

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Přijímání pracovníků ve vybrané organizaci

Markéta Doudová

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta DOUDOVÁ**
Osobní číslo: **E09139**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Přijímání pracovníků ve vybrané organizace**
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 :

Cíl: Analýza přijímacího řízení ve vybrané organizaci a na jejím základě tvorba doporučení zlepšení současného stavu

Osnova:

Úvod

1. Řízení lidských zdrojů - základní pojmy
2. Plánování lidských zdrojů
3. Výběr pracovníků
4. ČSOB Pardubice
5. Analýza přijímacího řízení v ČSOB Pardubice

Závěr

Použitá literatura

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. Praha : C. H. Beck, 2007. 495 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
VEBER, Jaromír, et al. Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
CLEGG, Brian. Vedení pohovoru : vyberte správného uchazeče. 1. Brno : CP Books, 2005. 94 s. ISBN 80-251-0616-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **25. května 2011**

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 21. června 2011

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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2012

Markéta Doudová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou přijímacího řízení. V první části je nejprve definován pojem řízení lidských zdrojů s jednotlivými personálními činnostmi. Následuje popis možností a metod využívaných v přijímacím řízení. V praktické části je představena ČSOB Pojišťovna a analyzován postup výběru a přijetí zaměstnance. V závěru práce jsou návrhy na zlepšení stávajícího systému společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, nábor, výběr, adaptace

TITLE

Employees' recruitment in a chosen organisation

ANNOTATION

This Bachelor Thesis aims to analyse entrance interviews. The first part defines the concept of Human Resource Management with particular personal activities. Afterwards follows a description of possibilities and methods that can be used in entrance interviews. The practical part introduces The CSOB Insurance Company and analyses the selecting and admitting of employees. The conclusion deals with suggestions for improving of the contemporary methods of the company.

KEYWORDS

human resources, recruitment, selection, adaptation

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 MANAGEMENT	11
1.1.1 Manažerské funkce	11
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	12
1.2.2 Personální činnosti	13
2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.1 CÍLE PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.3 ROZDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH PLÁNŮ.....	20
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	22
3.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	22
3.1.1 Popis pracovního místa	23
3.1.2 Specifikace pracovního místa	23
3.2 PŘEDNÁBOROVÉ A NÁBOROVÉ ČINNOSTI.....	24
3.2.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	24
3.2.2 Inzerce	25
3.2.3 Outsourcing	26
3.2.4 E-recruitment	26
3.2.5 Další možnosti vyhledávání uchazečů	27
3.3 VÝBĚR.....	27
3.3.1 Pohovor	28
3.3.2 Assessment Center	29
3.3.3 Testy pracovní způsobilosti	31
3.3.4 Grafologie.....	32
3.4 OVĚŘENÍ REFERENCÍ A PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE	32
3.5 PŘÍKLAD UPLATNĚNÍ TALENT MANAGEMENTU	32
4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE.....	34
ZÁVĚR.....	40
POUŽITÁ LITERATURA	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf znázorňující vztah zaměstnanců k značce jejich zaměstnavatele	35
Obrázek 2: Graf znázorňující strukturu doporučení vlastního zaměstnavatele známým.....	35

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment Centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IT	Informační technologie
LZ	Lidské zdroje
OLZ	Odbor lidských zdrojů
PO	Požární ochrana
Poj.	Pojištění
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ÚP	Úřad práce
USA	United States of America

ÚVOD

Činnosti v podniku se dají připodobnit k činnostem lidského těla. Jsou potřeba všechny. Pokud jedna chybí nebo nepracuje správně, negativně to ovlivní fungování celého organismu a stejně tak podniku. Řízení lidských zdrojů, kterým se bude bakalářská práce zabývat, je právě jednou z podnikových činností.

Společnost má několik základních zdrojů. Jsou to materiál, finance, lidé a informace. Lidské zdroje jsou pokládány za základní a nejdůležitější zdroj v podniku. Je to z toho důvodu, že přímo i nepřímo svým rozhodováním ovlivňují výši a strukturu všech ostatních zdrojů. Zároveň svou činností přispívají k plnění podnikových cílů. Je tedy důležité věnovat lidským zdrojům náležitou pozornost.

Cílem práce je analýza přijímacího řízení v konkrétní organizaci na základě teoretických informací popsaných v odborné literatuře. Metodou syntézy budou shrnuty získané poznatky a v případě zjištěných nedostatků vytvořeny návrhy na jejich odstranění.

Aby byl cíl splněn, bude bakalářská práce rozdělena do dvou částí. První celek bude zaměřen na teoretický popis přijímacího řízení z odborné literatury a druhý celek bude obsahovat seznámení se společností a analýzou přijímacího řízení přímo v konkrétní organizaci.

V teoretické části bude shrnuto přijímací řízení a metody, které se v něm používají tak, jak ho popisuje odborná literatura. Autorka v úvodu práce bude charakterizovat jednotlivé personální činnosti a následně se zaměří na ty, které se týkají přijímacího řízení. Pozornost bude věnována plánování pracovníků, jejich výběru a adaptaci zaměstnance. Autorka bude v rámci prvního celku rozebírat vnitřní a vnější zdroje pracovníků, způsoby inzerce a jednotlivé metody, jakými při výběru uchazeči projdou. Zaměří se podrobněji na pohovor a Assessment Centrum. Na konci první části bude rozebrán adaptační proces jako nedílná součást přijímacího řízení.

Druhý celek se bude zabývat analýzou přijímacího řízení v konkrétní organizaci. Nejprve autorka představí společnost a její zázemí. Následně nastíní proces přijímacího řízení v této organizaci. Budou popsány jednotlivé postupné kroky od zjištění potřeby pracovníka, přes inzerci a výběr, až po přijetí zaměstnance a následný adaptační proces. Na základě zjištěných informací o přijímacím řízení v konkrétní organizaci autorka zhodnotí tento proces a pokusí se zpracovat návrhy na zlepšení stávajícího procesu.

1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Bakalářská práce se bude zabývat přijímacím řízením. Činnosti, které spadají do procesu přijetí pracovníka, budou předmětem dalších kapitol práce. Celý proces však spadá pod řízení lidských zdrojů a to je zase úzce spjato s managementem. V první kapitole se proto pozornost věnuje stručnému vymezení obsahu pojmů management a řízení lidských zdrojů.

1.1 Management

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodu pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.“ [25, str. 22]

1.1.1 Manažerské funkce

Management se ve společnosti uplatňuje pomocí manažerských funkcí. Jejich prováděním se pomáhá k dosažení cílů podniku. Manažerské funkce [23] se dají dělit podle různých autorů různě. Rozdělení tak, jak je vyučováno na pardubické univerzitě, je dělí na postupné a průběžné. Mezi postupné patří plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personalistika), vedení lidí a kontrola. Průběžné, které se prolínají všemi postupnými, jsou analýza, rozhodování a realizace.

- **Plánování** je manažerská činnost zaměřená do budoucna. Stanovuje cíle, kterých má organizace dosáhnout v různých časových obdobích. Z toho plyne rozdělení plánování na strategické, taktické a operativní. Plánování je prvotní mezi manažerskými funkcemi a je těsně spjato s kontrolováním, ze kterého přebírá podklady. Výsledkem plánování je sestavení plánu.
- **Organizování** následuje za plánováním. Jakmile je stanoven cíl, pomocí organizování se hledají cesty, jak těchto cílů dosáhnout pomocí útvarů a činností v podniku. Pro efektivní činnost jednotlivých útvarů slouží organizační struktura, která je graficky znázorněna organizačním schématem společnosti. Důležité je také v rámci organizování vymezit pravomoc a s ní související odpovědnost jednotlivých útvarů v organizační struktuře.

- **Výběr a rozmístění pracovníků.** Výběrem pracovníků se podrobněji zabývá 3. kapitola bakalářské práce. Pracovníky je třeba rozmístit tak, aby byl co nejlépe využit jejich potenciál a kvalifikační předpoklady.
- **Vedení lidí** uplatňuje jakýkoli pracovník, který má nějaké podřízené. Správný vedoucí by měl mít schopnost usměrňovat, motivovat, stimulovat a dokázat strhnout ostatní k vykonávání činností takovým způsobem, aby to přispívalo k plnění cílů.
- **Kontrola** souvisí nejtěsněji s plánováním, kterému poskytuje podklady pro sestavení plánů. Dotýká se však i ostatních manažerských funkcí. Jde o porovnání skutečně dosažených výsledků s plánovanými, zjištění odchylek, stanovení důvodů, proč odchylky vznikly, a návrhů na opatření.
- **Analýza** je rozklad problému na dílčí části, aby se dal snadněji rozpoznat a vyřešit. Nejčastěji bývá dávana do souvislosti s rozhodováním jako jeho prvotní část.
- **Rozhodování** se uplatňuje jak v každodenním životě lidí, tak i ve fungování společnosti. O rozhodování se dá mluvit v situaci, jakmile je možnost volit mezi více variantami řešení, minimálně dvěma. Rozlišuje se rozhodování v podmínkách jistoty, nejistoty a rizika.
- **Realizace** neboli implementace rozhodnutí do činnosti organizace.

1.2 Řízení lidských zdrojů

„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.“ [1, str. 27] Lidé jsou hlavním zdrojem v podniku. Dalšími jsou ještě informace, materiál a finance. Všechno jsou to zdroje omezené a tudíž vzácné a drahé. Lidské zdroje (dále LZ) přispívají velkou měrou k dosahování podnikových cílů, proto je jejich řízení velmi důležitou činností.

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Aby společnost byla úspěšná, musí minimalizovat náklady na všechny již výše uvedené zdroje. Lidské zdroje však mají tu vlastnost, že rozhodují i o těch zbývajících. Jejich řízení by tedy v podniku mělo být prvořadou činností. Koubek [10] charakterizuje úkoly řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) následovně:

- vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, míst a pracovníků tak, aby na správném místě byl správný člověk,

- optimálně využívat kvalifikace zaměstnanců,
- formovat mezilidské vztahy na pracovištích, týmy, atd.,
- podporovat personální i sociální rozvoj zaměstnanců,
- dodržovat zákony, lidská práva, atd.

