

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku

**Proposals for increasing the efficiency of personnel processes in the
company**

Monika Mikysková

Cheb 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky poskytované při vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Daně Šedové, manažerce lidských zdrojů společnosti Dibaq a. s., za ochotu, spolupráci a poskytnutí podkladů pro zhotovení této práce.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl a metodický postup řešení	10
2 Charakteristika společnosti Dibaq a. s.	11
2.1 Základní informace o společnosti	11
2.2 Historie společnosti.....	11
2.3 Dibaq a. s.....	12
2.4 Zaměření podnikatelské činnosti.....	13
2.4.1 Produkty společnosti.....	13
2.4.2 Systém řízení kvality	13
2.5 Lidské zdroje.....	14
2.5.1 Organizační struktura.....	14
2.5.2 Vývoj celkového počtu zaměstnanců	15
2.5.3 Struktura zaměstnanců podle oddělení	15
2.5.4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	16
2.5.5 Průměrný věk zaměstnanců podle pohlaví	16
3 Úvod k řízení lidských zdrojů	17
3.1 Personální útvar.....	17
3.1.1 Personální oddělení společnosti.....	18
3.2 Personální strategie	19
3.2.1 Personální strategie společnosti	19
3.3 Personální politika.....	20
3.3.1 Personální politika společnosti	21
4 Personální činnosti.....	22

4.1	Získávání pracovníků	24
4.1.1	Získávání zaměstnanců ve společnosti	28
4.1.1.1	Zhodnocení procesu získávání zaměstnanců.....	31
4.2	Výběr pracovníků.....	33
4.2.1	Výběrový pohovor	34
4.2.2	Výběr zaměstnanců ve společnosti	36
4.2.2.1	Zhodnocení procesu výběru zaměstnanců.....	38
4.3	Výběrové řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh	40
4.3.1	Zhodnocení výběrového řízení	45
5	Návrhy pro zefektivnění personálních procesů ve společnosti.....	48
5.1	Získávání zaměstnanců ve společnosti.....	48
5.1.1	Vytvoření vnitřní organizační směrnice	48
5.1.2	Metoda získávání zaměstnanců pomocí sociální sítě Facebook.....	48
5.1.3	Zhodnocení fungování procesu získávání zaměstnanců.....	49
5.2	Výběr zaměstnanců ve společnosti	50
5.2.1	Vytvoření vnitřní organizační směrnice	50
5.2.2	Posouzení jazykové vybavenosti uchazečů	51
6	Návrhy pro zefektivnění výběrového řízení pro pozici obchodníka pro zahraniční trh.....	52
6.1	Inzerce v odborných periodikách	52
6.2	Test obchodních schopností	52
6.3	Jazykový rozhovor týkající se obchodní oblasti	53
	Závěr	55
	Seznam tabulek	57
	Seznam obrázků.....	58

Seznam použitých zkratek	59
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh.....	62

Úvod

Předpokladem úspěchu podniku je zlepšování využívání všech zdrojů, které má k dispozici. Jedná se o kombinaci lidských, materiálních, finančních a informačních zdrojů.

Lidská práce, jako jedna ze součástí výrobních faktorů, je považována za nejcennější zdroj organizace, neboť pomocí ní lze uvést do pohybu ostatní zdroje, které slouží k dosažení podnikových cílů. Z tohoto důvodu představuje důležitou oblast podnikového řízení právě personální práce, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu.

Dnes je dle názoru autorky problematika řízení lidských zdrojů velmi aktuální, protože společnosti si stále více uvědomují, že nástrojem zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti podniku jsou kvalitní lidské zdroje. Proto se do popředí řízení podniků čím dál tím více než v minulých letech dostává řízení personální oblasti.

Tato bakalářská práce na téma „*Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*“ pojednává o charakteristice společnosti, personální strategii, personální politice a personálních procesech. Zaměřuje se především na navrhnutí možných opatření, které povedou ke zlepšení současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Práce je strukturovaná do několika částí. Teoretická východiska práce jsou provázaná s praktickými poznatky, které vycházejí ze skutečných personálních procesů ve společnosti Dibaq a. s. Tato společnost se zabývá výrobou krmiv pro domácí a hospodářská zvířata a sídlí v Helvíkovicích u Žamberka.

Práce nejdříve začíná vymezením cíle a metodického postupu řešení práce. V části druhé je představena společnost Dibaq a. s. Jsou zde uvedeny základní informace, historie, podnikatelské činnosti, lidské zdroje apod.

V třetí kapitole je charakterizováno řízení lidských zdrojů a dochází zde k propojení vysvětlovaných teoretických pojmů (personální útvar, personální strategie a personální politika) s praktickými poznatky ze společnosti.

V části čtvrté jsou stručně zmíněny informace o personálních činnostech, které se dle odborné literatury v praxi vyskytují. Kapitola je však s ohledem na cíl práce podrobněji

zaměřena na popis procesů získávání a výběru zaměstnanců jak po stránce teoretické, tak i po stránce praktické. Na konci je uvedeno výběrové řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh, které se ve společnosti koncem minulého roku uskutečnilo. Zkoumané personální procesy a konkrétní výběrové řízení jsou doplněny zhodnocením jejich silných a slabých stránek.

Stěžejní pátá kapitola obsahuje návrhy pro zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Poslední šestá část je věnována návrhům pro zlepšení konkrétního výběrového řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh.

1 Cíl a metodický postup řešení

Cílem této bakalářské práce je popsat a optimalizovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dibaq a s. Je zapotřebí tyto procesy zhodnotit a na základě zjištěných nedostatků navrhnout případná opatření, která povedou ke zlepšení.

Teoretická část práce je zpracována na základě studia knižních publikací uvedených v seznamu použité literatury. Teoretické poznatky jsou základním východiskem pro vytvoření praktické části týkající se podnikové praxe. Pomocí popisu jsou zde charakterizovány procesy získávání a výběru zaměstnanců a poté je provedeno jejich zhodnocení a na základě odhalených slabých stránek jsou navrženy některá opatření vedoucí ke zlepšení.

Sběr informací pro praktickou část práce byl získán jednak z osobních rozhovorů s personální manažerkou společnosti, tak i na základě zkoumání poskytnutých interních dokumentů týkajících se získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

2 Charakteristika společnosti Dibaq a. s.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost Dibaq a. s. (dále jen „společnost“) se sídlem v Helvíkovicích u Žamberka vyrábí krmiva pro domácí a hospodářská zvířata. Od roku 2001 je součástí španělské skupiny Dibaq International, která se zabývá vývojem, výzkumem a výrobou krmiv pro domácí a hospodářská zvířata, mořské a sladkovodní ryby a zaměstnává svými 30 firmami ve 30 zemích na 4 kontinentech více než 520 lidí.

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti

Datum zápisu:	11. března 1998
Obchodní firma:	Dibaq a. s.
Sídlo:	Helvíkovice 90, 564 01 Žamberk
Identifikační číslo:	252 86 366
Právní forma:	Akciová společnost
Jediný akcionář:	DIBAQ INTERNACIONAL FILIAL, S. L. Fuentepelayo (Segovia), Carretera de Navalmanzano a Fuentepelayo, kilometro 4,3000, 40260, Španělské království
Akcie:	98 674 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč
Základní kapitál:	98 674 000 Kč (Splaceno: 100 %)

Zdroj: Obchodní rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012

2.2 Historie společnosti

V roce 1991 byl Ing. Zdeňkovi Štěpánkovi na základě restitučního zákona předán rodinný majetek hospodářského dvora v Helvíkovicích. Zpočátku se firma zabývala chovem hospodářských zvířat a poté výrobou krmiv především pro vlastní potřebu a pro pár svých zákazníků.

Rokem 1996 došlo k zahájení vývoje výživového stavebnicového systému pro koně, který dnes používají nejprestižnější stáje a hřebčiny v České republice. V následujícím roce byla založena vlastní distribuční síť a obchodní pobočka v Polsku.

V roce 1998 Ing. Zdeněk Štěpánek založil společnost Fitmin a. s. a rok poté byla společnost přijata světově uznávaným výzkumným centrem výživy koní v USA Kentucky Equine Research za právoplatného člena týmu výrobců krmiv pro koně.

V roce 2001 do společnosti Fitmin a. s. vstoupila španělská firma Dibaq International a došlo k rozšíření sortimentu velkoobchodní distribuční sítě Fitmin o výrobky pro domácí zvířata od ostatních výrobců a distributorů a rok poté Ing. Zdeněk Štěpánek založil Chovatelskou stanici Fitmin.

V roce 2004 došlo na základě spolupráce se španělským partnerem ke změně názvu společnosti na Dibaq a. s. (logo společnosti je uvedeno v příloze A) a rokem 2007 přešla akciová společnost do úplného vlastnictví španělské firmy.

2.3 Dibaq a. s.

Společné partnerství společnosti a Vývojového a chovatelského centra Fitmin je pro obě strany výhodné. Společnost vytváří velmi dobré podmínky pro chov border colí, ovčí plemene Texel a koní. Vývojové a chovatelské centrum naopak pomáhá společnosti testovat kvalitu a chutnost krmiv a vyvíjet nová krmiva.

Společnost má vlastní distribuční síť, která zásobuje více než 1 200 prodejen po celé České republice a pomocí níž jsou prodávány nejen produkty společnosti, ale i výrobky jiných výrobců. Dceřiné společnosti zajišťují prodej v Polsku (prostřednictvím Dibaq Polska sp. zo. o. se sídlem ve Walbrzychu) a na Slovensku (prostřednictvím Dibaq SK s. r. o. se sídlem v Prievidze). Společnost vyváží své výrobky do dalších zemí střední a východní Evropy.

Pod společnost patří další dvě dceřiné společnosti. Společnost Ditech CZ s. r. o. vznikla v lednu 2005 oddělením střediska pro výrobu a údržbu strojů. Předmětem podnikání společnosti je nejen výroba zařízení pro krmivářský průmysl, ale i konstrukce a výroba jednoúčelových strojů. Společnost sídlí v Helvíkovicích a zaměstnává 10 lidí.

V roce 2004 byla založena společnost Chlorella centrum s. r. o. se sídlem v Kostelci nad Orlicí, která realizuje Projekt Chlorella, jehož cílem je působení v oblasti propagace zásad zdravého životního stylu a posílení odpovědnosti za zdraví lidí. Předmětem podnikání společnosti je balení a distribuce produktů z řasy chlorella pyrenoidosa a vývoj dalších produktů. O chod společnosti se starají pouze 3 zaměstnanci.

2.4 Zaměření podnikatelské činnosti

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba krmiv a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Mezi další činnosti patří poradenství v oboru zemědělství, zemědělská výroba, reklamní činnost a marketing, chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, vydavatelské a nakladatelské činnosti, výroba oděvů a oděvních doplňků, pronájem a půjčování věcí movitých a činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

2.4.1 Produkty společnosti

Klíčovou produktovou řadu představuje značka Fitmin, pod kterou jsou prodávány výživové programy pro psy, kočky a koně.

Významnou roli v sortimentu nabízených výrobků však také hraje samotná značka Dibaq, která reprezentuje kompletní krmiva a pochoutky pro domácí a hospodářská zvířata.

2.4.2 Systém řízení kvality

Společnost je od roku 2002 držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (viz příloha B) v oblasti navrhování, výroby, prodeje a dodávky krmiv, krmných směsí a doplňků a nákupu a prodeje potřeb pro hospodářská a domácí zvířata.

V roce 2012 společnost získala certifikaci IFS – International Food Standard (viz příloha C), který je jedním z nejdůležitějších a nejuznávanějších certifikátů v potravinářství a garantuje hygienický standard shrnující požadavky na bezpečnost, kvalitu a legálnost produkovaných výrobků.

Kromě certifikace je výrobní proces společnosti kontrolován prostřednictvím mezinárodně uznávaného systému kvality HACCP. Jedná se o systém kritických bodů, který zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jejího vzniku.

