volných pracovních míst je požadovaná několikaletá praxe, kterou student nemá kdy absolvovat. Toto není problém jen společnosti Kiekert-CS, ale je to začarovaný kruh, jelikož většina podniků praxi studentů ani nenabízí a pokud ano, tak bez finančního ohodnocení.

Navrhuji zavést takzvané „trainee programy“, které by mohly být formou roční pracovní stáže zaměřené právě na studenty vysokých škol. Jednalo by se o zaměstnání absolventa na plný úvazek.

Program je charakteristický tím, že absolvent není zaměstnán na konkrétním pracovním místě, ale tzv. „rotuje“ mezi různými pozicemi tak, aby nasbíral zkušenosti z různých oblastí a seznámil se tak s firemní kulturou a chodem podniku. Dále celý program může být proložen odbornými školeními a exkurzemi do výroby. Většinou je absolventovi přiřazen mentor, který zodpovídá za jeho odborné vedení, profesní rozvoj a průběžně hodnotí jeho výkon. Pro společnost Kiekert-CS bych navrhovala, aby byl tento program vytvořen pro pozice budoucích manažerů, pracovníků ve vývoji a pracovníků na pozicích odborných technologů. Velkou výhodou pro společnost by mohla být možnost formování absolventa podle vlastních představ a potřeb, není totiž ovlivněn pracovními návyky z jiného podniku.

Následně, pokud by se spolupráce osvědčila, mohla by mu být nabídnuta takzvaná „juniorská“ pozice, která je již zaměřena na konkrétní pracovní pozici, na kterou by mohl po dokončení programu nastoupit. Zde by mu byl přiřazen vedoucí, nejlépe z vyššího managementu, pod kterým by pracoval a sbíral od něj další zkušenosti. V průběhu této části by na absolventa mohla být přenášena větší odpovědnost a mohly by mu již být svěřovány samostatné projekty. Následně by plynule přešel na pracovní pozici.

Dalším návrhem na získání vhodných pracovníků, je vytvoření více brigádních pozic. V oblasti výroby je velké množství brigádních míst hlavně tedy na pozici pracovníků poloautomatické linky, ale, podle mého názoru, by se společnosti vyplatilo vytvořit brigádní pracovní místa i v oblasti THP pracovníků. Například na oddělení Controllingu, Plant Quality, HR oddělení nebo třeba na oddělení Sales and Marketing a Product Development. Pracovník, který bude ve společnosti zaměstnán na dohodu o provedení práce, je pro podnik velmi výhodný. Pokud jeho platové ohodnocení nepřevýší za jeden kalendářní měsíc 10 000 Kč, nemusí za něj zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění, což tvoří pro rok 2012 34% z hrubé mzdy zaměstnance. Proto je tento způsob zaměstnání pracovníka pro společnost finančně výhodný.

Čím dál více lidí aktivně využívá internet k vyhledávání zaměstnání, proto by společnost Kiekert-CS mohla začít využívat i jiných pracovních portálů než pouze jobs.cz. I přes to, že má sopečnost špatné zkušenosti s některými internetovými portály zabývajícími se poptávkou a nabídkou práce, jsou zde některé další seriózní portály práce, jako např. monster.cz, jobDNES.idnes.cz nebo také práce.cz.

4.2 Program „Hledání talentů“

Tento program s názvem „Hledání talentů“ by byl určen pro vysoké školy, střední odborné školy a učiliště. Byl by složen z balíčků s možnostmi spolupráce, které by obsahovaly různé moduly. Školy by si mohly volit různé kombinace těchto modulů, přičemž by nebylo možné zvolit si každý modul. Některé by byly propojené, a proto by nebylo možné využívat jen jednoho, ale musela by se dodržovat jejich vzájemná návaznost. Tyto služby by byly vytvořeny jako navazující několikaletý program pro získávání mladých prospektivních lidí. Rozdělit by je bylo možné do dvou skupin. První balíček by byl určen zejména pro střední odborné školy a učiliště a druhý pro vysoké školy.