1.2.2 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů zahrnuje různé činnosti, díky kterým se plní právě vyjmenované úkoly. Personální činnosti lze rozdělit na několik více či méně samostatných funkcí. Některé organizace mají zřízen celý odbor lidských zdrojů, v jiných funguje malá skupina pracovníků, kteří mají na starost péči o zaměstnance, a v ostatních stačí dokonce jen jediný pracovník, většinou ředitel společnosti. Záleží na velikosti organizace, počtu zaměstnanců a náročnosti při péči o ně. V každém případě řízení lidských zdrojů je důležitá oblast a ať už je v podniku více zaměstnanců, nebo je to jen malá společnost, neměla by se úplně vypustit.

Dělení personálních činností [10]:

- **Pracovní místa;** Vytvoření a analýza pracovních míst zahrnují sestavení pracovních úkolů, které budou na místě vykonávány, pravomoc a s ní spojenou odpovědnost pracovníka na dané pozici. Při vytváření místa se sestavuje jeho popis a specifikace. Je třeba pravidelně údaje kontrolovat a aktualizovat.
- **Personální plánování;** Plánují se všechny ostatní personální činnosti. Personálnímu plánování se podrobněji věnuje 2. kapitola této bakalářské práce.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků;** Souhrnem těchto činností se zabývá 3. a 4. kapitola. Ve stručnosti lze říci, že obsahem je příprava náboru, tzn. výběr zdrojů potenciálních pracovníků, zvolení metody inzerce, samotné sestavení a zveřejnění inzerátů o volném pracovním místě. Přijetí přihlášek a životopisů od kandidátů, jejich prvotní selekce a vyřazení nevhodných životopisů. Vybrání nejvhodnějšího kandidáta různými metodami, například pohovorem, Assessment Centrem (dále AC), různými testy, ... Ověření referencí u vybraného uchazeče a přijetí ho do zaměstnání. V neposlední řadě tato činnost obsahuje i adaptační proces nového pracovníka do organizace.
- **Hodnocení;** Hodnocení pracovníků bývá v menších společnostech často opomíjeno přesto, že je důležitou činností. Je důkazem zájmu o zaměstnance. Při hodnotícím pohovoru se zaměstnanec dozví, jak je s ním firma spokojená, a stejně tak společnost získá informace, jestli je spokojený pracovník. Obě strany mohou získat podnětné návrhy pro další vývoj. U pracovníka je to stanovení

dalších cílů a způsobů, jak jich dosáhnout, co se týče jeho kariéry a třeba i postupu ve společnosti. Ta zase může dostat cenné rady, co zlepšit ve svých činnostech, v přístupu k pracovníkům, atd.

Hodnocení zahrnuje naplánování periodicity hodnotících pohovorů, přípravu na ně, podklady k hodnocení, samotný rozhovor, archivaci jednotlivých hodnocení, aby bylo možné kontrolovat postup pracovníka a plnění stanovených cílů. První hodnocení pracovníka probíhá zpravidla po ukončení adaptačního procesu a potom pravidelně podle potřeby organizace.

- **Rozmíst'ování;** Rozmíst'ování pracovníků je jejich zařazování na konkrétní pracovní místa v organizaci. Týká se i přemíst'ování pracovníků jak na horizontální úrovni, převedením na jinou práci, tak i vertikálně, jejich povýšením, přerazováním na nižší funkci.
- **Odměňování a motivace;** Při motivaci pracovníků je důležité odhalit, co je vlastně skutečně motivuje a do jaké míry. Odměňování úzce souvisí s hodnocením pracovníků, které je hlavním podkladem pro odměňování. Zahrnuje stanovení formy mzdy, zaměstnanecké výhody, benefity, atd.
- **Vzdělávání;** Rozvoj kariéry pracovníků je také důležitou personální činností. Je třeba správně rozhodnout, které pracovníky vzdělávat, v jakém programu, jestli vzdělávání proběhne přímo v podniku, nebo bude zajišťováno externě. Průběh vzdělávání pracovníků je nutné průběžně sledovat a na konci zhodnotit jeho přínos, zda se výsledky pozitivně promítnou do výkonu zaměstnance.
- **Pracovní vztahy;** Týkají se vztahů zaměstnavatel – odbory, nadřízenosti a podřízenosti i vztahů mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni ve společnosti. Sleduje se komunikace ve společnosti, možné stížnosti, disciplinární řízení, zda se tvoří neformální skupiny, atd.
- **Péče o pracovníky;** Péče o pracovníky znamená, že se společnost zajímá o to, v jakém prostředí zaměstnanci vykonávají svou činnost, a toto prostředí jim co nejlépe přizpůsobuje. Dále se týká například pracovní doby, bezpečnosti práce, možnosti stravování v organizaci, různých mimopracovních aktivit, služeb poskytovaných členům rodiny zaměstnance, atd.
- **Ukončování pracovního poměru, penzionování;** Tato personální činnost má za úkol sledovat počet a strukturu pracovníků z hlediska rizika odchodů z organizace. Zároveň má za úkol udržovat počet optimální. Toho lze dosáhnout například podporou dobrovolných odchodů nebo předčasného penzionování, pokud

je třeba počet snížit. Personální útvar vede administrativní agendu týkající se odchodů pracovníků a zajišťuje, aby odchody a výpovědi byly v souladu s platným zákoníkem.

- **Personální informační systém;** Podle Koubka [10, str. 21] je personální informační systém: „*zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizace (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.*“
- **Průzkum trhu práce;** Zkoumá se demografický vývoj populace, potenciální nabídka lidských zdrojů na trhu. Zároveň se sleduje i konkurence, jaké pracovníky poptává a na které pozice.
- **Zdravotní péče o pracovníky;** Zákonnou povinností je vstupní lékařská prohlídka, kterou se potvrdí, že zaměstnanec smí vykonávat danou činnost. Prohlídka musí být pravidelně obnovována. Zdravotní péče spočívá i v rozšířených službách pro zaměstnance, jako možnost rehabilitace, další léčby, atd.
- **Získávání a zpracování informací;** Jsou to činnosti zaměřující se na metodiky průzkumů a pracování se získanými informacemi. Vytváří se harmonogramy, pracuje se pomocí matematických a statistických programů, využívají se informační technologie.
- **Dodržování zákonů;** Znalost a dodržování platné legislativy je samozřejmostí v každé organizaci. Základním pramenem v oblasti řízení lidských zdrojů je zákoník práce. Důležité je také dávat si pozor na jakoukoli diskriminaci pracovníků nebo uchazečů o zaměstnání. Dodržování legislativy chrání jak zaměstnance, tak organizaci.

Výše uvedené personální činnosti se vzájemně prolínají. Nejsou striktně odděleny od sebe. V mnoha podnicích, převážně menších, se ani všechny činnosti neprovádějí. Záleží to na velikosti podniku a na jeho individuálních potřebách.

Shrnutí:

Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího zdroje, který organizace má – lidí, kteří v ní pracují. Další zdroje jsou materiálové, informační a finanční. Lidé přímo i nepřímo rozhodují o dělení zbývajících zdrojů a tím přispívají k dosahování cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů může mít podle velikosti společnosti na starost celý útvar, nebo jen jeden člověk. ŘLZ se skládá z různých personálních činností. Koubek je rozdělil na vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení, rozmísťování, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky, ukončování pracovního poměru, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Společnosti většinou neprovádějí všechny personální činnosti. Záleží to na jejich velikosti a individuálních potřebách.

2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování obecně patří mezi postupné manažerské funkce. Je mezi nimi tou prvotní, protože z něho pak vycházejí všechny ostatní. Bez plánování se další činnosti mohou provádět jen velice těžko a často bývají odsouzeny k neúspěchu kvůli komplikacím, které by se díky plánování daly snadno předpovědět a následně se jim i lépe vyhnout. Účelem plánování je stanovení cílů, kterých chce organizace dosáhnout a prostředků a cest, jak tyto cíle naplnit. Výsledkem plánování je plán. Plánování je úzce spjato s kontrolou, ta zjišťuje, jak se skutečnost liší od plánu, jaké vznikly odchylky a proč, a navrhuje řešení, jak odchylky odstranit, pokud jsou negativní. Plánování pak přebírá podklady z kontroly jako vstupní informace pro sestavování plánu.

Stejně tak personální plánování je prvotní mezi personálními činnostmi organizace. Podle Dvořákové se personální plánování snaží předpovídat budoucí požadavky organizace v oblasti lidských zdrojů. Konkrétně jde o zjišťování potřebného počtu a struktury lidských zdrojů, které bude organizace pro splnění těchto požadavků potřebovat a v jakém termínu. [5]

2.1 Cíle plánování pracovníků

Účelem plánování je stanovit cíle, kterých má být dosaženo. Typickými cíly personálního plánování podle [1] jsou:

- Získat potřebný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací (dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi). Pokud již takové pracovníky organizace má, udržet si je.
- Předcházet problémům, které by mohl vyvolat přebytek nebo nedostatek potřebných pracovníků.
- Okolí organizace se stále mění a ta na něj musí co nejrychleji reagovat. Dalším cílem tedy je disponovat takovými pracovníky, kteří budou flexibilní a schopní organizaci pomoci s přizpůsobením se novým podmínkám.
- Vytvořit strategii rozvoje kvalifikovaných pracovníků a jejich stabilizace, aby nebylo třeba získávat tyto pracovníky z externích zdrojů, zvláště když se špatně shánějí.
- Efektivněji využívat pracovníky, zavádět proto flexibilní pracovní systémy.

2.2 Proces plánování pracovníků

Plánování lidských zdrojů lze rozdělit do tří základních kroků. Jsou to předvídaní budoucí potřeby pracovníků (tzv. prognózy poptávky), budoucích zdrojů pracovníků (prognózy nabídky) a porovnání poptávky a nabídky. Na základě porovnání se může vytvořit plán. [1]

Dále se plánování lidských zdrojů rozděluje podrobněji podle Armstronga do několika samostatných procesů, které na sebe navazují. [1] Jsou to:

- a) **Podnikové strategické plány**, které říkají, kam chce podnik v budoucnu směřovat, jaké činnosti plánuje a jaké dovednosti k tomu budou potřeba.
- b) **Strategie zabezpečování lidských zdrojů**. Cílem strategie je získat konkurenční výhodu proti ostatním organizacím, a to pomocí kvalifikovanějších pracovníků, kteří budou rozvíjet svoje znalosti a dovednosti potřebné ve společnosti. Organizace se snaží být atraktivním zaměstnavatelem (zaměstnavatelem volbou), u kterého budou potřební lidé chtít pracovat. Toho může dosáhnout i tím, že bude klíčovým pracovníkům nabízet lepší podmínky než konkurence, např. lepší příležitosti, odměny, atd.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů obsahuje tři základní plány. Prvním je plán samotného zabezpečování LZ, který stanoví zdroje pro získání potřebných pracovníků, jaké mají mít vzdělání atd. s cílem stát se atraktivním zaměstnavatelem. Druhý plán řeší flexibilitu lidí v organizaci, aby byli schopní se rychle přizpůsobit novým podmínkám. Posledním z plánů je stabilizační, který má za cíl udržení pracovníků s potřebnou klíčovou kvalifikací.