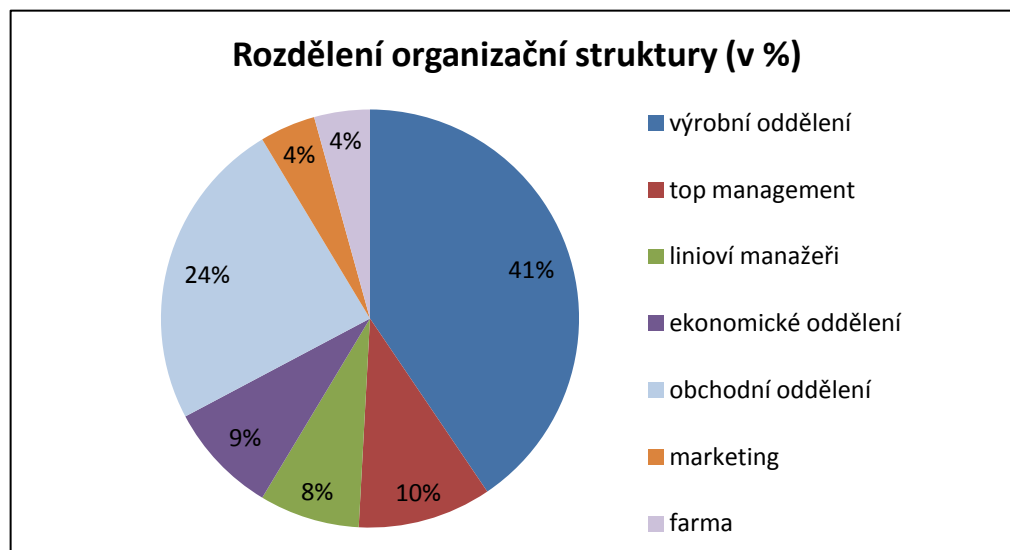
2.5 Lidské zdroje

2.5.1 Organizační struktura

Společnost používá třístupňové funkcionální organizační řízení – generální ředitel, odborní ředitelé a vedoucí středisek. V čele společnosti stojí generální ředitel a pod ním jsou ostatní odborní ředitelé – ekonomický ředitel, manažer řízení systému jakosti, ředitel výroby, ředitel obchodu a marketingu a manažer informatiky. Celé schéma funkcionální organizační struktury společnosti je zobrazeno v příloze D.

Na následujícím obrázku č. 1 je znázorněno, kolik procent zaujímají jednotlivá oddělení podle počtu pracovníků v rámci organizační struktury společnosti. Největší podíl představuje se svými 41% výrobní oddělení, které je následováno obchodním oddělením s téměř 25% podílem. Na podobné úrovni kolem 9% se pohybují tři oddělení, a to top management, linioví manažeři a ekonomické oddělení. Nejmenší procentní podíl organizační struktury doplňuje oddělení marketingu a farma, které shodně představují 4%.

Obrázek č. 1: Rozdělení organizační struktury (v %)

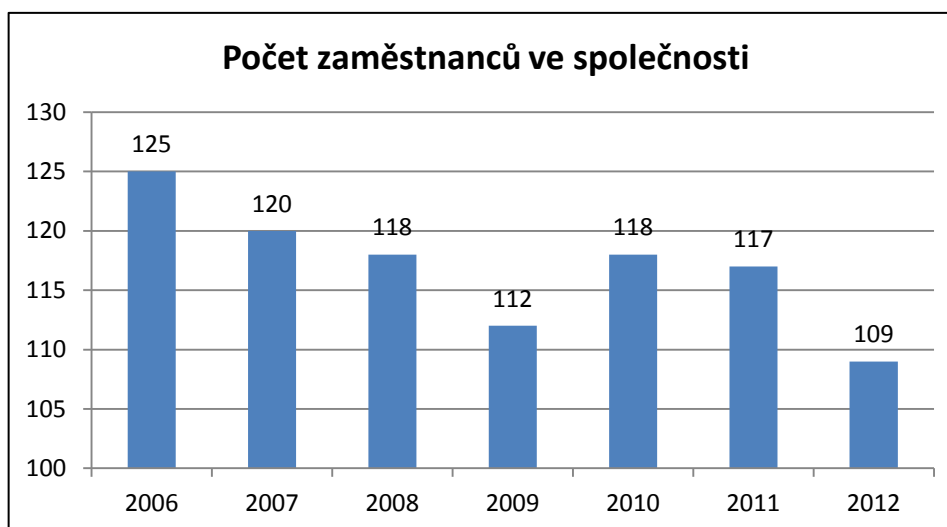


Zdroj: Interní materiály společnosti Dibaq a. s., 2013

2.5.2 Vývoj celkového počtu zaměstnanců

Na níže uvedeném obrázku č. 2 je přehledně znázorněn vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2012. Počet zaměstnanců má v posledních letech klesající tendenci, s výjimkou roku 2010, kdy došlo oproti předchozímu roku k přechodnému růstu.

Obrázek č. 2: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2006 - 2012



Zdroj: Interní materiály společnosti Dibaq a. s., 2013

2.5.3 Struktura zaměstnanců podle oddělení

V následující tabulce č. 2 je uveden počet zaměstnanců pracujících v jednotlivých odděleních společnosti.

Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců podle oddělení ve společnosti

Oddělení	Počet zaměstnanců
Ředitelství	3
Výroba	49
Obchod a marketing	46
Finance	11
Informační technologie	4
Řízení lidských zdrojů	5

Zdroj: Interní materiály společnosti Dibaq a. s., 2013

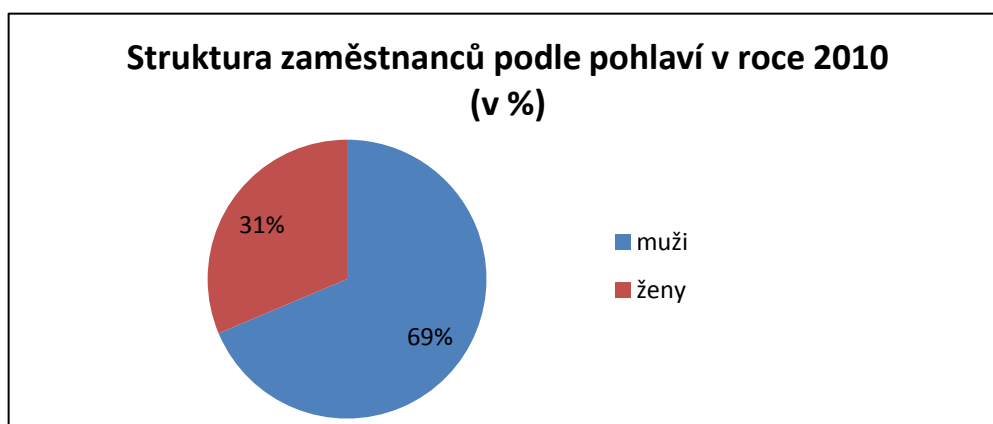
Ve společnosti pracují dvě skupiny pracovníků:

- technicko-hospodářští pracovníci (THP) a
- dělníci.

2.5.4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

V roce 2010 pracovalo ve společnosti 118 zaměstnanců, z toho 81 mužů a 37 žen. Na následujícím obrázku č. 3 je znázorněn procentní podíl mužů a žen na celkovém počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví (v %) v roce 2010

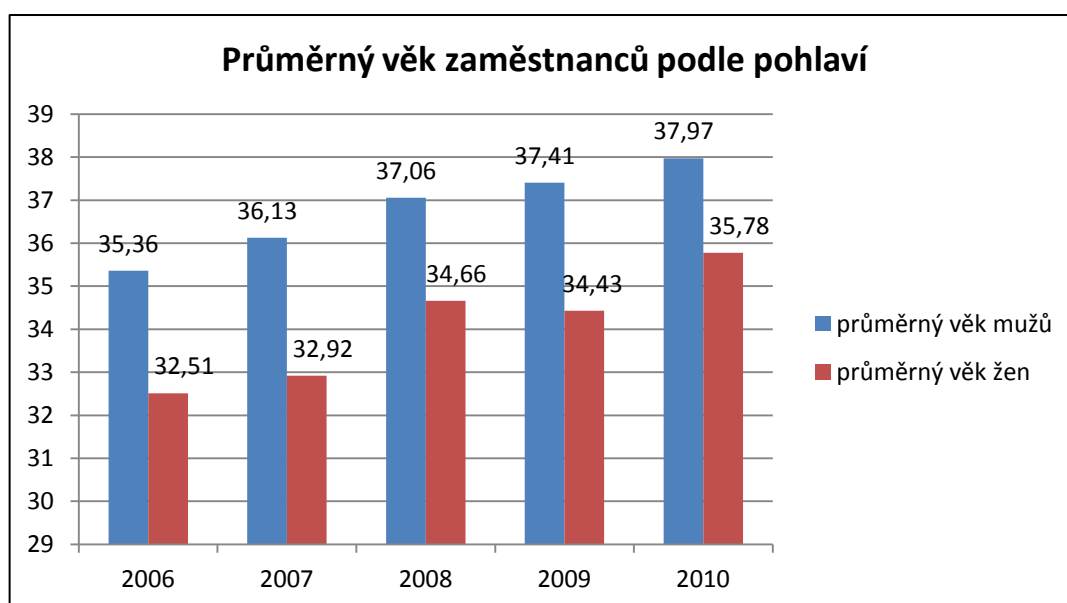


Zdroj: Interní materiály společnosti Dibaq a. s., 2013

2.5.5 Průměrný věk zaměstnanců podle pohlaví

Z obrázku č. 4 vyplývá, že celkový průměrný věk zaměstnanců během let 2006 – 2010 mírně roste. Muži jsou průměrně o 2,5 až 3 roky starší než ženy, u kterých však dochází k růstu jejich průměrného věku trochu rychleji než u mužů.

Obrázek č. 4: Průměrný věk zaměstnanců dle pohlaví v letech 2006 – 2010



Zdroj: Interní materiály společnosti Dibaq a. s., 2013

3 Úvod k řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (1999, s. 149) je řízení lidských zdrojů (ŘLZ) definováno jako *„strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“*

Tato nejmodernější podoba personální práce se začala objevovat ve vyspělém světě v rozmezí 50. a 60. let 20. století. V nejobecnější podobě je hlavním cílem ŘLZ zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidí. (Koubek, 2006)

Dnes je pomocí ŘLZ vyzdvihován význam člověka a jeho pracovní síly. Prvotní impuls vzniku každé činnosti je totiž zajišťován lidským kapitálem, který se snaží pomocí efektivního řízení zbývajících dostupných podnikových zdrojů zlepšovat celkový výkon organizace, pomocí kterého se plní obecný cíl podnikání a to dosahování zisku. (Koubek, 2006)

Mezi hlavní charakteristiky ŘLZ, o kterých se ve svých knihách zmiňují všichni autoři zabývající se personalistikou, patří strategický přístup k personální práci, orientace na vnější faktory formování pracovní síly a personální práce stávající se součástí práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2006)

ŘLZ se konkrétněji zaměřuje na tyto hlavní úkoly (Koubek, 2006):

- Zařazování správného člověka na správné místo a snaha připravovat ho na to, aby byl schopný přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

3.1 Personální útvar

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (Koubek, 2006, s. 29)

Kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, personální útvar zajišťuje i některé specifické úkoly (Koubek, 2006):

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměřuje je při plnění úkolů, které jsou součástí personální práce.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a předkládá vedení návrhy, které se týkají důležitých záležitostí personální práce.
- Zajišťuje fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, koordinuje a dbá na zlepšování jejich provádění.

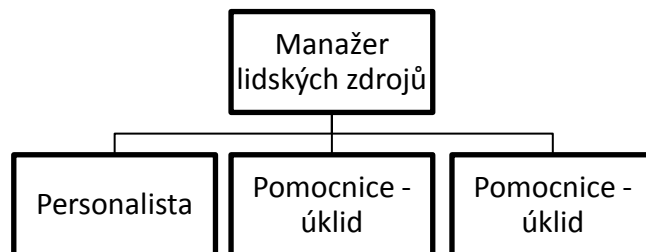
3.1.1 Personální oddělení společnosti

Personální oddělení společnosti sídlící v areálu společnosti v Helvíkovicích u Žamberka patří v rámci organizační struktury pod ekonomické oddělení, ale jako takové představuje samostatné oddělení společnosti.

Vedoucím personálního oddělení je manažer lidských zdrojů, jehož úkolem je řídit své podřízené a spolu s nimi zabezpečovat fungování celého oddělení. Dále zde pracuje personalista zabývající se především administrativními záležitostmi a dvě pomocnice, které pečují nejen o pořádek, ale také se starají o výdej obědů a v neposlední řadě vytváří výzdobu, pomocí které navozují ve společnosti příjemné prostředí.

Následující obrázek č. 5 znázorňuje organizační strukturu personálního oddělení společnosti. Manažerovi lidských zdrojů jsou podřízeni ostatní zaměstnanci.

Obrázek č. 5: Organizační struktura personálního oddělení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezi hlavní úkoly personálního oddělení patří:

- vytvářet každoročně personální strategii,
- prosazovat personální politiku ve společnosti,

- usnadňovat a radit vedoucím pracovníkům, kteří se při své práci setkávají s personální problematikou a
- zajišťovat správný chod personálních činností, které přispívají k lepšímu vykonávání personální práce (viz přehled personálních činností v kapitole 4).