Střední školy a odborná učiliště by měly možnost volby mezi moduly: přednášek, odbornou praxí, trainee programy a exkurzemi do provozu.

Modul přednášek by obsahoval nabídku různých témat, která by byla zpracována na několika úrovních. Jedná se hlavně o to, aby tyto přednášky mohly být užity jak v nižších tak pokročilejších ročnících. Zde by byla přiblížena práce ve společnosti, její pracovní prostředí, pracovní podmínky, možnost spolupráce studentů již na střední škole a také možnost uplatnění po ukončení studia. Cílem zařazení tohoto programu do vyučování, by bylo seznámení mladých lidí se společností. Mohlo by jim to usnadnit shánění odborné praxe, protože nemuseli před přednáškou společnost a možnosti spolupráce v tomto směru znát.

Modul odborné praxe by navazoval na modul přednášek, protože pokud by si ho vybrala, automaticky by studentům dané školy byla nabízena i možnost absolvovat ve společnosti odbornou praxi. Zde by byl přesný počet pracovních pozic určených právě jejich studentům. Výhodou pro školy je snadné umístění studentů na praxi. Cílem společnosti by bylo nalákat mladé lidi do pracovního prostředí a ověřit jejich schopnost aktivně se zapojit do pracovního procesu. Pro samotné studenty by to byla možnost získání nových zkušeností. Nebylo by možné zvolit tento modul bez modulu přednášek, byly by spolu pevně spjaty.

Trainee program by byl určen pro vybrané studenty, kteří při výkonu praxe prokázali, že jsou velmi schopní, pracovití a samostatní. Tyto programy by spočívaly v dlouhodobé nabídce pracovní stáže zaměřené na začlenění studenta do provozu. Zde by již mohla být tato stáž částečně placena. Výhodou pro studenty by bylo získání pracovních zkušeností a ověření si, zda je tato společnost to pravé, co by chtěli po studiu dělat. Pro společnost by program přinesl zaučení nového pracovníka, který by následně, pokud by nastoupil, nemusel procházet školením, ale mohl by okamžitě plnohodnotně odvádět svou práci.

Exkurze do provozu by byl modul samostatný, o který by škola mohla zažádat. Jednalo by se hlavně o prohlídku společnosti. Exkurze by mohly probíhat, aniž by byla nutná i spolupráce v rámci jiných modulů.

Vysoké školy by mohly volit mezi moduly: přednášek, spolupráce na závěrečných pracích, odborné řízení praxe, trainee programů, juniorskými pracovními programy a pracovních stáží.

Přednášky by mohly být na odborná témata rozčleněny podle oborů studia. Například by mohla být přednáška zaměřená na technologickou výrobu zámků, kde by byl kladen důraz na výzkum a vývoj této technologie. Jiná přednáška by byla pro studenty ekonomických oborů, kde by mohl být vývoj společnosti, z hlediska počtu pracovníků, fluktuace nebo plány do budoucna či finanční struktura společnosti.

Odborná řízená praxe by byla nabízena na přednáškách, hlavně z důvodu, aby studenti věděli, že tato možnost ve společnosti je, aby když by následně přišlo období, ve kterém si musí praxi zajistit, si vzpomněli právě na společnost Kiekert-CS, s.r.o. Studentovi se na praxi může tak líbit, že bude rozhodnut ucházet se následně o místo ve společnosti. Naopak společnost v něm může objevit potencial udělat mu výhodnou nabídku. Tento modul nemůže fungovat bez předchozího.

Pracovní stáž by byla pevně spjata s modulem závěrečných prací. Zde by se jednalo o placenou stáž. Aby mohl student napsat závěrečnou práci, musel by se nejprve nějakou dobu seznamovat s podnikem a problematikou přímo v praxi. To by mu velmi usnadnilo pochopit dané téma a následné zpracovávání diplomové, či bakalářské práce by bylo jednodušší. Tato praxe by i podniku zjednodušila přenos informací od nich ke studentovi, protože bývá velmi těžké celý proces popsat, bez toho aniž by jím student prošel.