- c) **Plánování pomocí scénáře**. Jde o odhad změn vnitřního nebo vnějšího prostředí, kterým se možná společnost bude muset přizpůsobovat. Plán řeší, kolik pracovníků s jakou kvalifikací bude přibližně potřeba vzhledem k tomu, kam organizace směřuje.
- d) **Prognózy poptávky a nabídky** jsou důležité, protože mohou ukázat, že nastane situace, kdy bude společnost možná mít nedostatek nebo přebytek pracovníků. Pak budou připraveni podniknout předem určené kroky k překlenutí problémů.

Prognózy poptávky předpovídají budoucí potřebný počet pracovníků s potřebnou kvalifikací. Jako podpůrný prostředek lze využívat roční rozpočet společnosti na lidské zdroje, plán činností atd. Prognózy poptávky by měly brát v úvahu například možnost racionalizace společnosti, snahu o zmenšení nákladů snižováním stavu pracovníků, rozvoj technologií, atd. Asi nejsnadněji lze prognózovat poptávku v případě výrobních

dělníků. Budoucí potřebný počet se dá stanovit podle plánu výrobků, které mají být vyprodukovány, podle počtu strojů, výkonových norem a směnnosti.

Při prognózování nabídky se předpovídá počet potenciálních pracovníků, kteří by měli být k dispozici, ať už patří do vnitřních zdrojů podniku, nebo jsou zvenčí. Do prognózy nabídky se zahrnují například vnitřní zdroje organizace v potřebném členění, odchody zaměstnanců, změny vnitřních zdrojů (povyšování, přesouvání...), změny pracovních podmínek, absence, zdroje vně organizace atd. Organizace by měla mít dobrý přehled o tom, jaká je struktura populace v okolí společnosti a jak se vyvíjí. Je dobré zaměřit se na to, zda je v místě sídla společnosti více mladých lidí, například v městech, kde jsou střední školy nebo univerzity, nebo naopak spíše střední a starší obyvatelé. Jestliže firma má přehled o lidech ve svém okolí, ví, jaké nabídky pracovních sil může předpokládat.

Po provedení obou prognóz je hlavní částí jejich porovnání, analyzování. Je to nejdůležitější část prognózování, protože samotná prognóza nabídky nebo poptávky bez jejich srovnání by byla bezvýznamná. Díky porovnání se dá odhadnout případný budoucí přebytek nebo nedostatek pracovních sil. Na základě porovnání nabídky s poptávkou se sestavují plány získávání, stabilizace a snižování počtu pracovníků.

- e) **Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků** sleduje počet odchodů pracovníků. Mimo jiné podle tohoto ukazatele lze pozorovat, jak je organizace atraktivní pro potenciální zaměstnance. Je třeba sledovat, kolik zaměstnanců odchází a z jakých důvodů. Rozlišuje se, jestli odcházejí přirozeně, například do důchodu, nebo jestli opouštějí organizaci z jiného důvodu (nedostatečný kariérní růst, nejisté zaměstnání, nízká odměna, horší pracovní podmínky, špatné vztahy,...).

Kromě toho, že vysoká fluktuace pracovníků snižuje atraktivitu organizace, vyvolává také vysoké náklady. Například mzdové náklady spojené s odstupným propuštěných zaměstnanců, náklady při zajišťování náhradníků, náklady na nové personální řízení, na inzerci, školení a vzdělávání nových zaměstnanců, atd. Armstrong doporučuje použít benchmarking, porovnávat fluktuaci pracovníků v organizaci s fluktuací podobných podniků. Pokud je výrazně vyšší, měli by se zaměřit na zjištění příčin, proč tomu tak je, a snažit se je odstranit.

- f) **Analýza pracovního prostředí** zkoumá, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací a jak k tomu podnik přispívá.

g) **Analýza operační efektivnosti** (efektivnosti činností) zjišťuje, jaká je produktivita a jestli je podnik flexibilní, když se vyskytnou nové požadavky. Analýza se skládá z plánu zabezpečování LZ, flexibility a snižování počtu pracovníků. Plán zabezpečování LZ stanoví, jestli budou využívány vnitřní, nebo vnější zdroje pracovníků. Zároveň obsahuje i plán, jak se stát atraktivním zaměstnavatelem (např. vyšší možností rozvoje kariéry, odměňováním, příznivou pracovní dobou...). Plán flexibility má za cíl zvýšit produktivitu například lepším využitím kvalifikovaných pracovníků a zároveň s tím snížením nákladů na zaměstnání. Možností, jak snížit tyto náklady je udržování jen takového počtu stálých pracovníků, který pokryje minimální potřebu na práci, a na výkyvy pak najímat dočasné pracovníky. Tím se uvolní náklady, které by vznikaly například při hledání práce pro zaměstnance nabrané „navíc“ nebo jejich propouštění po tom, co byl pracovní výkyv překonán. Některé varianty využití dočasných pracovníků jsou zaměstnávání na částečný úvazek, job-sharing (sdílení pracovního místa), práce z domu, flexibilní pracovní doba, směny, přesčas. V České republice je dále hodně oblíbená možnost zaměstnávat na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce, která výrazně může snížit náklady, protože do určité výše výdělku stanoveného zákonem se za zaměstnance neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Plán snižování počtu pracovníků má usilovat o to, aby se snižování provádělo co nejvíce přirozenými nebo dobrovolnými odchody. Měl by obsahovat počet očekávaných přirozených odchodů, jak podpořit dobrovolné opuštění společnosti, atd. Propouštění lidí pro nadbytečnost by měla být až ta poslední možnost na co nejnižší počet pracovníků.

2.3 Rozdělení personálních plánů

Stejně jako plány obecně i personální plány lze rozdělit na krátkodobé (převážně do jednoho roku), střednědobé a dlouhodobé (nad pět let).

Výsledkem plánování je plán. V personální oblasti se mohou sestavovat například následující plány:

- získávání a výběru pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- hodnocení a odměňování,
- pensionování, propouštění, ... [2]

Shrnutí:

Personální plánování je prvotní mezi personálními činnostmi, stejně jako plánování obecně je první manažerskou funkcí. Výsledkem plánování je plán, který v první řadě stanoví, kolik pracovníků, s jakou kvalifikací a na jaká místa bude organizace potřebovat.

Plánování lidských zdrojů lze rozdělit do několika samostatných postupných procesů. Těmi jsou podnikové strategické plány, strategie zabezpečování lidských zdrojů, plánování pomocí scénáře, prognózy poptávky a nabídky, analýza pohybu pracovníků, pracovního prostředí a operační efektivnosti. Důležitou částí je prognózování poptávky, nabídky a jejich porovnání. Je to totiž část, díky které se dají výrazně ovlivňovat náklady na zaměstnance. Personální plány mohou být členěny z časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dále se člení podle obsahu.

Plánování je úzce spjato s kontrolováním. Přebírá z kontroly podklady jako vstupní data pro sestavování dalších plánů.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výsledkem plánování pracovníků je stanovení určitého počtu lidí, které je třeba mít v organizaci. Cílem této části je zjištěnou potřebu naplnit, získat pracovníky v potřebném počtu a s požadovanou kvalifikací. To vše s co nejnižšími náklady. Celý proces je pro účely této bakalářské práce rozdělen do čtyř fází:

- Definování požadavků,
- přednáborové a náborové činnosti,
- výběr,
- přijetí zaměstnance.

V každé z výše uvedených částí je nutné pravidelně kontrolovat, zda se jakkoli nezměnila situace v podniku, na trhu nebo v legislativě, která by způsobila, že stávající proces by mohl být zkreslený a vhodný kandidát by se kvůli tomu nemusel získat. Zjištěné chyby je třeba ihned odstranit. Všichni, kdo se na procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků podílejí, musejí být dobře informováni o platných právních předpisech, velký pozor je třeba dávat byť jen na náznak diskriminace při výběru. [7]

3.1 Definování požadavků

Definování požadavků na potencionální pracovníky by mělo vycházet z toho, na jakou pracovní pozici budou obsazováni. Mělo by se rozlišit i to, zda jde o nahrazení pracovníka na již existující pozici (dočasně nebo trvale), nebo jestli se vytváří nové pracovní místo. Pokud jde o dočasné nahrazení pracovníka, mělo by se zvážit, zda je to skutečně nutné, nebo jestli organizace bude schopna fungovat i bez této náhrady. To proto, aby byl splněn cíl minimalizace nákladů. Když se chystá obsazení nové pracovní pozice, je třeba všechny požadavky stanovit nově. Dá se říct, že se musí vymyslet. Je proto velice důležité mít přesnou představu o tom, jaká činnost se bude na pracovišti vykonávat, co všechno bude muset pracovník obstarávat a tím pádem umět. Naproti tomu, když se pozice pouze přeořazuje nebo se hledá náhrada za pracovníka, není třeba vymýšlet nový popis a požadavky. Je však vhodné stávající požadavky prozkoumat a zajistit, aby byly stále aktuální. [10]

V literatuře se v souvislosti s definováním požadavků používají dva pojmy: popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Často splývají v jeden, lze je však rozlišit.