3.2 Personální strategie

„Personální strategie definují záměry organizace, pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 1999, s. 177)

Personální strategie je propojena s dlouhodobými, obecnými a celkovými cíli organizace. Protože jsou však pracovníci rozhodujícím zdrojem organizace, je personální strategie základním prvkem celkové strategie organizace. (Koubek, 2006)

Personální strategie je realizována pomocí strategického řízení lidských zdrojů, které uskutečňuje konkrétní úsilí směřující k dosažení personálních cílů.

Obecné strategické řízení organizace řeší otázky týkající se podnikatelské filozofie, poslání, vlivu pozitivních a negativních vnějších faktorů, předností a nedostatků v problematice řízení lidských zdrojů a cílů, kterých chce organizace dosáhnout a způsobů jejich dosažení. (Koubek, 2006)

3.2.1 Personální strategie společnosti

Mise společnosti:

- Být profesionálním producentem a distributorem nejvyšší jakosti ve střední, východní a jihovýchodní Evropě.

Vize společnosti:

- Svou profesionalitou a přístupem zajistit spokojenost zákazníků, zaměstnanců a uživatelů produktu.

Cílem společnosti je:

- Usilovat o co největší autonomii.
- Podporovat značku Fitmin jako kvalitní, českou a nosnou značku pro společnost.
- Být v maximální možné míře známí v regionu a postupně toto povědomí šířit.
- Být dobrým zaměstnavatelem s dobrou pověstí.

Personální strategie společnosti vychází ze základních cílů společnosti a také úzce souvisí se strategiemi ostatních oddělení společnosti.

Personální strategie pro rok 2013 obsahuje:

- stabilizaci a optimalizaci pracovních pozic,
- revizi personálních procesů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- vyhledávání nových příležitostí pro získání dotací pro vzdělávání,
- projekty na zlepšení situace ve společnosti a
- personální marketing.

V rámci stabilizace a optimalizace pracovních pozic se řeší zaměření na klíčové pozice/lidi, časové dotace činností, zastupitelnost a vytíženost pozic, aktualizace systému odměňování a benefitů, návrat zaměstnanců (mateřská či rodičovská dovolená), doby určité, výběrové řízení neobsazených pozic.

Revize personálních procesů je zaměřena na adaptaci nových zaměstnanců (kvalitní zaškolení), hodnocení lidí a výběrové řízení.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se týká výuky jazyků, specializovaných kurzů a interních školení.

Personální marketing se zabývá využitím nejpřirozenější reklamy prostřednictvím pracovních či firemních oděvů, komunikací pomocí Intranetu a analýzou spokojenosti zaměstnanců a jejím srovnáním s okolím.

3.3 Personální politika

„Nedílnou součástí podnikové politiky je i personální politika. Ta určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek.“ (Mayerová, Růžička, 2000)

Personální politika představuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi při řešení personálních záležitostí. Zaměřuje se především na pracovní vztahy, při kterých pomáhá zajistit spravedlivý a slušný způsob jednání, který bude v souladu s podnikovými hodnotami. Personální politika může mít buď psanou (formalizovanou) nebo nepsanou podobu. (Armstrong, 1999)

Personální politika se může projevovat v oblasti zaměstnávání lidí, odměňování, vzdělávání, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti práce, obtěžování a kouření apod. (Armstrong, 1999)

Dobře zformulovaná personální politika, s kterou jsou seznámeni všichni pracovníci, podporuje úspěšnost organizace, neboť je nástrojem vytváření příznivého prostředí v organizaci a respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků. (Koubek, 2006)

3.3.1 Personální politika společnosti

Personální politika společnosti má nepsanou podobu. Ve společnosti se předpokládá slušný způsob chování a jednání mezi lidmi.

Mezi základní hodnoty, na kterých je postavena personální politika společnosti, patří:

- hledat řešení problémů a předcházet jejich vzniku,
- podporovat vzájemnou důvěru mezi lidmi,
- vytvářet příjemnou přátelskou atmosféru,
- být poctivý při jednání, ve výrobě, v obchodě apod. a
- komunikovat otevřeně, transparentně a efektivně.

Mezi základní personální cíle společnosti můžeme zahrnout:

- Být dobrým zaměstnavatelem, který bude mít dobrou pověst.
- Vytvářet příjemné pracovní prostředí.
- Vzdělávat lidské zdroje.
- Podporovat a rozvíjet kariérní a osobní růst zaměstnanců.
- Vytvářet pracovní podmínky, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců.

Společnost se snaží co nejlépe motivovat, podporovat a rozvíjet své pracovníky, neboť si je vědoma toho, že kvalita jejich pracovního výkonu se odráží v úspěchu firmy na trhu.

Zaměstnancům společnost může nabídnout příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní připojištění u České pojišťovny, firemní akce a zaměstnanecké výhody.

4 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. „*Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců – vnitřních klientů.*“ (Dvořáková, 2007, s. 17)

V literatuře se nejčastěji setkáme s následujícím rozdělením (Koubek, 2006):

1. **Vytváření pracovních míst** - proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly pracovníka a seskupují se do pracovního místa, které musí zabezpečit nejen uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníka.
2. **Analýza pracovních míst** - poskytuje obraz práce na pracovním místě a vytváří představu o pracovníkovi. Na základě zjištění všech potřebných informací o úkolech, odpovědnosti, podmínkách práce a dalších souvislostech se zpracovává popis pracovního místa, z kterého se poté odvozují požadavky kladené na pracovníka v tzv. specifikaci pracovního místa.
3. **Personální plánování** - pomocí něho se určuje potřeba lidských zdrojů za účelem dosažení podnikových cílů. Personální plánování se zabývá rozpoznáváním a předvídáním potřeb pracovních sil v současnosti, ale především v budoucnosti a posléze určením zdrojů pokrytí této potřeby. Dalším důležitým úkolem je plánování personálního rozvoje pracovníků za účelem propojování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace.
4. **Získávání pracovníků** - zahrnuje činnosti, které slouží k získání nejvhodnější škály uchazečů na obsazované pracovní místo.
5. **Výběr pracovníků** - při tomto procesu je na základě stanovených kritérií výběru a použitých metod vybírán budoucí pracovník, který nejlépe splňuje požadavky kladené na obsazované pracovní místo.
6. **Přijímání pracovníků** - během procesu se provádí řada činností, které souvisejí s příchodem nového pracovníka do společnosti. Mezi tyto činnosti především patří vypracování pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do personální evidence, vstupní lékařská prohlídka, školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, seznámení

pracovníka s jeho pracovištěm, spolupracovníky a s právy a s povinnostmi souvisejícími s pracovním místem.

7. **Orientace pracovníků** - proces slouží k urychlení seznamování pracovníka s jeho novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby pracovník co nejdříve dosáhl požadované úrovně výkonu.
8. **Řízení pracovního výkonu** - je na základě ústní nebo písemné dohody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným založeno na zlepšování výkonu pracovníka a rozvoji potřebných pracovních schopností.
9. **Hodnocení pracovníků** - slouží ke zjišťování toho, jaký je výkon pracovníka, do jaké míry splňuje požadavky kladené na své pracovní místo a jaké je jeho pracovní chování. Při sdělování výsledků hodnocení se hledají způsoby řešení jednotlivých problémů a nedostatků tak, aby mohlo dojít ke zlepšení pracovní výkonu jednotlivých pracovníků.
10. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - proces, při kterém dochází ke spojování pracovníků s pracovními místy s cílem hledání takových způsobů rozmíst'ování, při kterých bude výkon pracovníka co nejlépe přispívat k dosahování cílů organizace. Mezi vnitřní mobilitu pracovníků patří povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci. Vnější mobilita pracovních sil je tvořena jak aktivní stránkou, která zahrnuje procesy získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků, tak i pasivní stránkou, která obsahuje způsoby ukončování pracovního poměru (propouštění, penzionování, rezignaci a úmrtí pracovníků) a dočasné odchody pracovníků (odchod na mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí, odchod do škol apod.).
11. **Odměňování pracovníků** - je nástrojem motivování pracovníků a ovlivňování jejich pracovního výkonu. Za odměňování pracovníků se považují jak peněžní formy (mzda, plat aj.), které vyplácí organizace svým pracovníkům za odvedenou práci, tak i zpravidla nepeněžní formy (povýšení, pochvaly a zaměstnanecké

výhody¹). Kromě těchto vnějších odměn se do podvědomí dostávají i odměny vnitřní, které přinášejí uspokojení z pracovního výkonu.

12. **Vzdělávání pracovníků** - je neustále se opakující cyklus, který zajišťuje, aby pracovníci organizace měli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání daného pracovního místa. Po identifikaci potřeby vzdělávání následuje plánování vzdělávání, během kterého se odpovídá na otázky rozpočtu, časového plánu, výběru pracovníků, oblasti vzdělávání, metody hodnocení apod. Poté dochází k samotné realizaci vzdělávacího procesu a při ukončování vzdělávacího programu probíhá vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.
13. **Pracovní vztahy** - v organizaci existují na jedné straně formální pracovní vztahy, které jsou upravovány různými pravidly a na druhé straně i neformální pracovní vztahy. Kvalita těchto vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace a i pracovních a osobních cílů jednotlivých pracovníků.
14. **Péče o pracovníky** - povinná péče o pracovníky je daná zákony či různými předpisy, smluvní péče vychází z kolektivních smluv a o dobrovolné péči rozhoduje zaměstnavatel prostřednictvím personální politiky.
15. **Personální informační systém** - představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné.

4.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Koubek, 2006, s. 117)

V procesu získávání pracovníků vystupuje organizace a potencionální uchazeči o zaměstnání. Tok informací mezi oběma stranami má být takový, aby zájemci na nabízené pracovní místo reagovali. Jejich odezva je ovlivněna jednak samotnou nabídkou práce, ale i vnitřními podmínkami (charakteristikami pracovního místa a firmy). Na rozdíl od vnitřních podmínek, které může firma do určité míry ovlivnit,

¹ Zaměstnanecké výhody jsou pracovníkům poskytovány nezávisle na jejich pracovním výkonu, ale pouze z toho důvodu, že mají ve firmě pracovní poměr. Patří mezi ně příspěvky na penzijní připojištění, půjčky, přidělení mobilního telefonu, kulturní a společenské aktivity aj. (Koubek, 2006)

vnější podmínky (demografické či ekonomické apod.) ovlivňovat nemůže a musí je brát v potaz. (Koubek, 2006)

Organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří pracovní síly:

- uspořené v důsledku technického rozvoje,
- uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s organizačními změnami,
- dozrálé k tomu, aby mohly vykonávat náročnější práci a
- účelně využitě na současném pracovním místě, které však mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. (Koubek, 2006)

Vnější zdroje tvoří především:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce),
- absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání a
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, studenti, důchodci aj. (Koubek, 2006)

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Znalost pracovníka	Omezený výběr pracovníků
Motivování pracovníků a zvyšování morálky	Omezené pronikání nových myšlenek
Pracovník zná organizaci	Náklady na vzdělávání
Rychlejší obsazení místa	Méně uznání od spolupracovníků, rivalita

Zdroj: Mayerová, Růžička, 2000

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší možnost výběru pracovníků	Vyšší náklady při získávání pracovníků
Pronikání nových myšlenek	Pracovník nezná organizaci, delší adaptace
Obsazení místa nejvhodnějším pracovníkem	Pomalejší obsazení místa
Lepší uznání od spolupracovníků	Blokování postupu současných pracovníků

Zdroj: Mayerová, Růžička, 2000

V dnešní podobě řízení lidských zdrojů se získávání pracovníků, pokud je to možné, v první řadě provádí ze současných pracovníků organizace, protože získat informace

o pracovnících je mnohem snazší a není potřeba při kontaktování uchazečů vynakládat žádné finanční prostředky na inzerci. (Koubek, 2006)

Postup při získávání pracovníků se skládá z následujících kroků (Koubek, 2006):

- 1) **Identifikace potřeby získávání pracovníků** vychází z plánů organizace. Měla by probíhat před samotnou realizací získávání pracovníků. Ke snadnějšímu určení této identifikace pomáhají organizacím prognózy potřeby nových pracovníků a analýzy stavu a pohybu pracovníků v organizaci.
- 2) **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**, v kterých se určují všechny potřebné informace o volném pracovním místě, pracovní podmínky a v neposlední řadě požadavky kladené na pracovníka.
- 3) **Zvážení možných alternativ** s důrazem na nejefektivnější způsob hospodaření s pracovní silou v organizaci. V procesu získávání pracovníků se pokračuje v případě, že jednou z vybraných variant bude dočasný pracovní poměr, částečný úvazek nebo plný úvazek.
- 4) **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**, na kterých se zakládá získávání a výběr pracovníků. Je důležité, aby v nabídce zaměstnání byly obsaženy správné charakteristiky, které poskytnou uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě. Organizace si prostřednictvím správně vybraných požadavků kladených na pracovníka zajistí, aby byl uchazeč v co největší míře způsobilý pro výkon na daném pracovním místě.
- 5) **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**, kdy se organizace rozhoduje, zda bude obsazovat volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů nebo jestli bude oba zdroje kombinovat.
- 6) **Volba metod získávání pracovníků** závisí na vybraném zdroji pracovních sil, požadavcích pracovního místa, oslovených uchazečích, situaci na trhu práce, velikosti vynaložených nákladů, rychlosti pokrytí volného místa atd. Mezi nejpoužívanější metody získávání patří:
 - uchazeč se nabídne sám,
 - doporučení současného pracovníka,
 - přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
 - vývěsky v organizaci nebo mimo ni,
 - letáky vkládané do poštovních schránek,

- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory,
- spolupráce se sdruženími odborníků,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen a
- používání internetu.