Modul závěrečných prací byl by založen na principu, že by společnost Kiekert-CS, s.r.o. vypsala témata, která by se týkala nějakého aktuálního tématu nebo, co by společnost chtěla zanalyzovat, shrnout, vymyslet. Tato témata by byla poslána na univerzitu a zaměstnanci univerzity by je nabízeli studentům, kteří se o daný okruh témat zajímají. Velkou výhodou by byla předcházející pracovní stáž, na které by se student mohl plně seznámit s danou problematikou.

Trainee program by byl určen pro absolventy, kteří by prospěli s výbornými studijními výsledky. Tato pozice by mohla být nabídnuta i studentovi, který by se podniku ověřil při pracovní stáži a následnému zpracování závěrečné práce. Jedná se o již placené pracovní místo v organizaci s všeobecným zaměřením. Blíže je tento program popsán v kapitole 6.1.

Juniorská pracovní pozice je navazující na trainee program a je již zaměřena na konkrétní pracovní místo, na které by měl absolvent následně nastoupit. Podrobněji popsáno v kapitole 6.1.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je obor, který nabírá na významu tím, jak si firmy začínají uvědomovat, že výběr a následné udržení kvalitních zaměstnanců je zdrojem úspěchu společnosti, protože právě lidské zdroje ovlivňují výkon celé organizace a vytváří konkurenceschopnost podniku. Jsou nejcennější složkou každé společnosti, a jakým způsobem jsou řízeni, ovlivňuje, zda podnik na trhu uspěje či nikoli. Kvalitní zaměstnance není lehké vyhledat, proto je pro pracovníka HR oddělení těžký úkol zvolit správné cesty, jak nalákat dostatečné množství uchazečů, kteří odpovídají požadavkům na volné pracovní místo. Dále personalista musí zajistit, aby z těchto uchazečů byli vybráni ti, kteří se nejlépe hodí na obsazovanou pozici. Tímto tématem, „Metody získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci“, se zabývala tato bakalářská práce. Autorka si zvolila k aplikaci teoretických znalostí v podmínkách konkrétního podniku společnost Kiekert-CS, s.r.o.

Společnost Kiekert-CS, s.r.o. je výrobcem zámkových technologií do aut a dodavatelem pro přední výrobce automobilů po celém světě. Mezi jeho zákazníky se řadí např.: Audi, BMW, Bentley, Bugatti, Chevrolet, Ford, Jaguar, Jeep, Mercedes, Volvo atd. Všechny tyto společnosti požadují od svých dodavatelů nejvyšší kvalitu výrobků. Toho může podnik dosáhnout jen v případě, že má dostatek odborných pracovníků. Zaměstnanci mají přímý vliv na kvalitu produkce, proto jejich získávání a výběru musí být věnována mimořádná pozornost.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. navrhnout možná řešení, která by přispěla ke zvýšení efektivnosti tohoto procesu.

Bakalářská práce byla rozdělena do šesti hlavních kapitol, přičemž první tři tvořily teoretickou část a v následujících třech kapitolách byla tato teorie aplikována v podmínkách společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

V první kapitole byly vymezeny základní pojmy managementu, ze kterého vychází řízení lidských zdrojů a kterému byla věnována druhá kapitola. V kapitole č. 3 se autorka zabývala hlavním tématem bakalářské práce: „Získávání a výběr pracovníků“, zde byly teoreticky popsány metody získávání a proces výběru zaměstnanců do podniku.

Kapitola č. 4 se zabývala řízením lidských zdrojů v praxi ve společnosti Kiekert-CS. V této části práce byla představena společnost, její obor podnikání, historický vývoj a také současný stav. Následně se autorka věnovala vymezení řízení lidských zdrojů a vybraným personálním činnostem v podmínkách společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Pátá kapitola byla již zaměřena na konkrétní metody získávání pracovníků a proces výběru nových zaměstnanců do společnosti Kiekert-CS, s.r.o. V poslední části práce autorka navrhla možná opatření na zlepšení tohoto procesu.

Společnost se dlouhodobě potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Tento problém je zapříčiněn řadou faktorů, jako jsou vysoké nároky na tyto obsazované pozice a z toho vylívající absence odpovídajících zkušených pracovníků.