3.1.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa neboli popis role má za úkol vyjádřit účel tohoto pracovního místa (role), oblasti výsledků pro něj typických, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Měl by obsahovat i informace o podmínkách na pracovišti, přibližnou výši odměny, možné benefity, pracovní dobu, rozvoj kariéry,... Popis role může také obsahovat osobnostní a odborné požadavky na pracovníka. [1]

3.1.2 Specifikace pracovního místa

Lze ji pojmenovat i jako specifikaci požadavků na pracovníka. Zahrnuje hlavně kvalifikační předpoklady potenciálního uchazeče pro výkon určité činnosti. Podle Armstronga [1] lze požadavky rozdělit do několika samostatnějších skupin:

- **Odborné schopnosti**, které jsou potřeba, aby pracovník byl schopen správně provádět činnosti, které jsou podstatné na konkrétním pracovním místě.
- **Chování a postoje**, protože na některých místech je třeba, aby se pracovníci chovali vhodným způsobem. Zároveň by měli zapadat do podnikové kultury a svým chováním a postoji ji upevňovat. Pokud by postoj pracovníka nebyl ideální, mohlo by to vést do jisté míry k nevhodnému chování a to následně k neefektivnímu výkonu zaměstnance na pracovišti.
- **Odborná příprava a výcvik** znamenají, jaký obor vzdělání a nejvyšší dosažené vzdělání uchazeč má.
- **Zkušenosti a praxe** neboli jakými pozicemi uchazeč již prošel. Sleduje se, jestli pracoval na obdobné pozici a zda na ní byl úspěšný, dále jestli má z předchozích zaměstnání nějaké znalosti z oboru, atd.
- **Zvláštní požadavky** budou potřebné, pokud se jedná o více specializované pozice. Například pozice s vyšší zodpovědností, pokud bude pracovník moci přímo ovlivnit zakázky organizace, atd.
- **Vhodnost pro organizaci** znamená, jestli uchazeč odpovídá dosavadní podnikové kultuře, nebo jestli bude schopen a ochoten se jí přizpůsobit.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** co se týče například jistoty zaměstnání, rozvoje jeho kariéry, možností dalšího vzdělávání, postupu v organizaci, atd.

Při sestavování požadavků na potenciální pracovníky je třeba dát pozor, aby nebyly nadhodnocené ani podhodnocené. Častěji se stává, že požadavky na kvalifikaci uchazečů jsou přemrštěné. To může mít za následek nižší zájem o pozici a organizace nebude mít z čeho vybírat. Pracovníky, kteří požadovanou vysokou kvalifikaci mít budou a budou vybráni, zase

může později nepříjemně překvapit, že ji při práci nevyužijí a už vůbec ji nebudou dále rozvíjet. To pak zvyšuje fluktuaci v organizaci a tím i náklady na hledání náhrady.

Jako obrana proti podhodnocení nebo nadhodnocení požadavků na pracovníky je dobré rozdělit je na ty, které jsou pro organizaci podstatné a uchazeč jimi musí bezpodmínečně disponovat, a na požadavky žádoucí, které jsou vhodné, ale dá se bez nich na pracovišti obejít nebo se dají relativně rychle naučit. Jako doprovodné mohou pak být stanoveny požadavky žádoucí, které mohou pomoci při rozhodování mezi více vhodnými uchazeči.

3.2 Přednáborové a náborové činnosti

Jakmile organizace ví, která místa je třeba obsadit, má určené požadavky na potenciální pracovníky, může se zaměřit na jejich získání. Podle toho, na jakou pozici potřebuje sehnat pracovníka, bude se rozhodovat, jakou metodu k přilákání potřebného počtu uchazečů použije. Je také užitečné ještě před samotným rozhodnutím o zdrojích provést analýzu silných a slabých stránek společnosti jako zaměstnavatele, aby zjistila, jak je na tom s atraktivitou pro zaměstnance. Jestli poskytuje dostatečnou výši odměn, možnosti rozvoje schopností svých pracovníků, atd. Když bude organizace vědět, jak si stojí v porovnání s konkurencí, může to také přispět k výběru vhodné metody získání pracovníka.

3.2.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace se musí rozhodnout, jaké zdroje potenciálních pracovníků využije. Obecným nepsaným pravidlem je, že by se nejprve mělo zkusit pátrat ve vnitřních zdrojích organizace. Důvodů je několik. Jedním z nich je, že obsazení pozice pracovníkem, který již ve společnosti je, bude mnohem levnější, jelikož odpadají náklady na inzerci, pohovorování atd., nebude třeba ho školit obecným věcem o organizaci, protože je již zná. Bude tedy možné se zaměřit na jeho efektivnější trénink ve specializovaných oblastech bez zdržování se základními školeními. Další výhodou je, že pracovník je již známý společnosti, je snadnější zjistit jeho reference, nemusejí se zkoumat jeho osobnostní charakteristiky, názory, již by měl být přizpůsoben firemní kultuře, ví se, jak vychází se spolupracovníky, s nadřízenými, jaký má přístup k práci, jakou kvalitu, atd. Mezi důvody, proč upřednostnit vnitřní zdroje společnosti, patří jistě i to, že takový přístup motivuje pracovníky. Vědí, že mají možnost přihlásit se na jinou pozici, na vyšší pozici, že díky tomu mohou rozvíjet a obohacovat svoje schopnosti a jejich kariéra může růst.

Dvořáková [5] rozlišuje tři způsoby obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů:

- **Řízení následnictví**, kdy jde o to rozpoznat pracovníky, kteří mají vysoký pracovní potenciál, a ty potom řízeně směřovat na vyšší pozice. Soustředit se u nich na rozvoj dovedností, které budou v budoucnu na těchto pozicích potřebovat. Tím si organizace zajistí jejich stabilizaci, když budou vědět, že je čeká posun na vyšší pozici.
- **Interní výběrové řízení** znamená, že zaměstnanci mají možnost se sami přihlásit na volná pracovní místa.
- **Rozmístění zaměstnanců** ukazuje, jak se mohou přesouvat uvnitř podniku.

Pokud se nenajde vhodný uchazeč z vnitřních zdrojů organizace, nebo když se nabírá například více lidí na nižší pozice, pak je potřeba rozhodnout se, jaké využít zdroje vnější. Jsou rozšířenější než vnitřní zdroje, organizace má hodně možností, kde kandidáty hledat. Musí však dobře zvážit, na jakou pozici shání, protože využití různých zdrojů je různě nákladné a je zbytečné platit více, když by stačilo využít levnější možnost.

3.2.2 Inzerce

Je nejpoužívanější metodou zveřejňování nabídky volné pracovní pozice. Je potřeba zvážit, kde bude organizace inzerovat. **Internet** má nejširší záběr potenciálních uchazečů. Inzerát by měl být právě z tohoto důvodu dobře sestaven, protože se jinak organizace setká s velkým počtem odpovědí od uchazečů, kteří jsou pro inzerovanou pozici zcela nevhodní. Inzerce **v televizi** se vyskytuje převážně na regionální úrovni nebo u skutečně velkých společností, většinou když otevírají celý nový závod. Obecně není moc častá a patří mezi nejdražší formy. **V rádiu** jsou inzeráty v porovnání s televizí častější a levnější. Stává se ale, že splynou s vysíláním a posluchači na ně nemusejí příliš reagovat, mohou je snadno přeslechnout. Další možností, kterou může organizace pro zveřejnění inzerátu využít, je **místní vývěska**. Ta může být účinná například v menších obcích, kde jsou lidé zvyklí ji pravidelně kontrolovat. Podobně mohou působit i **nástěnky na školách, úřadech práce** atd. **Inzeráty v časopisech, novinách, periodikách** jsou většinou vnímány lépe než ty na internetu. Na čtenáře často působí lukrativněji, na určité vyšší úrovni. Pokud organizace využije odborné časopisy, zvyšuje tím šanci, že jí na inzerát odpoví vhodnější kandidáti. Na druhou stranu díky odbornosti časopisu bude okruh čtenářů zúžen a odpovědí nebude takové množství. V současné době je velice moderní využít **sociální sítě**, byla by chyba je opomíjet.

Aby inzerát splnil svůj účel, měl by v první řadě upoutat pozornost potenciálních čtenářů, aby ho začali číst. Následně vzbudit u nich zájem a udržovat ho, tzn. být pro ně atraktivní, když ho čtou, a povzbudit je k akci, k odpovědi na inzerát. [1]

Měl by mít určitou strukturu, aby se v něm dalo dobře orientovat a byl čtivý. V horní části má být hlavička, nadpis inzerátu, nejčastěji obsahuje název pozice. Dále pak informace o organizaci, konkrétním nabízeném pracovním místě, činnostech na pracovišti, požadovaná kvalifikace uchazeče, co společnost nabízí, termíny uzávěrky přihlášek do výběrového řízení. Dále může inzerát obsahovat i orientační mzdové podmínky, podrobnější informace o společnosti, atd. [2]

3.2.3 Outsourcing

Jde o najímání pracovníků externího dodavatele. Je výhodné ho využít například pro dočasné překlenutí vyšší výroby, aby se nemuseli nabírat noví pracovníci. Velkou výhodou je, že pokud dodavatel pošle pracovníka, který firmě nevyhovuje, stačí říct, že už tohoto posílat nechce, a víc se o něj nemusí starat. Naopak, pokud je s pracovníkem velmi spokojena, může si ho převzít přímo mezi své zaměstnance.

V případě, že chce organizace použít outsourcing pro vyhledání specializovaného pracovníka, je dobré využít služeb odborných společností, tzv. headhunterských firem. Ty se specializují na vyhledávání odborných pracovníků na vyšších pozicích. Mají dobré povědomí o situaci na trhu i o špičkách v odvětví a vědí, kde konkrétní pracovníky hledat.

V obou případech je velmi důležité správně si vybrat dodavatele. Neunáhlit se a důsledně zjišťovat informace a kontrolovat reference. Celý proces outsourcingu pak pevně řídit a průběžně kontrolovat jeho fungování a výnosnost.

3.2.4 E-recruitment

Organizace zveřejní volnou pracovní pozici na svých internetových stránkách, kam má přístup veřejnost, nebo na intranetových stránkách, kam už vidí pouze lidé s oprávněným přístupem. Zvyšuje se tak pravděpodobnost, že na inzerát odpoví více uchazečů, kteří jsou na pozici vhodní a o práci v této firmě mají skutečný zájem. Tato možnost zveřejnění volné pozice je v porovnání s ostatním i levná. Další výhodou je, že uchazeč může hned zjistit i podrobnější informace o společnosti a ta zase tyto informace snadno aktualizovat. [1]

3.2.5 Další možnosti vyhledávání uchazečů

Možností, kde shánět nové pracovníky, je mimo výše uvedených velké množství. Následně jsou vypsány některé z nich:

- **Úřady práce;** Zaměstnavatelé mají povinnost hlásit volná pracovní místa na úřadech. Uchazeči z ÚP však často nevyhovují všem podmínkám pro přijetí. Je vhodné využívat spolupráci s úřadem při obsazování nižších pozic.
- **On-line nabídka;** Inzerát se zveřejňuje za poplatek na specializovaných pracovních stránkách, např. jobs.cz, práce.cz, atd., na internetových stránkách médií, tisku, personálních agentur, atd. [1]
- **Absolventi;** Jejich výhodou je, že ještě nejsou „zkažení“ trhem práce. Nevýhodou, že nemají zkušenosti. Vyhledávat uchazeče z řad absolventů je vhodné pro společnosti, které si je chtějí vyškolit přímo pro svou firmu.
- **Veletrh pracovních příležitostí;** Je tu možnost společnost rovnou prezentovat a uchazeče osobně vidět.
- **Samostatné přihlášení uchazeče** o zaměstnání, i když v danou chvíli není vypsáno žádné výběrové řízení, měla by se jeho přihláška uschovat. Jeho zájem se může využít, až bude pozice volná.
- **Doporučení** stávajícím zaměstnancem bývá spolehlivé, protože stávající zaměstnanec nechce pokazit svou pověst, takže doporučí jistě spolehlivého pracovníka.