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří:

- doklady o vzdělání a praxi,
- životopis (CV),
- dotazník,
- reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- záznam o zdravotním stavu a
- průvodní dopis.

8) Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Je ovlivněna také vybraným zdrojem získávání, volbou metody získávání, výběrem dokumentů požadovaných od uchazečů atd. Správně vytvořená nabídka zaměstnání by měla vhodné uchazeče přilákat a nevhodné by naopak měla odradit.

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání začíná běžet období, během něhož je možné se ucházet o zaměstnání.

10) Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

11) Předvýběrem na základě předložených dokumentů a informací a následném porovnání způsobilosti uchazečů s požadavky kladenými na pracovní místo se většinou uchazeči rozdělují do tří skupin:

- velmi vhodní, kteří musejí být pozváni k výběrovým procedurám,
- vhodní, kteří jsou zařazeni do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující a
- nevhodní, kteří nesplňují požadavky kladené na pracovní místo.

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

4.1.1 Získávání zaměstnanců ve společnosti

Proces získávání zaměstnanců představuje jeden z prvotních kroků při nalezení vhodných pracovníků, kteří se mohou stát platnými členy společnosti. Výstup tohoto procesu je tvořen skupinou uchazečů, která je přizvána k následným výběrovým procedurám.

Získávání pracovníků je úkolem personálního oddělení, v některých krocích tohoto procesu však spolupracuje s nadřízeným dané pozice nebo s jinými kompetentními osobami v organizaci.

Získávání zaměstnanců ve společnosti probíhá následujícími kroky:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců a zvážení možných alternativ:

V případě potřeby obsazení volného pracovního místa v organizaci spolupracuje manažer lidských zdrojů s nadřízeným dané pracovní pozice.

Obě strany se snaží nalézt nejvhodnější alternativu, a proto zkoumají různé varianty, které se jim nabízí. Jedná se o možnost zrušení pracovního místa, práce s dočasným pracovním poměrem anebo práce s plným úvazkem. Zvažují se klady a zápory každé z těchto možností s přihlédnutím k danému pracovnímu místu.

Výstupem této fáze je informace o tom, zda je opravdu nutné hledat na pracovní místo nového člověka a v případě, že se dospěje ke kladnému vyhodnocení, řeší se, jakou konkrétní formou bude dané pracovní místo pokryto, jestli by se jednalo spíše o trvalejší pracovní pozici nebo např. o „sezonní“ pozici.

2. Popis a specifikace pracovní pozice a stanovení profilu uchazeče:

Manažer lidských zdrojů předpokládá, že bude spolupracovat s nadřízeným dané pozice nebo s jinou kompetentní osobou. Dochází zde k výběru důležitých charakteristik z popisu a specifikace pracovní pozice, které budou uvedeny v nabídce zaměstnání.

Mezi základní informace patří název pracovního místa, odpovědnost a pracovní úkoly, které jsou po uchazeči požadovány.

V této fázi se stanovuje představa o úspěšném uchazeči včetně objektivních a subjektivních požadavků kladených na něho za předpokladu, že se bere v úvahu jejich smysluplnost a skutečná využitelnost pro danou pozici.

Mezi objektivní požadavky patří vzdělání, délka praxe, pracovní zkušenosti, dovednosti, schopnosti atd. Do subjektivních požadavků se zahrnuje pohlaví, věk, rodina, vzhled, charakterové vlastnosti atd.

Dále si organizace ujasňuje, co nabízí k této pozici ona jako zaměstnavatel (mzdové podmínky, pracovní doba, vybavení, rozvoj pracovníků, benefity apod.)

3. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů a volba metod získávání:

Společnost získává pracovníky z vnějších zdrojů, protože má omezenou možnost výběru pracovníků ze zdrojů vnitřních. Firma nemá dostatečný počet zaměstnanců a má také mnoho zapracovaných zaměstnanců, proto je malá pravděpodobnost, že najde vhodného kvalifikovaného pracovníka uvnitř organizace.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů využívá organizace především tyto obecné metody:

- inzerce na webových stránkách společnosti - www.dibaq.cz,
- vlastní databáze uchazečů o práci,
- spolupráce s úřadem práce (od roku 2012 nemají firmy povinnost oznamovat volná pracovní místa v organizaci) a
- inzerce na internetových pracovních serverech – www.jobs.cz nebo jiné.

Někdy také využívá tyto metody:

- využívání služeb personální agentury,
- inzerce v novinách a
- doporučení kolegů či známých.

Kromě obecných zdrojů se organizace může zaměřit na specifické cílové skupiny dle profilu uchazeče a k tomu využívá např.:

- sociální sítě,
- spolupráce se školami či univerzitami,
- odborné časopisy,
- odborné servery a
- fóra apod.

Výběr vhodné metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů závisí však také na tom, kolik je času na výběrové řízení a kolik finančních prostředků může firma vynaložit.

4. Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění:

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovní pozice a stanovení profilu uchazeče. Nabídka zaměstnání obsahuje informace o pracovní pozici, objektivní požadavky kladené na uchazeče a v neposlední řadě také to, co nabízí zaměstnavatel svému budoucímu zaměstnanci.

Zformulovanou nabídku zaměstnání poté organizace po určitou dobu uveřejňuje ve vybraných prostředcích.

5. Shromažďování CV a dalších informací od uchazečů a práce s nimi:

Po uveřejnění nabídky zaměstnání personální oddělení začíná shromažďovat žádosti o zaměstnání spolu s dalšími dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány. Jedná se o CV a motivační dopis.

Manažer lidských zdrojů si přijaté CV řadí dle „semaforu“, kde kritériem rozdělování je především míra splnění požadavků kladených na obsazovanou pozici a míra zaujetí. Zeleně označení uchazeči zaujali a splňují požadavky, oranžově označení také zaujali, ale nesplňují nějaký požadavek a červeně označení nepřipadají v úvahu, neboť vůbec nesplňují požadavky na danou pozici.

6. Vyhodnocení a výběr uchazečů k vlastnímu pohovoru:

V tomto závěrečném kroku získávání zaměstnanců se na základě předložených dokumentů a zjištěných informací provede výběr uchazečů, kteří budou pozváni k prvnímu seznamovacímu výběrovému pohovoru.

Manažer lidských zdrojů opět raději spolupracuje s nadřízeným dané pozice, neboť se s ním chce shodnout na výběru vhodných uchazečů, protože se domnívá, že je to právě nadřízený, který by měl mít vždy právo vybrat si člověka do svého týmu. Jestliže nadřízení mají zájem, mohou se účastnit prvního nebo dalšího kola výběrového pohovoru.

Nevybraným uchazečům personální oddělení posílá děkovný dopis, ve kterém jim oznamuje, co bylo důvodem odmítnutí jejich žádosti o zaměstnání.

4.1.1.1 Zhodnocení procesu získávání zaměstnanců

Mezi silné stránky procesu získávání zaměstnanců autorka zahrnuje:

- Manažer lidských zdrojů v počáteční fázi získávání zaměstnanců úzce spolupracuje s nadřízeným obsazované pozice s cílem společného zvážení nabízených možností týkajících se obsazení volného pracovního místa.
- Personální oddělení klade patřičný důraz na vhodný výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa důležitých pro obsazení dané pozice. Nabídka zaměstnání obsahuje jednak popis pracovního místa a požadavky kladené na uchazeče, ale také jsou zde správně uvedeny informace o tom, co na oplátku za vykonanou práci nabízí zaměstnavatel svému zaměstnanci.
- Organizace obsazuje volná pracovní místa z vnějších zdrojů, a proto si může na volnou pozici vybrat vhodného kvalifikovaného zaměstnance. S příchodem nové pracovní síly z těchto zdrojů se může organizace obohatit o nové myšlenky a postupy.
- Organizace používá širší škálu metod, pomocí kterých nabízí svá volná pracovní místa uchazečům.
- Inzerce na webových stránkách společnosti je vhodnou metodou při získávání pracovníků, neboť organizaci nic nestojí a může zde podrobněji popsat nabízenou pozici.
- Na webových stránkách společnosti mohou také lidé, kteří by chtěli pracovat ve společnosti, poslat personálnímu oddělení CV a motivační dopis, na základě nichž si je zařadí do vlastní databáze uchazečů o práci a v případě, že organizace bude hledat pracovníka na pozici, která bude vyhovovat jejich kvalifikaci, budou je kontaktovat s případnou pozvánkou na výběrové řízení.
- Výhodné také je, že společnost spolupracuje s úřadem práce, který bezplatně zprostředkovává zaměstnání. I když už dle § 35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, není od 1. ledna 2012 hlášení volných pracovních míst pro zaměstnavatele povinné, i nadále některé firmy posílají své nabídky volných pracovních míst na úřad práce, který na základě toho zveřejňuje tyto nabídky

jednak na vývěskách úřadu práce, tak je také zadává do databází volných pracovních míst na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí.

- Při inzerování na internetových pracovních portálech je větší šance, že se společnosti na nabídku zaměstnání ozve více uchazečů, neboť tyto servery jsou lidmi poměrně hodně navštěvovány.
- Pro oslovení specifické cílové skupiny uchazečů a možnosti získání vhodného kandidáta nabízí společnost volná pracovní místa v periodikách, které se zabývají odbornou problematikou.
- Manažer lidských zdrojů při výběru správných uchazečů k pohovoru spolupracuje s nadřízeným dané pozice.

Do slabých stránek získávání zaměstnanců by autorka zařadila:

- Společnost nemá téměř žádnou možnost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, které by mohlo sloužit jako podpůrný nástroj řízeného následnictví zaměstnanců ve společnosti.
- Proces získávání zaměstnanců není po formální stránce jednoznačně vymezený vnitřní organizační směrnicí. Výše popsané kroky tohoto procesu vycházejí z postupu, který zavedlo personální oddělení.
- O inzerci na webových stránkách společnosti se nemůže dozvědět dostatek lidí, protože tyto stránky jsou většinou navštěvovány lidmi, kteří je znají nebo těmi, kteří se na nich náhodou při hledání zaměstnání mohou objevit.
- Získávání zaměstnanců přes internetové pracovní servery většinou není zadarmo. Aby mohla organizace po dobu jednoho měsíce např. na serveru jobs.cz uveřejňovat svoji nabídku práce, musí dle ceníku zaplatit nejméně 5.900 Kč za jeden inzerát.
- Je minimální zpětná vazba ohledně zhodnocení efektivnosti procesu získávání zaměstnanců jednak z hlediska efektivnosti použitých metod, pomocí kterých jsou nabízena volná pracovní místa, tak i z hlediska formulace nabídky zaměstnání.
- Společnost používá sociální sítě pouze při získávání specifických cílových skupin uchazečů.

4.2 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě.“ (Koubek, 2011, s. 104)

Výběr pracovníků se většinou rozděluje do dvou fází. V přípravné fázi výběru pracovníků je nutné:

- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě (především požadovaný výkon, ale i pracovní chování), které se vytváří na základě popisu pracovního místa.
- Stanovit faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce (např. vzdělání, praxe apod.) a které vycházejí ze specifikace pracovního místa.
- Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči. (Koubek, 2011)

Ve vyhodnocovací fázi posuzujeme nejen uchazečovu způsobilost pro výkon na daném pracovním místě, ale porovnáváme všechny uchazeče navzájem mezi sebou s cílem najít toho nejlepšího. Tato fáze se skládá z několika kroků, které jsou představovány konkrétní metodou výběru pracovníků. Záleží však na okolnostech týkajících se obsazovaného pracovního místa, podle kterých se použijí některé z těchto kroků:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem (dotazník, CV apod.),
- předběžný pohovor pro doplnění některých informací v písemných dokumentech,
- testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, testy schopností apod.) nebo assessment centre² (AC),
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí z předchozích zaměstnání a
- lékařské vyšetření apod. (Koubek, 2011)

Výsledkem vyhodnocovací fáze je rozhodnutí o tom, který z uchazečů bude vybrán. V závěrečném kroku dochází k informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení.