Mladí perspektivní lidé nemají kde tyto zkušenosti nabrat, protože řada firem nenabízí pracovní stáže nebo jiné programy pro absolventy vysokých škol. Proto autorka vytvořila program „Hledání talentů“, který je určen středním odborným školám, učilištím a vysokým školám. Jedná se o balíček modulů neboli služeb, které by společnost nabízela vzdělávacím institucím. Ty by si mohly zvolit kombinace těchto modulů, přičemž by nebylo možné zvolit každý modul. Některé by byly propojené, a proto by nebylo možné využívat jen jednoho, ale musela by se dodržovat jejich vzájemná návaznost. Tyto služby by byly vytvořeny jako navazující několikaletý program pro získávání mladých perspektivních lidí.

Společnost by také mohla nabízet více sezónních brigádních míst v oblasti technicko-hospodářských pozic. Hlavním důvodem tohoto doporučení je fakt, že tento druh pracovního úvazku je finančně výhodný.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Překlad: Koubek. 10. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Překlad: Jungmann. Praha: Computer Press, a.s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] Autoweb.cz, ČTK: *Kiekert-CS rozšiřuje kapacity na Pardubicku* [online]. Aktualizace 2006-6-16 [cit. 25. listopad 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.autoweb.cz/kiekert-cs-rozsiruje-kapacity-na-pardubicku/>>
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 645 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.
- [6] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů: pro kombinovanou formu studia programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN: 978-80-7395-155-9.
- [7] CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- [8] DESSLER, G. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003. 558 s. ISBN 0-13-045265-3.
- [9] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN: 978-80-247-2607-6.
- [12] HUBENÝ, J. idnes.cz: *Výrobce zámků do aut nabere 700 lidí, uvažuje o továrně v Pardubicích* [online]. Aktualizace 2011-9-14 [cit. 4. březen 2012].. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/vyrobce-zamku-do-aut-nabere-700-lidi-uvazuje-o-tovarne-v-pardubicich-1cs-/ekonomika.aspx?c=A110914_1651462_pardubice-zpravy_meb>.

- [13] *Interní dokumenty společnosti Kiekert- CS, s.r.o.*
- [14] JAY, R. *Přijímací pohovor: Co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007. 144 s. ISBN: 978-80-247-1944-3.
- [15] Kiekert- CS, s.r.o., Kiekert.com [online]. Aktualizace 2012-1-10 [cit. 6. březen 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.kiekert.com/cz/home.html>>.
- [16] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3
- [17] KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy.* 1. vyd. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN: 978-80-7201-810-9.
- [18] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] MONAG, P. *Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu.* Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN: 80-7310-004-5.
- [21] MUSIL, J. ČTK. *Automobilový průmysl v Česku zaměstnává až 24 tisíc lidí* [online]. Aktualizace 2008-02-21 [cit. 29. únor 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/6381-automobilovy-prumysl-v-cesku-zamestnava-az-124-tisic-lidi/?stepSlider=1>>.
- [22] Naskraj.cz, *Přeloučský Kiekert je krajským tahounem.* [online]. Aktualizace 2010-09-17 [cit. 8. březen 2012] Dostupné z WWW: <<http://www.naskraj.cz/zpravy/tiskove-zpravy/preloucky-kiekert-je-krajским-tahounem.html>>.
- [23] PATERKOVÁ, I. *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR.* Elektronický newsletter měsíčníku Human Resource Management, [online]. Aktualizace 2008-07-25 [cit. 17. únor 2012]. Dostupné z WWW: <[14http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf](http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf)>.
- [24] SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, a.s, 2010. 427 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.

- [25] Univerzita Pardubice, upce.cz. *Smluvní partnerství*. [online]. Aktualizace 2008-09-22 [cit. 16. březen 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.upce.cz/spoluprace/prumysl/smluvni.html>>.
- [26] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [27] Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006*. § 16, odst. 1 [online]. 2006-04-21 [cit. 2012-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-sb-zakon-zakonik-prace.html>>.