V obou případech, ať už organizace čerpá z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, měla by mít předem rozmyšlená některá důležitá data. Například, kdy zveřejní volná pracovní místa, aby měli uchazeči čas se přihlásit a organizace pak z čeho vybírat, termín uzávěrky přihlášek od uchazečů a termíny pohovorů stanovené tak, aby se stihl vybrat ten nejvhodnější uchazeč. Dále jsou ještě důležitá data nástupu do zaměstnání nebo délka zkušební doby. [5]

3.3 Výběr

Jakmile se naplní termín uzávěrky přihlášek do výběrového řízení, je třeba rozdělit uchazeče na ty, co vyhovují a postoupí do dalšího kola, a na ty, kteří nevyhovují. Na základě jejich přihlášek a životopisů se posoudí, zda mají potřebnou kvalifikaci pro výkon činnosti. Nevyhovujícím by se měl poslat informující dopis, že do dalšího kola nepostupují. Pokud je organizace nechá bez odpovědi, nepůsobí to dobře pro její image.

Základní metody výběru pracovníků jsou: pohovor, Assessment Centra a testy pracovní způsobilosti. Jako podpurný prostředek některé firmy využívají i grafologii.

3.3.1 Pohovor

Nejčastější metodou výběru vhodného uchazeče je osobní setkání a rozhovor dvou nebo více lidí, tedy pohovor. Účelem pohovoru je získat informace o dovednostech, schopnostech a chování uchazeče, porovnat je s ostatními uchazeči a vyhodnotit, zda odpovídají specifikaci pracovního místa, které je třeba obsadit. Základní informace budou jistě uvedeny již v dotazníku nebo v životopise, na pohovoru se však musí ověřit jejich správnost, úplnost, eventuelně se mohou doplnit, konkretizovat a upřesnit. Vést pohovor není jednoduchá záležitost, je k tomu třeba dobře vyškolený pracovník, který se na pohovor svědomitě připraví.

Pohovory mohou probíhat jako **individuální**, kdy hovoří pouze jeden pracovník vedoucí pohovor s uchazečem. Výhodou je, že se vytváří užší a důvěrnější kontakt mezi oběma účastníky pohovoru a ten je tak plynulejší a uvolněnější. Naopak nevýhodou je, že hodnotí pouze jediná osoba a vybrání uchazeče tedy závisí jen na jejím uvážení. Názor nemůže konzultovat. Dalším druhem jsou **panelové** pohovory. Ty tvoří dva nebo více lidí, kteří vedou pohovor s uchazečem. Většinou to bývají přímí budoucí nadřízení uchazeče a pracovník personálního oddělení. Výhodou je, že mohou svoje názory na uchazeče po skončení pohovoru porovnat. Poslední možností je pohovor formou **výběrové komise**. Pohovoru se účastní více pracovníků z různých oblastí podniku, kteří hodnotí uchazeče. Výhodou je opět možnost konzultace, nevýhodou však je, že uchazeč může být dost zaskočen tak velkým počtem přítomných při pohovoru. Jako další vada hrozí, že otázky při pohovoru budou z různých oblastí a ve výsledku jen povrchní. Typ pohovoru by se tedy měl volit s ohledem na úroveň obsazované pozice. [1]

Samotný průběh pohovoru by měl mít určitou strukturu. Prvním krokem by rozhodně mělo být uvítání uchazeče o práci a neformální rozhovor, který uvolní atmosféru. Jako další by měly následovat informace o tom, jak celý pohovor proběhne, základní informace o společnosti, obsazovaném pracovním místě a činnosti, kterou na něm má uchazeč provádět. Následují otázky, kterými personalista bude zjišťovat kvalifikaci uchazeče a srovnávat, do jaké míry se na pracovní místo hodí. V pohovoru nesmí chybět místo na otázky ze strany uchazeče. Měl by mít prostor zjistit podrobnější informace, které se z pohovoru nedověděl, ale měly by vliv na jeho rozhodnutí. Navíc otázky, které položí, mohou hodně vypovědět

o jeho postojích. Na závěr by mělo přijít přátelské ukončení pohovoru, rozloučení s uchazečem a sdělení informací o tom, jak se bude dále postupovat ve výběrovém řízení. [2]

Jeden z článků na manažerském webu uvádí několik charakteristik ideálního uchazeče, které se dají vyzpozorovat právě při pohovoru. Potenciálně nejvhodnější pracovník by měl být tak trochu jiný než ostatní, svým způsobem poutavější, možná až divný. Měl by být samostatný, žádný velký workoholik, práce by ho měla bavit, měl by ji vykonávat rád, je zaměřený na úkol a snaží se ho splnit nad očekávání, drží se popisu práce, ale jen jako vodítka. Není potřeba ho k práci povzbuzovat, dokonce bude spíše potřebovat někdy přibrzdit, nesoutěží s ostatními, ale sám si je tím největším soupeřem s vysokými nároky. Neočekává pochvalu, ale když ji dostane, ocení to, chce dobře rozumět svojí práci a nebojí se přijít se svými nápady. Dobrý pracovník vedoucí pohovory, dokáže správně kladenými otázkami a vnímavým pozorováním hodně z těchto charakteristik odhalit. [12]

Každá z metod má své výhody i nevýhody. Protože je pohovor tou nejčastější, jsou popsány klady a zápory právě u něj. U ostatních metod se z nich potom dají snadno odvodit. Mezi výhody rozhodně patří, že jde o osobní rozhovor, uchazeč je fyzicky přítomen, a tak se dá hodnotit, co říká, způsob, jakým to říká, jak se u toho chová, jestli zapadne do kultury organizace. Lze ověřit jeho schopnosti uvedené v dotazníku více do hloubky, konkretizovat je. Uchazeč díky osobnímu rozhovoru může klást otázky, dozví se více o pozici, atd. Jako nevýhoda se uvádí, že pohovorování je časově náročná metoda, vyžaduje dobře vyškoleného člověka, který pohovor povede a dokáže porovnat, zhodnotit uchazeče a vybrat toho nejvhodnějšího. Zároveň musí zvládnout udržet pohovor v potřebné struktuře, aby se neodklonil stranou. Pokud probíhá v jeden den více pohovorů, mohou jednotliví uchazeči začít splývat. [1]

3.3.2 Assessment Center

V AC se hodnotí více uchazečů najednou. Používají se různé metody, například hromadná diskuse, hraní rolí, řešení určitého problému ve skupině, individuální prezentace, třídění došlé pošty, řízení porady, manažerské hry, případové studie, atd. Skupinu uchazečů pozoruje několik vyškolených hodnotitelů. Mohou je mezi sebou srovnávat. Výhodou AC je, že se ukáže, jak uchazeči skutečně jednají, jak se chovají a ne pouze, co o sobě říkají. Mohou se projevit jejich silné a slabé stránky, jejich postoje, názory, jak jsou komunikativní, jak se zapojují do týmové práce, jestli vybočují, chtějí být dominantní, nebo jsou raději vedeni někým jiným, atd. Výhoda pro uchazeče je, že AC bývá sestaveno tak, aby uchazeč prošel situacemi, se kterými se velmi pravděpodobně setká při své budoucí práci. On sám tedy uvidí,

co ho nejspíš potká a zároveň si vyzkouší, jak by reagoval. Při pohovoru by se třeba i on sám mohl jen domnívat, jak by reagoval, je totiž možné, že se do takové situace nikdy nedostal, ale v AC se projeví jeho postoj a schopnost reakce.

Jednotlivé techniky, které se v AC mohou používat, Montag [14] rozděluje následovně:

- **Skupinová diskuze** může být řízená (neřízená), s hraním rolí (bez hraní), s přípravou (bez). Při skupinové diskusi se nejlépe sleduje, jak se účastníci zapojují, jestli poslouchají ostatní, rozvíjejí jejich nápady, přijímají kritiku svých názorů, atd.
- **Individuální prezentace** ukáže, jak je uchazeč odolný proti stresu, jak dokáže přednést a obhájit svůj názor nebo názor, který dostane za úkol prezentovat. Prezentovat může jen před hodnotiteli, nebo i před ostatními uchazeči. Téma může mít zvoleno, může si ho náhodně vylosovat, nebo dostane za úkol obhájit názor v diskusi. Při prezentaci se hodnotí i to, zda se uchazeč vešel do určeného časového limitu.
- **Řešení problému** může být individuální, nebo kolektivní. Problém by měl být stanoven takový, se kterým se účastníci budou běžně setkávat při výkonu práce na obsazované pozici. Kromě iniciativy a nápadů lze sledovat i ochotu a chuť brát na sebe odpovědnost za řešení a schopnost vést ostatní.
- **Řízení porady** se používá na manažerských pozicích, kdy tuto činnost bude pracovník běžně vykonávat.
- **Třídění došlé pošty** se používá pro pozice, kdy je třeba umět se rozhodnout, stanovovat si priority, utvářet si denní plán a obměňovat ho podle aktuálních změn. Jde o třídění různých dokumentů, firemních i soukromých, s různou důležitostí a v omezeném čase. Po roztřídění pošty by měl uchazeč obhájit svá rozhodnutí u jednotlivých dokumentů.
- **Hraní rolí** je velmi oblíbenou metodou v AC. Může se na ní totiž nastavit jakákoli situace. Lze sledovat komunikaci nadřízený – podřízený a naopak, kdy je vždy úkolem vyřešit nějaký problém, který vzniká z tohoto vztahu. Dále se často používá u obchodních pozic vztah obchodník – zákazník. Tady se dá hodnotit vstřícnost, úroveň komunikace, umění přesvědčit, atd. Partnera při hraní rolí uchazeči zpravidla hraje některý z pozorovatelů nebo jiný pracovník. Většinou však ne ostatní uchazeči.