² „AC je komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“ (Koubek, 2006, s. 166)

4.2.1 Výběrový pohovor

Nejpoužívanější metodu výběru pracovníků představuje výběrový pohovor, jehož cílem je kromě posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, také získání dodatečných a hlubších informací, poskytnutí informací o pracovním místě a o organizaci a v neposlední řadě posouzení osobnosti uchazeče. (Koubek, 2006)

Výběrový pohovor s uchazečem musí být předem řádně připraven. V rámci přípravy je důležité zabývat se několika činnostmi (Vajner, 2007):

- seznámit se s kandidátovým vývojem do současnosti a na základě toho vybrat důležité skutečnosti z jeho CV, zaměřit se především na chybějící či neúplné informace, rozporuplné skutečnosti, oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii, nedostatek zkušeností či absolvované kurzy,
- při kontrole údajů v CV se soustředit na minulé pozice a zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici,
- připravit si stručné body otázek na cílené oblasti kandidátovy minulosti,
- podle očekávané kvality způsobilostí kandidáta vybrat nebo přizpůsobit otázky mířící na dané způsobilosti,
- stanovit si časový limit na každou část pohovoru,
- zhotovit si přípravný seznam,
- určit si postup a roli, která bude v pohovoru zastávána a
- připravit místnost, občerstvení a zajistit nerušený průběh pohovoru.

Vlastní pohovor se skládá z několika částí. Dle Armstronga (2007) pohovor obsahuje:

1. přivítání a úvodní slovo,
2. hlavní část zaměřenou na získání informací o uchazeči potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa,
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,
4. odpovědi na otázky uchazeče a
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Podle počtu osob, které se účastní pohovoru, se rozlišují tyto typy pohovorů:

Pohovor 1 + 1 - umožňuje navázat otevřenější vztah mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor. Tazatel však může být do jisté míry ovlivněn subjektivním posuzováním.

Pohovor před panelem posuzovatelů - většinou se skládá z bezprostředního nadřízeného, personalisty a zkušeného psychologa. Panelové uspořádání na jedné straně umožňuje spravedlivější a objektivnější posuzování uchazečů, na druhé straně však může samotného uchazeče více stresovat.

Postupný pohovor – snaží se překonat nedostatky obou předchozích typů. Jedná se o několik po sobě jdoucích pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli, kteří poté společně rozebírají získané poznatky. Pro uchazeče bývá časově náročný a únavný, ale umožňuje jim lépe si rozmyslet odpovědi na jednotlivé opakující se otázky. Jednotliví posuzovatelé mohou nahlížet na uchazeče rozdílně, a proto pak může být těžké shodnout se na celkovém posouzení uchazeče. (Koubek, 2011)

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají tyto typy pohovorů (Koubek, 2006):

Nestrukturovaný pohovor - všechny formální náležitosti pohovoru jsou utvářeny během samotného pohovoru. Tento typ není spolehlivý, neboť nezajišťuje srovnatelnost posuzování jednotlivých uchazečů a umožňuje používání subjektivního přístupu. Tazatel se však může dozvědět o uchazeči další skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.

Strukturovaný pohovor – jedná se o standardizovaný pohovor, kdy obsah, postup, časový rozvrh a všechny otázky jsou předem připraveny. Je efektivnější, spolehlivější a přesnější, neboť snižuje riziko opomenutí některých důležitých skutečností, snižuje rozdíly v hodnocení u různých posuzovatelů, omezuje možnost uplatňování subjektivního přístupu a umožňuje lepší srovnatelnost při posuzování. Na druhou stranu je však náročnější na přípravu a hůře se při něm posuzuje osobnost uchazeče.

Polostrukturovaný pohovor - snaží se spojit výhody a omezit nevýhody obou předchozích typů. Část pohovoru je strukturovaná a část je tvořena volně plynoucím pohovorem.

4.2.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti

V organizaci je kladen patřičný důraz na proces výběru zaměstnanců, při kterém nejen personální oddělení vyvíjí značné úsilí k tomu, aby byl vybrán nejvhodnější zaměstnanec z dostupné škály uchazečů.

Jelikož firma nedisponuje velkým počtem zaměstnanců a každý nevhodně vybraný zaměstnanec by mohl do určité míry představovat možné riziko, je důležité, aby se členy týmu stávali pouze lidé, kteří splňují požadavky pracovních pozic, mají odpovídající kvalifikaci, potřebné znalosti a dovednosti, akceptují firemní hodnoty a budou prostřednictvím odvedeného pracovního výkonu přispívat k dosahování podnikových cílů.

Především na pozicích THP pracovníků, a to zejména na manažerských pozicích se organizace věnuje výběrovým procedurám mnohem důkladněji než výběru zaměstnanců na dělnických pozicích.

Výběr zaměstnanců ve společnosti se liší podle pracovní pozice, kterou bude budoucí zaměstnanec vykonávat. Postup, který však lze obecně v organizaci při výběru zaměstnanců použít, je následující:

1. Stanovení metod prověření požadovaných znalostí/schopností/dovedností:

Organizace používá při výběru zaměstnanců tyto metody:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem (CV, motivační dopis),
- výběrový pohovor,
- testové otázky a úkoly a
- př. různé testy pracovní způsobilosti a u manažerských pozic AC.

V této fázi si personální manažer na základě dokumentů předložených uchazečem připravuje obecné otázky, na které se bude ptát uchazečů při výběrovém pohovoru. Případně vytváří různé testy pracovní způsobilosti, mezi které patří:

- manažerské testy,
- testy týmových rolí,
- kariérové kotvy a
- simulace určitých situací a her apod.

Když se personální oddělení chystá na výběr zaměstnance na pozici nějakého specialisty, požádá manažer lidských zdrojů nadřízeného dané pozice nebo kompetentního kolegu o spolupráci při vytváření testovacích otázek a úkolů nebo případně alespoň o kontrolu jejich správnosti.

2. Pohovor a výběr zaměstnanců, testování:

U většiny pozic probíhají vícekolové výběrové pohovory. V prvním kole se uskutečňuje seznamovací výběrový pohovor, kdy je zprvu uchazeč seznámen s průběhem tohoto pohovoru. Během pohovoru se obě strany poznávají a zjišťují svá vzájemná očekávání. U některých odborných pozic se také posuzovatelé ptají uchazečů na odborné otázky týkající se pracovní pozice, pomocí kterých si ověřují jejich znalosti. Organizace však v nějakých případech může požádat uchazeče o vyplnění některých testů, které jsou pro danou pozici vhodným doplňkem. Tuto fázi výběrového řízení většinou provádí manažer lidských zdrojů nebo personalista s bezprostředním nadřízeným obsazované pozice.

Uchazečům, kteří postoupí do druhého kola, jsou většinou přiděleny zadání s úkoly, které si musí doma předem vypracovat a které pak prezentují v rámci navazujícího výběrového řízení před panelem posuzovatelů. Tento panel je většinou tvořen manažerem lidských zdrojů nebo personalistou a bezprostředním nadřízeným dané pozice. V některých případech může výběrovému pohovoru přihlížet také generální ředitel společnosti. V případě obsazování klíčových (především manažerských) pozic lze při druhém kole využít metodu AC.

3. Vyhodnocení výběrových procedur:

Manažer lidských zdrojů pro větší objektivitu hodnocení výběrových pohovorů využívá hodnotících formulářů. Ukázka jednoho z možných záznamových formulářů při hodnocení uchazečů je uvedena v příloze E. V tomto dokumentu jsou hodnoceny jak odborná kritéria (vzdělání/kurzy, pracovní zkušenosti) a zadané úkoly na vypracování, tak i další kritéria jako jsou vystupování (vzhled, řeč těla, bezprostřednost) a komunikativnost (přednes, obsah, přesvědčivost).

Dále jsou zde pro každou konkrétní obsazovanou pozici uvedeny odborné profesní otázky, na které se budou posuzovatelé při výběrovém pohovoru ptát jednotlivých uchazečů. Nechybí ani hodnocení týkající se jazykové vybavenosti uchazečů a úrovně

jejich práce na počítači. Organizaci dále zajímá i datum nejbližšího termínu nástupu do zaměstnání a představa uchazečů o jejich měsíčním ohodnocení.

Jednotlivá kritéria či otázky se hodnotí pomocí číselné posuzovací stupnice, která je odstupňovaná od jednoho (minimum) do pěti (maximum) bodů. K souhrnnému hodnocení výběrového pohovoru se poté provede součet všech bodů za jednotlivá kritéria.

Za účelem získání objektivních informací zajímají manažera lidských zdrojů při výběrovém řízení odpovědi na tyto tři hlavní otázky:

- Může uchazeč vykonávat pracovní pozici? – má profesní kvalifikaci, potřebné znalosti a dovednosti, které vyhovují požadavkům kladených na pracovní pozici.
- Chce uchazeč vykonávat pracovní pozici? – jaký má uchazeč vztah k práci, disponuje motivací k výkonu na dané pracovní pozici.
- Zapadne uchazeč do pracovního týmu a organizace? – má uchazeč vhodný charakter osobnosti, který se hodí do firemní kultury a do prostředí pracovní skupiny.

4. Informování úspěšných i neúspěšných uchazečů:

Na konci jednotlivých kol výběrových pohovorů personální oddělení informuje uchazeče o výsledcích uskutečněného výběrového řízení.

Neúspěšným uchazečům pošlou dopis, ve kterém jim poděkují za účast ve výběrovém řízení. S vybraným uchazečem (případně s náhradníkem) na obsazované pracovní místo se domluví na konkrétních podmínkách nástupu do zaměstnání.

4.2.2.1 Zhodnocení procesu výběru zaměstnanců

Mezi silné stránky by autorka zařadila:

- Při výběru zaměstnanců společnost využívá větší množství výběrových metod.
- Úzká spolupráce manažera lidských zdrojů s nadřízeným dané pozice při vytváření testovacích odborných otázek.
- Organizace používá vícekolové výběrové pohovory.
- Výběrové pohovory většinou probíhají před panelem posuzovatelů, čímž je zaručena větší objektivita při hodnocení jednotlivých uchazečů. Panel je většinou tvořen manažerem lidských zdrojů nebo personalistou a bezprostředním

nadřazeným obsazované pozice. U klíčových obsazovaných pozic přihlíží výběrovým pohovorům i generální ředitel společnosti.

- Účastní-li se výběrových pohovorů i bezprostřední nadřazený obsazované pozice, má možnost si vybrat uchazeče, kterého bude v budoucnu řídit.
- Výběrový pohovor má spíše strukturovanou povahu, a tak je možné lépe posoudit jednotlivé uchazeče navzájem mezi sebou. Jelikož se zde objevují i prvky nestrukturovaného pohovoru, lze zjistit o uchazečích i jiné zajímavé skutečnosti.
- Testovací otázky týkající se odborné problematiky jsou vhodným nástrojem ověřování znalostí uchazečů.
- Testy pracovní způsobilosti mohou být na určité pracovní pozice vhodným doplňkem.
- Zadávání úkolů na samostatné zpracování před druhým kolem výběrových pohovorů umožňuje uchazečům realizovat se a předvést své nápady a kreativitu. Společnost si může udělat lepší představu o uchazeči, o jeho schopnostech apod.
- Zaznamenávání hodnocení uchazečů při výběrových pohovorech do hodnotících formulářů vede k objektivnějšímu porovnávání uchazečů navzájem mezi sebou.
- Hodnotící formulář může sloužit nejen pro souhrnné hodnocení výběrového pohovoru, ale také lze odděleně posoudit každé kritérium a poznat tak, v čem je uchazeč lepší a v čem je naopak horší.
- Při prezentování zadaných úkolů posuzovatelé mohou zhodnotit, jak uchazeči umí pracovat s počítačem a s kancelářským balíkem Microsoft Office.

Mezi slabé stránky by autorka zahrnula:

- Proces výběru zaměstnanců není po formální stránce jednoznačně vymezený vnitřní organizační směrnicí. Výše popsané kroky tohoto procesu vycházejí z postupu, který zavedlo personální oddělení.
- Výběrový proces je náročnější jak z hlediska času, kdy je nutné věnovat se důkladně přípravě jednotlivých kroků výběrových procedur (příprava pohovorů, tvorba otázek apod.), tak i z hlediska personálního obsazení při přihlížení výběrovým pohovorům.
- Chybí podložené zhodnocení jazykové vybavenosti jednotlivých uchazečů.
- Při zaznamenávání bodů do posuzovací stupnice se může stát, že hodnotitel si nebude jistý, kolik bodů by měl za zkoumané kritérium uchazečovi přidělit.

4.3 Výběrové řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh

V praxi se většinou získávání a výběr zaměstnanců značně prolínají, jelikož se jedná o personální procesy, které spolu úzce souvisejí.

V této části bude popsán konkrétní příklad výběrového řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh, které se koncem roku 2012 ve společnosti uskutečnilo.

Společnost potřebuje mít ve svém obchodním týmu zdatné obchodníky, kteří pomohou organizaci prosadit se a vytvořit vhodné umístění na zahraničních trzích především střední a východní Evropy.

Autorka práce jednak na základě obecného postupu při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti uvedených v kapitolách 4.1.1 a 4.2.2, tak i na základě poskytnutých dokumentů a zjištěných informací týkajících se uskutečněného konkrétního výběrového řízení ve společnosti zpracovala tyto kroky postupu při výběrovém řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh:

1) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců a zvážení možných alternativ:

Vznik potřeby obsazení nového pracovního místa na pozici obchodníka pro zahraniční trh byl iniciován obchodním oddělením.

Na základě domluvy mezi personálním manažerem a nadřízeným obsazované pozice (ředitelem obchodu a marketingu) bylo rozhodnuto, že toto pracovní místo bude pokryto prací na plný úvazek.

2) Popis a specifikace pracovní pozice a stanovení profilu uchazeče:

Při spolupráci manažera lidských zdrojů s ředitelem obchodu a marketingu byl stanoven profil úspěšného uchazeče na základě výběru nezbytných charakteristik z popisu a specifikace pracovní pozice obchodníka pro zahraniční trh. Tyto informace byly následně použity při tvorbě nabídky zaměstnání.

3) Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů a volba metod získávání:

Při oslovování pracovníků na pozici obchodníka pro zahraniční trh bylo určeno, že uchazeči budou získávání z vnějších zdrojů. Byly využity tyto obecné metody získávání:

- inzerce na webových stránkách společnosti – dibaq.cz,

- inzerce na internetovém pracovním serveru jobs.cz a
- spolupráce s úřadem práce.

4) Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění:

Nabídka zaměstnání na pozici obchodníka pro zahraniční trh byla zpracována na základě profilu uchazeče vytvořeného z popisu a specifikace této pracovní pozice. Formulace inzerátu na pozici obchodníka pro zahraniční trh je uvedena v příloze F.

Nabídka zaměstnání obsahovala informace o náplni práce na daném pracovním místě:

- řízení a rozvoj ziskového prodeje u svěřených zákazníků zahraničního trhu s ohledem na celkové prodejní cíle a v souladu se strategií společnosti,
- aktivní vyhledávání nových zahraničních zákazníků a identifikování dalších prodejních příležitostí,
- plánování, realizace a vyhodnocování prodejních a marketingových aktivit pro jednotlivé země a značky a
- intenzivní spolupráce s ostatními týmy napříč společností, a to i v mezinárodním měřítku.

Dále zde byly uvedeny objektivní požadavky kladené na uchazeče:

- zkušenost na obdobné pozici,
- výborné komunikační a vyjednávací dovednosti, odolnost vůči zátěži,
- schopnost týmové práce,
- orientace v oblasti pet food vítána,
- aktivní znalost anglického nebo ruského jazyka podmínkou,
- flexibilita a mobilita a
- řidičský průkaz skupiny B.

Na konci inzerátu byli potenciální uchazeči informováni o tom, co jim nabízí společnost, stanou-li se členy jejich týmu:

- perspektiva odborného a kariérového růstu u přední společnosti na trhu ve svém oboru,
- zázemí silné mezinárodní společnosti a
- motivující plat a další zaměstnanecké výhody.

5) Shromažďování životopisů a dalších informací od uchazečů a práce s nimi:

Na pozici obchodníka pro zahraniční trh bylo po uchazečích spolu s žádostí o zaměstnání požadováno zaslání CV a motivačního dopisu.

Manažer lidských zdrojů si jednotlivé CV rozdělil podle „semaforu“, čímž vytvořil jednak zajímavou skupinu uchazečů splňující všechny požadavky, tak i zajímavou skupinu, která však nesplnila alespoň jeden z požadavků a v neposlední řadě nezajímavou skupinu uchazečů, která nesplňovala požadavky kladené na uchazeče.

6) Vyhodnocení a výběr uchazečů k vlastnímu pohovoru:

Manažer lidských zdrojů ve spolupráci s ředitelem obchodu a marketingu provedl závěrečné vyhodnocení a na základě zjištěných informací o uchazečích vybral kandidáty, kteří byli pozváni k prvnímu seznamovacímu výběrovému pohovoru.

Personálnímu oddělení se na nabídku zaměstnání na pozici obchodníka pro zahraniční trh přihlásil dostatečně velký počet uchazečů, z něhož bylo do dalších výběrových procedur vybráno poměrně hodně uchazečů, kteří splňovali požadavky pracovní pozice a představovali tak nadějnou škálu uchazečů.

Uchazečům, kteří neprošli sítí předvýběru, bylo písemně poděkováno za reakci na nabídku zaměstnání a bylo jim sděleno, že nemohli být vybráni do výběrových procedur z důvodu nesplnění požadavků kladených na pozici obchodníka pro zahraniční trh.

7) Stanovení metod prověření požadovaných znalostí/schopností/dovedností:

Při výběru zaměstnance na pozici obchodníka pro zahraniční trh organizace použila kromě zkoumání CV předložených uchazeči, také výběrové pohovory a odborné testovací otázky a úkoly.

Manažer lidských zdrojů na základě zkoumání CV vytvořil obecné otázky, které byly uchazečům pokládány při výběrovém pohovoru a dále pak s pomocí ředitele obchodu a marketingu připravil testovací odborné otázky a úkoly týkající se problematiky obchodu, trhu, marketingu, apod., které byly uchazečům při výběrových procedurách zadány k vypracování.

8) Pohovor a výběr zaměstnanců, testování:

Na pozici obchodníka pro zahraniční trh se uskutečnily dvoukolové výběrové pohovory. Jelikož byl na první kolo seznamovacích výběrových pohovorů pozván relativně velký počet uchazečů, probíhaly jednotlivé pohovory během několika dní a personální oddělení bylo schopné denně uskutečnit pohovory s 5 až s 8 uchazeči.

Prvního kola výběrového řízení se účastnili manažer lidských zdrojů a ředitel obchodu a marketingu. Na začátku každého výběrového pohovoru byl uchazeč zpočátku seznámen s dobou trvání setkání (1 hodina) a s následujícím průběhem pohovoru:

1. začátek pohovoru - přivítání uchazeče a seznámení zúčastněných osob,
2. zkoumání profesní dráhy uchazeče,
3. představení společnosti,
4. podrobné specifikování nabízené pozice,
5. očekávání uchazeče,
6. pokládání odborných otázek týkajících se dané pozice,
7. odpovídání na případné otázky uchazeče a
8. ukončení pohovoru - poděkování a informování o dalším postupu, při kterém budou uchazečovi sděleny výsledky výběrového pohovoru.

Při výběrovém pohovoru byly uchazečům pro ověření splnění požadavků a míry znalostí/dovedností/schopností nejdříve pokládány obecné otázky vyplývající z jejich profesního života a pak také byli uchazeči tázáni, aby zodpověděli tyto odborné otázky týkající se okruhu potřebných znalostí pro výkon na pozici obchodníka pro zahraniční trh:

- Vydefinujte pracovní náplň obchodního zástupce.
- Jak se připravíte na první setkání se zákazníkem?
- Co je užitečné vědět o zákazníkovi?
- Jak vnímáte hodnotu produktu (výrobku)?
- V čem podle Vašeho názoru spočívá prodejní servis?
- Popište termíny: rabat, marže.
- Vysvětlete pojmy: marketing, propagace a reklama.

Do druhého kola výběrových pohovorů bylo vybráno celkem pět uchazečů, kterým bylo posláno zadání úkolu k vypracování pro pozici obchodníka pro zahraniční trh

(viz příloha G), které si uchazeči museli do druhého kola výběrových pohovorů předem připravit a poté prezentovat ve stanoveném termínu před panelem posuzovatelů. Hlavním cílem této práce bylo vytvořit obchodní strategii pro vstup na zahraniční trh a byly zde podrobně určeny tyto požadavky na zpracování:

- Vyberte si libovolný reálný zahraniční trh.
- Zpracujte strategii na 12 měsíců (leden - prosinec) pro vstup a rozvoj obchodu na tomto trhu.
- Kromě samotného postupu se zaměřte na plánovaný obrat, marži, náklady, vč. předpokládaných mzdových nákladů apod.
- Portfolio výrobků včetně cen naleznete na webových stránkách společnosti.

Dále zde byly uvedeny informace o tom, že posuzován bude zejména přístup k problematice, znalost nastavení obchodní strategie, orientace v plánování prodejů, zaměření na prodejnost skupin výrobků v zahraničí z hlediska ziskovosti apod.

Na závěr bylo uchazečům sděleno, ať vycházejí z reálných výrobků, cen a prostředí trhu a že se v zadání úkolu nevyskytují správné a špatné odpovědi, protože jde hlavně o jejich subjektivní náhled na možnosti obchodování v zahraničí.

Pro podporu prezentování vypracovaných obchodních strategií mohli uchazeči použít jakýkoliv prostředek z kancelářského balíku Microsoft Office a každému z nich byl stanoven maximální časový limit 1,5 hodiny. Panelové uspořádání posuzovatelů bylo tvořeno manažerem lidských zdrojů a ředitelem obchodu a marketingu. Protože se jednalo o výběr zaměstnance na důležitou pozici, přihlížel výběrovému řízení i generální ředitel, protože obsazovaná pozice představovala třetí stupeň v rámci organizační struktury.

9) Vyhodnocení výběrových procedur:

Pro zaznamenávání průběhu prvního seznamovacího výběrového pohovoru manažer lidských zdrojů použil hodnotící formulář pro pozici obchodníka pro zahraniční trh (viz příloha H). Dle jednotlivých kritérií zde byly dle číselné bodové stupnice ohodnoceny uchazečovy odpovědi jak na obecné, tak i na odborné otázky a další nezbytné doplňky.

Ve druhém kole výběrového řízení se po skončení představení jednotlivých obchodních strategií posuzovatelé případně ptali uchazečů na doplňující otázky k objasnění.

Mezi kritéria hodnocení zpracovaného úkolu patřila obsahová stránka a kvalita zpracování, do jaké míry zapadá návrh do firemní strategie, orientace v dané problematice, úroveň přednesu a celkové zaujmutí.

10) Informování úspěšných i neúspěšných uchazečů:

Na základě zhodnocení všech uchazečů byl vybrán nejvhodnější kandidát, kterému bylo nabídnuto pracovní místo obchodníka pro zahraniční trh a byly s ním projednány podmínky nástupu do zaměstnání (termín nástupu, platové podmínky apod.).

Jak po skončení prvního, tak i po skončení druhého (konečného) kola výběrového řízení bylo jednotlivým neúspěšným uchazečům písemně poděkováno za to, že se účastnili výběrového pohovoru na pozici obchodníka pro zahraniční trh.

4.3.1 Zhodnocení výběrového řízení

Mezi silné stránky by autorka zařadila:

- Pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů byly použité metody vhodně zvolené, protože společností se pomocí nich podařilo oslovit dostatečný počet uchazečů, z nichž značná část do určité míry splňovala požadované nároky na danou pozici, a proto byla k výběrovým procedurám pozvána větší škála adeptů. Další rolí samozřejmě představovala uveřejněná nabídka zaměstnání, která byla po obsahové stránce dobře připravena.
- Nabídka zaměstnání obsahovala přiměřené množství nezbytných informací, které uchazeči potřebovali k tomu, aby se rozhodli, jestli budou na tuto nabídku reagovat.
- V nabídce byly uvedeny nejdůležitější charakteristiky náplně práce na pozici obchodníka pro zahraniční trh tak, aby si uchazeč mohl udělat o dané pozici představu.
- Požadavky na uchazeče budou na daném pracovním místě skutečně využity.
- Společnost mohla zaujmout uchazeče tím, co nabízí zaměstnanci, který by se stal členem jejich týmu.
- Předvýběr zaměstnanců byl proveden nejen manažerem lidských zdrojů, ale i manažerem obchodu a marketingu.