- **Zjišťování faktů** je metoda, při které uchazeč vede rozhovor s figurantem a snaží se zjistit potřebné informace pro vyřešení problému. Hodnotí se komunikační dovednost, stabilita emocí, trpělivost, atd.
- **Manažerské hry** zahrnují různé již zmíněné metody AC. Například to může být třídění pošty, vedení porady, případové studie, řešení stížností, ... Používají se i modelové situace na počítači, kdy je zadána konkrétní situace firmy a uchazeč má vymyslet a popsat, jak dosáhnout nejlepšího řešení. Při manažerských hrách se zaměřuje pozornost na rozhodovací schopnost, reakce ve stresu, týmová spolupráce, aktivita, obhajování vlastních názorů, ...
- **Případové studie** se týkají konkrétních situací ve firmě, se kterými se uchazeči jistě setkají. Je možné sledovat tok jejich myšlenek, jak si poradí s uspořádáním informací. Výsledky mohou být prezentovány.
- **Řízený rozhovor s účastníkem** bývá na konci AC. Je to příležitost pro doplnění informací o uchazeči, zodpovězení otázek, které možná při AC vznikly, objasnění některých reakcí, ... Zároveň plní funkci zpětné vazby pro účastníka a stejně tak pro školitele, protože i uchazeč má v tuto chvíli šanci říct, co mu AC přineslo a co by se z jeho pohledu mělo zlepšit.
- **Sebehodnocení a hodnocení ostatních** může hodně napovědět o sebereflexi účastníka a o schopnosti ostatních vytvořit si svůj názor na člověka a říct ho.
- **Psychodiagnostické metody** by se měly v AC používat spíše jako doplňková metoda. Zahrnují různé vyplňování dotazníků a testů.

Je na organizaci, jestli upřednostní pohovor s každým vybraným uchazečem a až ty, co na pohovoru uspějí, pošle do Assessment Centra, nebo jestli chce pohovorovat nižší počet uchazečů, čehož dosáhne tím, že je pošle nejprve na AC.

3.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy jsou další metodou, jak zjistit, jestli daný uchazeč může být na pracovním místě úspěšný. Bývají používány jako doplněk ostatních metod, ale lze je využít i samostatně. Musejí být založeny na důkladném výzkumu a splňovat některá kritéria jako například citlivost, se kterou se díky nim dokáže rozlišit mezi jednotlivými uchazeči, dále spolehlivost, že měří stále totéž, validitu, která se projevuje v tom, že měří to, co měřit mají. Test by měl být vytvořen na dostatečně velkém a reprezentativním vzorku lidí. Mezi základní testy jsou řazeny inteligenční, osobnostní a testy schopností. [1]

3.3.4 Grafologie

Bývá používána spíše jako doplňková metoda. Z uchazečova písma se vyčte jeho osobnost, povaha a předpoví se budoucí úspěšnost a vhodnost.

Není třeba vždy využít všechny metody výběru pracovníků. Bude se přihlížet k tomu, jaká pozice se obsazuje, jak moc má být člověk kvalifikovaný a co vše je tedy třeba ověřit. Každou metodou se totiž zjišťují jiné předpoklady. Často se vzájemně prolínají a používají se různé kombinace.

3.4 Ověření referencí a přijetí zaměstnance

Ověření referencí je velmi důležitou částí výběru pracovníků, která by měla předcházet definitivnímu rozhodnutí o přijetí uchazeče do zaměstnání. Podle Armstronga jde o získání informací o možném budoucím zaměstnanci, jeho charakteru a vhodnosti jeho obsazení na volné pracovní místo z úst někoho jiného, než je sám uchazeč. Mělo by se ověřit, zda uchazeč uvedl pravdivé dosažené vzdělání i zaměstnání. Základními konkrétnějšími údaji, které by se měly zjišťovat, jsou například délka zaměstnání, konkrétní pozice a její náplň, jaká byla docházka pracovníka a třeba přibližná výše odměny. Otázka, která může hodně vypovídat, je, zda by bývalý zaměstnavatel tohoto pracovníka znovu přijal. [1]

Pokud vybraný pracovník má příznivé reference, potvrdí se mu, že byl vybrán a ověří se, zda na místo stále chce nastoupit. Následně podstoupí povinnou lékařskou prohlídku a uzavře se s ním pracovní smlouva podle zákonných předpisů.

3.5 Příklad uplatnění talent managementu

Každá oblast společnosti se vyvíjí. Není tomu jinak ani v oblasti lidských zdrojů. Stále je třeba sledovat nové způsoby ve světě, jak se uchytí, jaký mají účinek, jestli by byly vhodné i pro tuzemskou společnost, atd.

Pro rok 2012 by se měl velký důraz v oblasti lidských zdrojů podle časopisu HRM klást na řízení talentů. Talentem je takový pracovník, který může společnosti zajistit neobyčejný přínos svým výkonem nebo dlouhodobým potenciálem. Úkolem řízení talentů je jejich rozpoznání, vývoj, zajištění angažovanosti na cílech podnikání, motivování, aby se mohl jejich potenciál co nejvíce využít. [6]

Talent management není zcela nový způsob řízení lidských zdrojů, přesto v České republice není příliš rozšířen a to brání dalšímu rozvoji společností. Kvůli tomu je cílem společností v oblasti talent managementu podpořit jeho rozvíjení v oblasti globální mobility

talentů. Do roku 2020 by některé společnosti, například Škoda Auto, ČEZ, Linet a další chtěly dosáhnout vyššího počtu pracovníků, kteří budou vysláni do zahraničí a přijati ze zahraničí. S cílem zlepšit řízení talentů úzce souvisí vůbec to rozpoznat je ve svých vnitřních zdrojích nebo získat je z vnějšího trhu a následné umístování těchto talentů uvnitř podniku. Škoda Auto se chystá v letošním roce nabrat více mladých talentů. Přípravuje pro ně roční Trainee program, díky kterému projdou různými pozicemi ve společnosti. Po ukončení programu budou zařazeni na pro ně nejvhodnější místo. Příkladem dalších návrhů na vylepšení fungování lidských zdrojů je zlepšování rozvoje vůdcovství v organizacích, přeměna HR ve strategického partnera z pohledu ostatních manažerů, posunutí plánování v oblasti lidských zdrojů na strategickou úroveň (dnes se totiž spíše reaguje na krátkodobé potřeby a vznikají tak zbytečně vyšší náklady). [21]

Shrnutí:

V této kapitole bylo cílem naplnit potřebu pracovníků s požadovanou kvalifikací stanovenou v plánu. Definováním požadavků na uchazeče se stanovily podmínky, které musejí pro přijetí bezpodmínečně splnit. Organizace se musí rozhodnout, jestli bude hledat ve svých vnitřních zdrojích, nebo využije vnější, přičemž by vždy, pokud je to možné, měla upřednostnit stávající zaměstnance. Dále musí stanovit metodu, kterou použije pro přilákání uchazečů. Může využít inzerování v různých médiích, úřady práce, pracovní portály, vlastní webové stránky nebo intranetové stránky, outsourcing, absolventy, veletrhy, databáze dříve podaných přihlášek o zaměstnání nebo doporučení stávajících pracovníků. Po přijetí přihlášek do výběrového řízení se provede předvýběr a vyřadí se ti uchazeči, kteří již podle životopisů nesplňují kritéria. Následně může proběhnout pohovor, Assessment Centrum, testy pracovní způsobilosti nebo jiná metoda výběru. Velmi důležitá je poslední část výběru pracovníka, ověření referencí.

Pokud uchazeč projde všemi částmi výběru, může být přijat do zaměstnání. Přijetím nového zaměstnance však péče o něj rozhodně nekončí. Je potřeba se o něj starat i nadále a sledovat jeho vývoj. Podle jeho dalšího vývoje lze kontrolovat, jestli odpovídá výkonu, který personalista očekával při pohovoru. K procesu přijímání pracovníků bezesporu neoddelitelně patří i zařazení pracovníka do chodu organizace neboli adaptace zaměstnance.

4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Adaptace je proces zavádění a začleňování nového pracovníka do organizace. Jeho uvádění na pracovní místo, seznamování s místem, organizací i ostatními pracovníky. Adaptační proces bývá často považován za méně důležitou část přijetí pracovníka, ale není to správný přístup. V prvních několika týdnech totiž zaměstnanec nejvíce vnímá a stále hodnotí, jestli v organizaci skutečně chce a bude pracovat. V tomto období je hrozba odchodu nového pracovníka nejvyšší. Pokud by ale organizaci skutečně opustil, vedlo by to k problémům, kterým možná šlo zabránit, kdyby se adaptaci věnovala vyšší pozornost. Například by to znamenalo nové náklady na získání náhrady za odejitého pracovníka, nové rozhodování, koho přijmout, další náklady na jeho uvedení a další. [15]

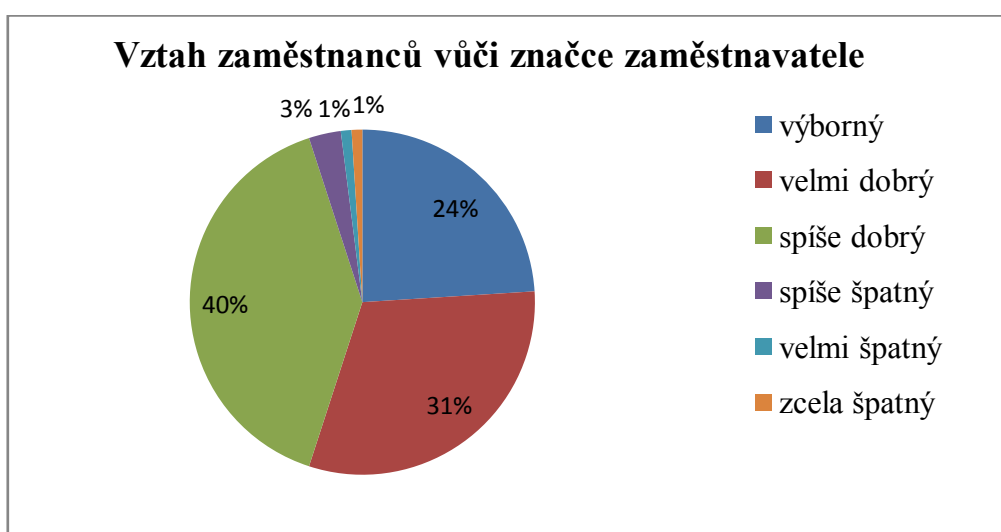
Z tohoto důvodu, že první dojmy na pracovníka působí nejvíce, je důležité zařídit, aby jeho úplně první den v organizaci zanechal dojem co nejlepší. Zaměstnanec by měl mít pocit, že všichni lidé, se kterými se setká, jsou pozitivní a přátelští. Je dobré zajistit, aby například recepční věděla, že nový člověk přijde, a přivítala ho, byla mu k dispozici, dovedla ho na potřebné místo. To povede k tomu, že si pracovník bude připadat chtěný, očekávaný a může mu to pomoci zmírnit prvotní nervozitu. Je také dobré nenechávat v průběhu prvního dne nového člověka čekat, tak nebude mít moc času myslet na svou trému, bude vidět, že ho organizace očekávala a připravila se na jeho přijetí. [1]