- Společnost při výběru správného zaměstnance použila k ověření způsobilosti uchazečů několik metod (zkoumání CV, výběrový pohovor, odborné testovací otázky a úkoly).
- Manažerovi lidských zdrojů pomohl s vypracováním odborných otázek týkajících se obchodní oblasti manažer obchodu a marketingu.
- Uskutečnění dvoukolového výběrového řízení.
- Manažer lidských zdrojů připravil obecné otázky zaměřené zvláště na každého uchazeče.
- Bylo výhodné, že výběrových pohovorů se také účastnil nadřízený dané obsazované pozice, který si uměl nejlépe představit náplň obsazované pozice, a proto dokázal snáze ověřit odbornou způsobilost apod.
- Uchazečovi byl vysvětlen průběh pohovoru a každý výběrový pohovor byl časově omezen. V závěru byl uchazečům ponechán prostor pro případné otázky.
- Odborné otázky se týkaly problematiky dané pozice a prostřednictvím nich bylo možné hodnotit uchazečovy znalosti. Otázky byly konkrétně stanovené, otevřené a umožňovaly zjistit uchazečovy postoje a názory.
- Pro objektivnější hodnocení jednotlivých otázek byl pro zaznamenávání vybrán hodnotící formulář pro pozici obchodníka pro zahraniční trh.
- Pro ověření obchodních znalostí byl uchazečům zadán úkol pro vytvoření obchodní strategie pro vstup na zahraniční trh. Každý z uchazečů mohl předvést své nápady a názory, neboť společnost jim při zpracování ponechala dost volného prostoru.
- Při hodnocení zpracovaného úkolu záleželo především na obsahové stránce a kvalitě.
- Při prezentování úkolu se mohla ověřit uchazečova úroveň práce na počítači.
- Pomocí prezentace daného úkolu bylo také možné rozpoznat, jaké má uchazeč prezentační a komunikační dovednosti, které jsou pro pozici obchodníka také důležité.
- Panel posuzovatelů byl tvořen manažerem lidských zdrojů, manažerem obchodu a marketingu a také generálním ředitelem společnosti.

Mezi slabé stránky by autorka zahrnula:

- Byla použita úzká škála metod získávání zaměstnanců.
- V rámci výběrového pohovoru nebyla žádným způsobem ověřena úroveň znalosti cizích jazyků.
- Jako doplněk k výběrovým procedurám nebyl použit žádný test pracovní způsobilosti.
- Výběrový proces je náročnější z hlediska času a personálního zajištění.

5 Návrhy pro zefektivnění personálních procesů ve společnosti

5.1 Získávání zaměstnanců ve společnosti

5.1.1 Vytvoření vnitřní organizační směrnice

Po formální stránce není proces získávání zaměstnanců zpracován do vnitřní organizační směrnice, která by byla součástí organizačních dokumentů společnosti. Proto by autorka práce doporučila společnosti vytvořit vnitřní organizační směrnici, ve které by byl celý proces získávání zaměstnanců podrobně specifikován.

V tomto dokumentu by se měly určit jednotlivé kroky, podle kterých se bude při získávání pracovníků postupovat, nezbytné písemnosti objevující se zde a v neposlední řadě kompetence a odpovědnost všech zúčastněných osob apod.

Jedním z přínosů zavedení formálního charakteru tohoto dokumentu může být usnadnění personální práce, případné řešení problémů, které se mohou v praxi objevit a které by šlo vyřešit odvoláním se na tuto směrnici anebo případnou úpravou některé její části.

Stanovením přesných kompetencí a odpovědností jednotlivým osobám účastnících se procesu získávání by se předešlo možnému splývání rolí, protože každý by věděl, co má dělat a jakou má za to odpovědnost.

Nákladovou náročnost představují pouze náklady na vytištění této směrnice a dále čas, který by personální oddělení věnovalo jejímu vypracování.

5.1.2 Metoda získávání zaměstnanců pomocí sociální sítě Facebook

Sociální sítě jako metodu získávání pracovníků používá společnost pouze pro specifické cílové skupiny uchazečů. Protože se v dnešní době o sociální sítě zajímá a komunikuje pomocí nich čím dál tím větší počet nejen mladých lidí, doporučila by autorka práce zařadit tuto metodu i mezi obecné zdroje získávání pracovníků.

Konkrétně by společnost mohla vyzkoušet nabízet volná pracovní místa na sociální síti Facebook. Kvůli tomu by bylo potřeba nejdříve založit vlastní firemní profil, vyplnit název firmy, logo a další informace o společnosti apod. Úkolem společnosti by bylo pomocí stránek na Facebooku oslovit co nejvíce lidí. Společnost by mohla nejprve

pozvat na stránky stávající zaměstnance, kteří by se určitě rádi připojili a pozvali by i svoje přátele a známé.

Založení a vlastní provoz firemních stránek na Facebooku je zdarma. Firma však musí brát v úvahu, že o funkčnost těchto stránek se musí někdo starat. Aby však společnost neztratila stávající příznivce a postupně získávala přízeň nových lidí, je důležité správně komunikovat, informovat o nových výrobcích, nabídkách, akcích, poskytovat poradenství v oblasti výživy zvířat apod.

Ohledně nabízení pracovních míst by se zde mohl vytvořit okruh lidí, z kterého by se případně mohli vytvořit vhodní uchazeči na danou pozici. Uveřejnění nabídky zaměstnání na těchto stránkách by se mohlo pomocí zveřejnění v informačních kanálech jednotlivých příznivců jednoduše dostat k vhodným uchazečům, kteří by zpětnou vazbou mohli na tento příspěvek reagovat.

Dle autorčina názoru by používání sociální sítě kromě možnosti inzerování nabídek zaměstnání mohlo být také efektivním nástrojem propagace firmy, pomocí kterého by docházelo k rozšiřování povědomí o firmě nejen v regionu, v kterém firma působí.

Z hlediska nákladů představuje používání této sociální sítě zanedbatelné náklady. Péče o firemní stránky by však vyžadovala zvýšené pracovní úsilí a časovou náročnost.

5.1.3 Zhodnocení fungování procesu získávání zaměstnanců

Personální oddělení má minimální zpětnou vazbu od uchazečů o zaměstnání při zjišťování efektivnosti procesu získávání zaměstnanců z hlediska správné formulace nabídky zaměstnání a výběru vhodné metody získávání.

Firmu zajímá, jestli informace uvedené v nabídce zaměstnání slouží k nalákání vhodných uchazečů. Dále je důležité vědět, jak účinné jsou používané metody, pomocí nichž organizace informuje uchazeče o volných pracovních místech a v neposlední řadě také jaká je efektivnost nákladů na inzerci v jednotlivých médiích.

Společnost by měla zjišťovat názory a chování uchazečů, neboť by na základě nich mohla proces získávání zaměstnanců ve společnosti zlepšovat.

Autorka práce by za tímto účelem doporučila vytvořit jednoduchý dotazník, který by při výběrovém řízení na danou pozici dalo personální oddělení jednotlivým uchazečům

vyplnit. V příloze I je uveden jako vzor jeden z možných návrhů dotazníků, který slouží ke zhodnocení efektivnosti získávání zaměstnanců ve společnosti.

V tomto dotazníku jsou nejdříve uvedeny otázky, které specifikují daného uchazeče. Mezi ně patří otázky:

- Jste muž/žena?
- Kolik Vám je let?
- O jakou pracovní pozici se ucházíte?

Dále jsou zde potenciaální otázky, jejichž odpovědi povedou k získání zpětné vazby od uchazečů:

- Kde jste se dozvěděl o nabídce volného pracovního místa?
- Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující?
- Jaké informace by měly podle Vás být do inzerátu doplněny?
- Které údaje považujete v nabídce zaměstnání za nejdůležitější?

Personální oddělení by posléze dotazníky vyhodnotilo a na základě zjištěných výsledků by mohlo lépe popsat informace uváděné v nabídce zaměstnání a zvolit nejefektivnější metodu, pomocí níž získá nejvhodnější uchazeče na danou pracovní pozici.

Nákladová náročnost je tvořena náklady na vytištění jednotlivých dotazníků. Vyhodnocování dotazníků je také časově náročnější.

5.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti

5.2.1 Vytvoření vnitřní organizační směrnice

Po formální stránce není proces výběru zaměstnanců zpracován do vnitřní organizační směrnice, která by byla součástí organizačních dokumentů společnosti. Proto by autorka práce doporučila společnosti vytvořit vnitřní organizační směrnici, ve které by byl celý proces výběru zaměstnanců podrobně specifikován.

Toto doporučení navazuje na návrh Vytvoření vnitřní organizační směrnice získávání zaměstnanců ve společnosti zaznamenaného v kapitole 5.1.1, na základě kterého by se zde uvedený postup aplikoval také na proces výběru zaměstnanců ve společnosti. Došlo by tak ke vzniku společné vnitropodnikové směrnice, která se bude těmito personálními procesy zabývat.

Dle autorčina názoru je spojení obou procesů do jednoho formálního dokumentu vhodné, protože výběr zaměstnanců a jeho efektivní působení je do značné míry závislé právě na tom, jak účinné bylo předešlé získávání zaměstnanců.

Přínosem společné vnitropodnikové směrnice může být odstranění případných problémů, které se mohou v praxi objevit. Dále by se jednalo o přehlednější uspořádání, neboť oba procesy na sebe navazují a do určité míry se prolínají.

Náklady jsou tvořeny tiskem této směrnice a dále je nutné brát zřetel na časové zatížení pověřených pracovníků jejím zpracováním.

5.2.2 Posouzení jazykové vybavenosti uchazečů

Při výběrovém pohovoru posuzovatelé o uchazečích zjišťují, jaké cizí jazyky umí a na jaké úrovni je ovládají. Chybí tu však nějakým způsobem provedené ověření těchto jazykových znalostí. Proto autorka navrhuje při výběrovém pohovoru použít např. písemný/online test či osobní rozhovor, které budou sloužit k ověření jazykové úrovně jednotlivých kandidátů.

Při výběru vhodné formy testování však záleží na celé řadě faktorů. Mezi ně patří, jestli je na obsazované pozici potřeba spíše psané nebo mluvené podoby jazyka, jaká je specializace pracovní pozice, jaká je odborná slovní zásoba apod.

Záleží však na konkrétní obsazované pozici, jestli by bylo vhodné zvolit spíše test nebo rozhovor. Dle autorčina názoru by však bylo mnohem snazší využívat testy, protože by nejen přípravě, ale i realizaci rozhovorů bylo nutné věnovat více času a úsilí. Také z hlediska personálního zajištění by to u rozhovorů znamenalo navýšení mzdových nákladů, neboť by bylo nutné najít vhodného tazatele uvnitř organizace nebo najmout specializovaného lektora výuky jazyků.

Na druhou stranu však při rozhovoru lze posoudit více složek jazyka, a to především porozumění mluveného slova a schopnost vyjadřování se v cizím jazyce. Naopak u testů se jedná pouze o zhodnocení porozumění psaného textu a písemného projevu uchazeče.

Nákladovou náročnost by při písemných testech tvořily náklady na vytištění potřebných materiálů či případně odměny firmám za vytvoření testů. Na trhu si však lze vybrat mezi různými nabídkami jazykových testů, které jsou většinou dostupné i zdarma.

U rozhovorů by se jednalo o navýšení mzdových nákladů kvůli potřebě zaplatit tazatelům za to, že povedou s uchazeči rozhovory. Jedna hodina lektora je oceňována ve stovkách českých korun, záleží však na konkrétních nabídkách na trhu.

6 Návrhy pro zefektivnění výběrového řízení pro pozici obchodníka pro zahraniční trh

6.1 Inzerce v odborných periodikách

Při získávání zaměstnanců byly použity pouze inzerce na webových stránkách dibaq.cz, inzerce na pracovním portálu jobs.cz a spolupráce s úřadem práce. Pozice obchodníka pro zahraniční trh je dle autorčina názoru dost specificky odborně zaměřená, a proto by bylo vhodné se cíleně zaměřit konkrétněji na specifické skupiny uchazečů.

Pro tuto možnost by společnost mohla využít inzerci v odborných periodikách, které se zabývají obchodem. Například by společnost mohla zkusit inzerovat v časopise *Obchod & Finance*, který se zaměřuje na informování podnikatelů a manažerů působících na českém trhu. Tento časopis se zabývá aktuálními tématy, které se týkají financí, obchodu, personalistiky, marketingu apod. Každý měsíc ho vydává vydavatelství Mladá fronta.