Hlavní cíle adaptačního procesu jsou podle Dvořákové [5]:

- **Snížení nákladů vzniklých fluktuací pracovníků.** Jak je popsáno výše, největší riziko, že nový zaměstnanec odejde, je právě v prvních týdnech. Proto je velice důležité věnovat jeho adaptaci pozornost. Když bude úspěšná, pracovník se zařadí do organizace, přizpůsobí se, oblíbí si ji a bude tak dobře stabilizován. Nesmí to však končit jen u adaptace, péči o pracovníka se musí věnovat pozornost i nadále.
- **Snížení ztrát v produktivitě** se dosáhne, když bude adaptace dobře naplánovaná a řízená. Zaměstnanec se pak snadněji a rychleji naučí provádět potřebné činnosti k výkonu práce. Může tak přispívat k celkové produktivitě svou prací dříve, než kdyby ho nikdo nevedl.
- **Zvýšení pracovní spokojenosti.** Jestliže organizace udělá v prvních týdnech dobrý dojem, je pravděpodobné, že se v ní zaměstnanec bude cítit příjemně a bude spokojený. To ho na pracovním místě stabilizuje a společnost tak získá věrného

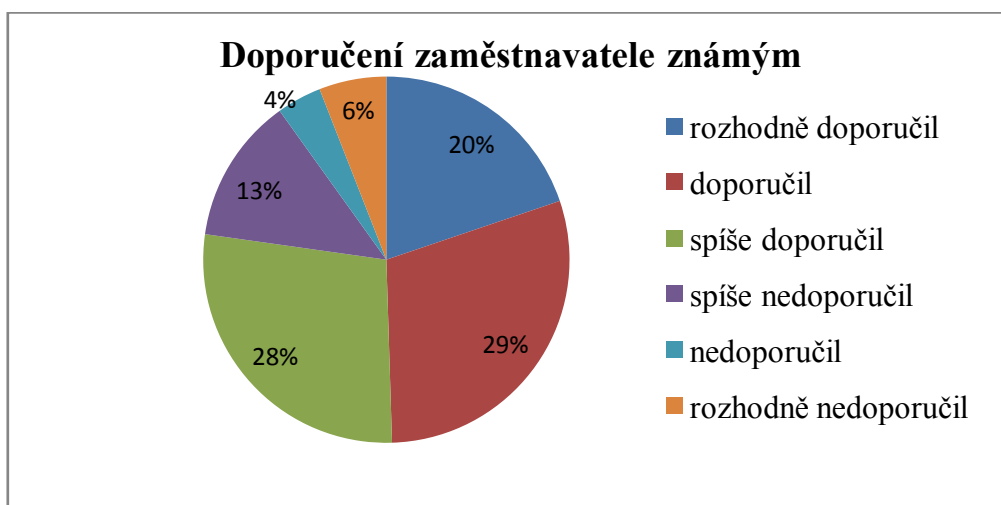
pracovníka. S takovým pak může dále pracovat, rozvíjet jeho schopnosti a třeba si z něj vyškolit užitečného specialistu.

Každá společnost je orientovaná na dosahování zisku, k tomu potřebuje spokojeného a věrného zákazníka. Spokojenost zákazníka velkou mírou ovlivňuje právě přístup zaměstnanců k němu. Podle studie zveřejněné v časopise HR forum je pro úspěch společnosti nesmírně důležité, aby zaměstnanci byli angažováni na značce zaměstnavatele, vážili si jí a chtěli pod ní pracovat. Na následujících grafech je uvedeno, jak skutečně pracovníci vnímají jméno, pod kterým je jejich zaměstnavatel známý mezi zákazníky, a zda by ho doporučili svým známým. Jejich doporučení totiž dokresluje skutečnou spokojenost a to, zda by se o ni chtěli podělit.



Obrázek 1: Graf znázorňující vztah zaměstnanců k značce jejich zaměstnavatele

Zdroj: upraveno podle [8]



Obrázek 2: Graf znázorňující strukturu doporučení vlastního zaměstnavatele známým

Zdroj: upraveno podle [8]

Z grafů je vidět, že spokojenost se značkou je přibližně přímo úměrná s touhou doporučit svého zaměstnavatele dalším lidem. Podle prvního grafu jen každý čtvrtý zaměstnanec je se značkou natolik spokojen, že uvedl výborný vztah, což není moc pozitivní. Na druhou stranu pracovníků, kteří nemají ke značce pozitivní vztah, je malé procento. Rozhodující faktory ovlivňující vztah pracovníků k zaměstnavateli je to, zda je práce baví, zda jsou dobře informovaní, jaké mají platové ohodnocení a jaké panují vztahy na pracovišti. Toto vše může výrazně ovlivnit už samotná adaptace pracovníka. [8]

Aby adaptace pracovníka byla úspěšná, je třeba ji určitým způsobem řídit. K tomu významně pomůže sestavení **adaptačního plánu**. Sestavuje se zpravidla za sounáležitosti nového pracovníka první den. Je žádoucí, aby byl sestaven písemně, aby se později dalo kontrolovat a hodnotit, jak proces probíhá. Plán by měl obsahovat předpokládanou délku adaptačního procesu i jeho jednotlivé body. Například může zahrnovat seznámení pracovníka s obecnými informacemi společnosti, o pracovním místě a jeho náplni, jaká školení bude pracovník muset podstoupit, ať už povinná (například školení ochrany zdraví a bezpečnosti práce a požární školení), nebo speciální. Dále plán ještě může uvádět, se kterými dalšími pracovníky bude zaměstnanec spolupracovat, jak na sebe jejich práce navazuje a tedy, která místa by měl také dobře znát. Důležitou součástí adaptačního plánu je stanovení termínů, kdy se bude průběžně kontrolovat jeho plnění a způsob, a termín, kdy by měl být ukončen. [24]

Armstrong [1] rozlišuje dvě varianty adaptace pracovníka do organizace přičemž obě jsou potřebné a většinou nejsou striktně odděleny. Není tedy pravidlem, že by musela proběhnout nejprve jedna a teprve potom druhá. Často se prolínají. Jsou to:

a) Celopodniková orientace

Zahrnuje seznámení nového zaměstnance s organizací, její historií, principem fungování, výrobky, službami, které poskytuje, pracovními podmínkami, principy a pravidly odměňování. Dále pak seznámení s podnikovou kulturou, předpokládaným chováním v organizaci, možnostmi rozvoje pracovníků, jak je to se stravováním, s přestávkami v práci, atd.

Pokud je přijímáno více nových pracovníků v krátkém časovém období, je výhodné využít v této části formální informační kurzy, na kterých se výše uvedené informace dozvědí všichni pracovníci hromadně. Tím se ušetří náklady, čas a zamezí se možnosti, že by při individuálních rozhovorech mohlo dojít k opomenutí některých informací.

Je žádoucí, aby toto školení proběhlo co nejdříve od nástupu pracovníků. Organizace sama stanoví, jak dlouho bude kurz trvat, které informace na něm budou hromadně sděleny a do jaké hloubky půjdou.

Moderním způsobem školení více pracovníků najednou je e-learning. Používá se častěji v dalším rozvoji pracovníků, kdy se trénují jejich znalosti, ale lze ho použít i při úvodních školeních. Společnost tak šetří náklady na trénink a také zaručí, že zaměstnanci dostanou stejné a úplné informace. V Evropě e-learning využívá nejvíce Velká Británie, Španělsko a země Beneluxu. [9]

b) Útvarová orientace

V této fázi už jde o informace o konkrétní pracovní pozici, na kterou byl zaměstnanec přijat a se kterou je třeba, aby se podrobně seznámil. Seznámení s jeho místem by měl provést nejlépe přímý nadřízený pracovníka. Měl by se při tom chovat přátelsky, aby k němu pracovník získal pozitivní vztah. Útvarová orientace má plnit několik cílů, například zajistit, aby se pracovník na svém místě brzy cítil dobře (jako doma), aby si práci oblíbil a chtěl na ní mít významný podíl, aby se naučil plnit normy co nejdříve, atd. [1]

V této části je vhodné stanovit novému pracovníkovi mentora nebo patrona. To je osoba, která mu s adaptací pomůže, jak s tou pracovní, tak i se sociální. Měl by to být zkušený pracovník, který mu předá své znalosti s obsazovanou pozicí a zároveň mu pomůže seznámit se s ostatními kolegy a nadřízenými a lépe mezi ně zapadnout.

Adaptační proces by se měl několikrát v průběhu kontrolovat. Přispívá to ke zjištění, jak pracovník postupuje a jestli je proces správně řízen. Hodnocení procesu by mělo probíhat formou rozhovoru samotného pracovníka s přímým vedoucím nebo patronem a pracovníkem, který má adaptační proces na starost. Nejprve by se měla dát možnost pracovníkovi, aby vyjádřil svůj názor na dosavadní úspěšnost svého přizpůsobování. Na konci adaptačního procesu se provádí jeho hodnocení a kontrola. Opět by to mělo být rozhovorem. Je to jakési první oficiální hodnocení pracovníka, měla by se mu tedy věnovat příprava a pozornost. Pokud pracovník má adaptační proces úspěšně ukončen, stanoví se při tomto hodnocení další proces jeho vzdělávání a rozvoje. Podle výše pozice, na které pracuje, to může být jen vzdělávání přímo na pracovním místě, tzn., jaké nové věci by se mohl naučit a jaké nové činnosti by mohl vykonávat. Pokud je na vyšší pozici, může být v budoucnu zapojen do oficiálních vzdělávacích kurzů, kde se naučí nové dovednosti. To, že zaměstnanec bude mít vypracován takový kariérní plán, může přispět k jeho motivaci a stabilizaci v podniku.

Ví, že nezůstane jen na své pozici se schopnostmi, které má teď, ale že je může dále obohacovat a rozvíjet. Zároveň se tím také stanovují cíle, které lze rozebírat na dalším oficiálním hodnocení pracovníka.

Personální audit

Personální audit je pro společnost velmi důležitou činností, ověřuje efektivitu a správné fungování celého útvaru řízení lidských zdrojů. Může včas odhalit a pomoci odstranit nedostatky. Pro účely této bakalářské práce je audit zmíněn jen okrajově, protože práce se zabývá pouze několika činnostmi z oblasti řízení LZ, avšak personální audit se zaměřuje i na tuto část.

Podle Vebera [25, str. 180]: *“Personální audit může být zaměřen na*

- *prověření jednotlivých personálních činností – např. výběr a přijímání pracovníků, vedení personální evidence, zabezpečování vzdělávacích činností atd. s cílem odhalit případné nedostatky či slabá místa a vyžadovat nápravu nebo zlepšení dosavadního stavu;*
- *prověření zaměřené přímo na pracovníky – jejich způsobilost, výkonnost, aktivity nad rámec obvyklých povinností atd. s cílem určit, zda počet a struktura pracovníků jsou optimální nebo zda je třeba provést změny.“*

Shrnutí:

Adaptace pracovníka je proces jeho začleňování do organizace. Jedná se o velmi důležitou část přijetí zaměstnance. Ten se totiž často rozhoduje právě podle úspěšnosti adaptace, podle prvních dojmů ze společnosti, jestli v ní skutečně chce a bude pracovat, nebo zda ji opustí. Proto by se adaptačnímu procesu měla věnovat vysoká pozornost. Adaptace má za cíl snížit fluktuaci pracovníků a tím i náklady s ní spojené, zrychlit proces, kdy pracovník začne dosahovat požadované produktivity, a zvýšit zaměstnancovu spokojenost s pracovním místem. Je velmi vhodné sestavit za sounáležitosti pracovníka adaptační plán, který se následně hodnotí a kontroluje. Jako pomocník pro nového zaměstnance může být určen jeho patron, který mu pomáhá se začleněním do kolektivu spolupracovníků i nadřízených, seznamuje ho s podnikovou kulturou a zároveň ho zaučuje na pracovním místě. Adaptační proces lze teoreticky rozdělit na část celopodnikovou, kde se zaměstnanec dovídá obecné informace o společnosti, a útvarovou část, která spočívá v zaškolování na pracovišti. V praxi se však obě části prolínají. Na konci adaptačního procesu je třeba ho zhodnotit a stanovit další cíle v činnosti pracovníka.

Adaptací pracovníka v organizaci je samotný proces přijímání pracovníků pro účely této bakalářské práce uzavřen. Ovšem rozhodně to není ukončení další péče o něj. Zaměstnanec je potřeba dále stabilizovat, řídit, rozvíjet, motivovat, hodnotit, odměňovat, evidovat, atd. Jeho přijetím do společnosti starost o něj v podstatě teprve začíná.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza přijímacího řízení v konkrétní organizaci na základě teoretických informací popsaných v odborné literatuře a v případě zjištění nedostatků v systému vytvoření návrhů na jejich odstranění.

Cíle bylo dosaženo rozdělením práce do dvou celků, teoretického popisu přijímacího řízení na základě odborné literatury a analýzy procesu přijímacího řízení v konkrétní společnosti. V první části byl celý proces pro účely práce rozdělen na charakteristiku pojmu řízení lidských zdrojů, plánování pracovníků, výběr a adaptační proces. Největší pozornost byla věnována výběru pracovníků, kde autorka mimo jiné rozebírala způsoby inzerce při vyhledávání uchazečů a jednotlivé metody, kterými při výběru uchazeči prochází. Nejčastějšími metodami jsou pohovor a Assessment Centra. Proto autorka tyto dvě metody podrobněji rozebrala a uvedla jejich výhody a nevýhody. V práci byla zdůrazněna důležitost adaptačního procesu a jeho neoddělitelnost od přijímacího řízení.

Druhý celek zahrnoval analýzu přijímacího řízení v ČSOB Pojišťovně, a. s. a v případě zjištění nedostatků v procesu, vytvoření návrhů na jejich odstranění. Na úvod byla představena pojišťovna, její pozice na pojistném trhu, zjištěné úspěchy a její zázemí zahraniční skupiny KBC. Proces přijímacího řízení byl popsán po jednotlivých krocích, kterými prochází, od zjištění potřeby obsazení pracovní pozice, přes inzerování a výběr, až po přijetí zaměstnance a navazující adaptační proces.

Přijímací proces ČSOB Pojišťovny autorka hodnotí jako velmi propracovaný a ověřený. Pojišťovna má silnou pozici, známé jméno a velkou podporu zázemí zahraniční skupiny. Výrazné nedostatky v procesu přijímacího řízení pracovníků nebyly zjištěny. Bakalantka však přesto vytvořila několik návrhů na jeho vylepšení a rozpracovala je do postupných kroků.

Prvním návrh na obohacení procesu přijetí pracovníka směřoval do oblasti talent managementu. Pojišťovna se jím zabývá, ovšem vybírá pouze ze stávajících pracovníků. Návrhem na zlepšení je **najít talenta mezi absolventy vysokých škol**. Postup byl rozpracován na náborovou přednášku na univerzitě, třídění došlých životopisů, Assessment Centrum, které odhalí potenciál uchazečů, pohovor s nejúspěšnějšími absolventy, postoupení tréninkového programu a přijetí talenta na nejvhodnější pozici.

Další návrh obsahoval doporučení pro pojišťovnu více **spolupracovat s odbornými školami nabízením odborných praxí a stáží**. Návrh byl vypracován na základě toho, že

centrála pojišťovny se nachází ve městě, kde je dostatek odborných škol a tedy velké množství potenciálních budoucích zaměstnanců.

Třetí návrh na vylepšení se týkal pozměnění internetových stránek pojišťovny v sekci kariéra. Bakalantka navrhla, aby stránky byly doplněny o **motivační video**, ve kterém by byla společnost lépe představena potenciálním uchazečům. Video by mohlo také charakterizovat, jak by měl vypadat ideální budoucí pracovník.

Cíl práce byl splněn. Na základě odborné literatury a poskytnutých informací byla provedena analýza přijímacího řízení ČSOB Pojišťovny, a. s. V procesu nebyly nalezeny nedostatky, přesto však autorka vytvořila několik návrhů, které by mohly přijímací proces obohatit a přiblížit pojišťovnu jako zaměstnavatele okolí, ve kterém se nachází její centrála.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. PhDr. Milan Pokorný. Praha: GradaPublishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro manažery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [3] ČSOB Pojišťovna [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://csobpoj.cz/cs/Stranky/CSOB_Pojistovna.aspx - produkty
- [4] ČSOB POJIŠŤOVNA, a. s. *Interní zdroje*. Pardubice.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] Factsheets Talent management: anoverview. *Cipd: The Chartered Institute of Personnel and Development - Advancing HR globally* [online]. June 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>
- [7] Factsheets Recruitment: anoverview. *Cipd: The Chartered Institute of Personnel and Development - Advancing HR globally* [online]. March 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/recruitment-overview.aspx>
- [8] *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe* [online]. Praha: People Management Forum, ©2012 PMF [cit. 2012-03-22]. ISSN 1212-690. Dostupné z: http://www.peoplemanagementforum.cz/data/file/hrdata/2012_1_9-dataservis_dynamicke-3z-propojeni_angazovanost-zamestnanecu-v-cr.pdf
- [9] Insight: How is elearning used across Europe today?. *Trainingzone* [online]. 09.02.2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.trainingzone.co.uk/topic/learning-technologies/insight-how-elearning-used-across-europe-today/170466>
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [11] KOŽUSKÁ, Tereza. Talent management v praxi. *HR FORUM: People Management Forum*. 2012, č. 1/12, s. 4-6. ISSN 1212-690.

- [12] MAYHER, Michael. Výběr lidských zdrojů: Jak najít toho nejlepšího potenciálního zaměstnance. *HRM line: ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* [online]. ECONOMIA, 2011, č. 19 [cit. 2012-04-01]. ISSN 1803-3903. Dostupné z: http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_19.pdf
- [13] MILATA, Petr. Tisková zpráva: Hokejisté se dnes změni v bobry. In: *Tisková zpráva* [online]. 25. října 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/Documents/2011_11_25%20TZ%20Hokejist%C3%A9%20se%20zm%C4%9Bn%C3%AD%20v%20bobry.pdf
- [14] MONTAG, Petr. *Assessment Centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA, 2002, 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- [15] Na hodnocení nováčků se často zapomíná. *HRM line: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: ECONOMIA, 2012, 1/12, s. 22-23. ISSN 1803-3903.
- [16] O nás. *Čap: česká asociace pojišťoven* [online]. 2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fo+n%C3%A1s>
- [17] O pojišťovně. *ČSOB Pojišťovna* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>
- [18] O skupině ČSOB. *ČSOB* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/default.aspx>
- [19] O skupině KBC. *ČSOB* [online]. 2012, 6. března 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/O-Skupine-KBC.aspx>
- [20] Pro media. *ČSOB Pojišťovna* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/pro-media/Stranky/pro-media.aspx>
- [21] PŘIKRYL, Jan. Předpokládané trendy vývoje HR pro rok 2012. *HRM line: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: ECONOMIA, 2012, 1/12, s. 28-29. ISSN 1803-3903.
- [22] Seznam pojišťoven. *Epojistovny.com* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://epojistovny.com/seznam-pojistoven>
- [23] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia, 2. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-702-4.

- [24] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [25] VEBER, Jaromír et al. *Management: moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [26] Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=45534306&jazyk=cz&xml=1
- [27] Výroční zprávy. *ČSOB Pojišťovna* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/vyrocnizpravy.aspx>