Inzerování v těchto odborných periodikách však vyžaduje vynakládání značných nákladů na uveřejňování nabídky, neboť záleží na prestiži umístění inzerátu na jednotlivých stránkách časopisu. V personální inzerci v již zmíněném časopise *Obchod & Finance* stojí zveřejnění inzerátu na 1/12 strany časopisu 6.000 Kč nebo 11.000 Kč za 1/6 strany inzerce.

Přínosem však může být získání nadějněho kandidáta, který může mít více zkušeností s obchodováním v zahraničí a kterého by se tudíž mohlo vyplatit pomocí těchto odborných periodik oslovit.

6.2 Test obchodních schopností

Jelikož bylo nutné na pozici obchodníka pro zahraniční trh přijmout člověka, který už má se zahraničním obchodem řadu zkušeností, bylo by dle názoru autorky také vhodné použít pro doplnění ověření obchodních schopností nějaký konkrétní test pracovní způsobilosti týkající se obchodní oblasti.

Test by měl být zaměřený na ověřování schopností týkajících se navazování kontaktu s novým zákazníkem, překonávání námitek, přesvědčování zákazníka o nabízeném řešení, vnímání hodnoty produktu, efektivního vyjednávání apod. Personální oddělení by dalo test k vyplnění jednotlivým uchazečům při prvním kole výběrových pohovorů.

Společnost by k tomuto účelu mohla využít specializovaných firem, které se zabývají diagnostickým testováním. Jsou schopné poskytnout již vytvořené testy, které lze pořídit od 200 Kč za vyplnění jednoho testu. Také je možné si od nich nechat vytvořit test na míru požadavků zákazníka a v tomto případě se cena odvíjí od těchto požadavků.

Výhodou využití služeb těchto firem je, že by společnost nevynakládala úsilí na vlastní vytvoření testů a poté na zpracování výsledků.

6.3 Jazykový rozhovor týkající se obchodní oblasti

Jedním z požadavků na pozici obchodníka pro zahraniční trh byla podmínka aktivní znalosti anglického nebo ruského jazyka. Mezi důležitou součástí kvalifikace obchodníka patří schopnost komunikovat v cizí řeči se zahraničními partnery a se zákazníky. V rámci výběrových pohovorů však ani v jednom kole nebyla ověřena úroveň těchto znalostí.

Jelikož je na pozici obchodníka pro zahraniční trh nutné, aby vybraný pracovník uměl dobře ovládat alespoň jeden z požadovaných cizích jazyků, měla by se společnost při výběrových procedurách více věnovat ověřování těchto znalostí.

Pro tuto příležitost by autorka doporučila použít spíše rozhovor, protože se jedná o pozici, při které se pracovník může setkat jak s potřebou telefonického, tak i osobního kontaktu se zahraničními partnery, a proto by bylo vhodnější ověřit porozumění mluveného slova a schopnosti vyjadřovat se.

Rozhovor by mohl být zaměřen především na odbornou obchodní problematiku, která se může při pracovním výkonu vyskytnout. Mohl by být veden např. při nějaké simulované situaci, kdy by byl uchazečovi nastíněn pouze základní průběh rozhovoru a stanovena konkrétní úloha, kterou bude při rozhovoru zastávat. Uchazeči by se tak předem nemohli připravit a byli by nuceni improvizovat.

Rozhovor by měl být ze strany tazatele důkladně připraven tak, aby výsledek hodnocení byl co nejobjektivnější. Jazykové testování by mohlo být zařazeno do prvního kola výběrových pohovorů.

Nákladovou náročnost by zde tvořily mzdové náklady např. za jazykového specialistu, který by se ujal vedení rozhovoru. Záleží na smluvním ujednání konkrétních požadavků firmy. Lze však sjednat služby jazykových lektorů již od 350 Kč na hodinu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a optimalizovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dibaq a s. Bylo zapotřebí tyto procesy zhodnotit a na základě zjištěných nedostatků navrhnout případná opatření, která povedou ke zlepšení.

Řízení lidských zdrojů dnes stále více nabývá na významu, protože firmy ví, že s pomocí kvalitních lidských zdrojů lépe dosáhnou stanovených cílů. Proto je při obsazování pracovních pozic důležité důkladně se věnovat procesu získávání zaměstnanců a následnému výběru správných zaměstnanců, kteří se budou prostřednictvím odvedené práce podílet na zlepšování celkového výkonu společnosti. Efektivní fungování těchto personálních procesů tak umožňuje získat společnosti konkurenční výhodu v podobě kvalitních zaměstnanců.

V teoretické části práce byly vysvětleny důležité pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, na které plynule navázala praktická část s poznatky zjištěnými z podnikové praxe.

Na základě provedené analýzy personálních procesů získávání a výběru zaměstnanců lze konstatovat, že tyto procesy do jisté míry vycházejí z teoretického východiska. Dle autorčina názoru procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti fungují relativně na dobré úrovni. I přesto však bylo nalezeno několik slabých stránek, na základě kterých byla navržena některá opatření pro jejich zefektivnění.

Mezi hlavní přínos pro společnost by autorka vyzdvihla především zpracování společné vnitropodnikové směrnice získávání a výběru zaměstnanců. V tomto dokumentu by byly určeny jednotlivé kroky postupu při průběhu těchto procesů, objevující se nezbytné písemnosti, kompetence a odpovědnosti jednotlivých zúčastněných osob apod. Výhody autorka spatřuje v usnadnění výkonu personální práce či v řešení případných problémů vyskytujících se v praxi apod. Nákladovou náročnost tohoto opatření představují pouze náklady na vytištění této směrnice a čas věnovaný jejímu vypracování.

Pro zefektivnění procesu získávání zaměstnanců bylo navrženo zařadit používání sociální sítě Facebook do obecných zdrojů získávání zaměstnanců. Vytvoření firemních stránek by umožnilo nejen zde inzerovat volná pracovní místa, ale také by sloužilo

jako nástroj propagace společnosti, pomocí kterého by docházelo k rozšiřování povědomí o firmě.

Pro zhodnocení fungování procesu získávání zaměstnanců z hlediska správné formulace nabídky zaměstnání a výběru vhodné metody získávání byl vytvořen konkrétní dotazník, který by sloužil k zachycení zpětné vazby od uchazečů, na základě které by personální oddělení mohlo proces získávání zaměstnanců zlepšovat.

Mezi návrhy pro zefektivnění výběru zaměstnanců patří posouzení jazykové vybavenosti uchazečů pomocí písemných/online testů anebo rozhovorů.

Pro konkrétní výběrové řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh bylo doporučeno oslovit specifické cílové skupiny uchazečů pomocí inzerce v odborných periodikách, použít pro ověření obchodních schopností test obchodních schopností a posoudit jazykovou úroveň uchazečů pomocí rozhovoru týkajícího se obchodní problematiky.

Záleží na společnosti, zda vezme v úvahu některé z těchto navrhovaných opatření a pokusí se tak pomocí nich zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti	11
Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců podle oddělení ve společnosti	15
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	25
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	25

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Rozdělení organizační struktury (v %)	14
Obrázek č. 2: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2006 - 2012	15
Obrázek č. 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví (v %) v roce 2010	16
Obrázek č. 4: Průměrný věk zaměstnanců dle pohlaví v letech 2006 – 2010	16
Obrázek č. 5: Organizační struktura personálního oddělení společnosti	18

Seznam použitých zkratek

AC	Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)
a. s.	Akciová spoločnosť
CV	Curriculum vitae (životopis)
CZ	Czech Republic (Česká republika)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)
IFS	International Food Standard
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SK	Slovakia (Slovensko)
sp. zo. o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (společnost s ručením omezeným)
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USA	Spojené státy americké

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany : H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

Dibaq. a. s. [online]. © 2008-2009 [cit. 13.2.2013]. Dostupné z: <http://www.dibaq.cz/>

Ditech CZ s. r. o. [online]. © 2012 [cit. 14.2.2013]. Dostupné z: <http://www.ditech.cz/>

Facebook [online]. © 2013 [cit. 25.3.2013]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

Chlorella centrum s. r. o. [online]. © 2011 [cit. 14.2.2013]. Dostupné z: <http://www.chlorellacentrum.cz/>

LMC s. r. o. [online]. © 1996-2013 [cit. 8.3.2013]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>

Mladá fronta a. s. [online]. © 2007 - 2013 [cit. 13.4.2013]. Dostupné z: <http://www.mf.cz/>

Obchodní rejstřík a Sbirka listin. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012 [cit. 13.2.2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. [online]. Integrovaný portál MPSV [cit. 8.3.2013]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Dibaq a. s.

Seznam příloh

Příloha A: Logo společnosti

Příloha B: Certifikát ISO 9001:2000

Příloha C: Certifikát International Food Standard

Příloha D: Organizační struktura společnosti

Příloha E: Formulář při hodnocení uchazečů

Příloha F: Inzerát na pozici obchodníka pro zahraniční trh

Příloha G: Zadání úkolu do druhého kola výběrového řízení na pozici obchodník pro zahraniční trh

Příloha H: Formulář při hodnocení uchazečů na pozici Obchodníka pro zahraniční trh

Příloha I: Dotazník ke zhodnocení použitých metod získávání a formulaci nabídky zaměstnání

Příloha A: Logo společnosti



Specialist in animal nutrition.

Příloha B: Certifikát ISO 9001:2000

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát
udělený organizaci

Dibaq a.s.
Vedení společnosti a výroba:
Hebíkovice čp. 90, 564 01 Zámberk
Logistické centrum Vysoké Mýto
Česká republika

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ISO 9001:2008

Oblast certifikace

**NAVRHOVÁNÍ, VÝROBA, PRODEJ A DODÁVÁNÍ KRMIV,
KRMNÝCH SMĚSÍ A KRMNÝCH DOPLŇKŮ.
NÁKUP A PRODEJ POTŘEB PRO HOSPODÁŘSKÁ
A DOMÁCÍ ZVÍRATA.**

Datum počátečního schválení: 15. LUBNA 2008

Tento certifikát platí – za předpokladu následného úspěšného udržování funkčnosti systému managementu do: 16. BŘEZNA 2014

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Změna výše uvedené oblasti certifikace může být provedena pouze na základě žádosti.



Datum: 14. BŘEZNA 2011

Číslo certifikátu: 11000141



008

METROVING OFFICE: Bureau Veritas Certification (UK) Ltd, 30 Glass Chobham Road, Woking, Surrey, GU24 0JF, UK
BRNO OFFICE: JIŘÍ ŠNEK, BUREAU VERITAS (CZ) S.R.O., 461 01, Olšanský 1, 602 00 Brno, Czech Republic



Příloha C: Certifikát International Food Standard



BUREAU VERITAS
Certification

BUREAU VERITAS
1828

Certificate of Approval

for

Dibaq a.s.
Helvíkovice 90
564 01 Žamberk, CZ.

Bureau Veritas Certification herewith certifies that the above organisation has been assessed in accordance with the requirements of the standards detailed below

Standard

International Featured Standard (IFS) Food
Standard for Auditing Food Suppliers of the Federal Association of German Trade Companies (HDE e.V.), Version 5 of August 2007.

The organisation meets the requirements of the IFS

Foundation Level

Scope of supply

Category(ies)
13 – Dried goods

The production of complete extruded feed for domestic animals (excluded feed for farm animals and treats for domestic animals).

Date of Audit: 28.02.2012 This certificate is valid until: 03.05.2013
Date of next Audit (approx): 27.02.2013
Audit was carried out by: Jarka Vokunková

To check this certificate validity you may contact Bureau Veritas Certification. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability may be obtained by consulting the organisation.

Praha, 04.05.2012 
Local Technical Manager

 DAFAR
D-AP-ZE-3342-00

 **Dirksen Diller**
Bureau Veritas Certification
Günsey-Gebäude
Veritahof 1, 28279 Hamburg,
Germany

Certificate number: **INT120195DE**

 **International
Food
standards**
IFS
Food



Managing Office: Bureau Veritas Czech Republic, spol. s r.o.
Obrázková 1 • 140 02 Praha 4 • Czech Republic

Příloha E: Formulář při hodnocení uchazečů

Hodnoticí formulář pozice:

Jméno hodnotitele:

Hodnocení pohovoru

Jméno a příjmení, titul	1	2	3	4	5
Vystupování					
Vzhled - vnější dojem					
řeč těla					
bezprostřednost/spontánnost					
mezisoučet					<input type="text"/>
Komunikativnost					
přednes					
obsah					
přesvědčivost					
mezisoučet					<input type="text"/>
Odbornost					
vzdělání/ kurzy					
zkušenosti					
mezisoučet					<input type="text"/>
Odborné otázky					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
...					
Jaký si myslíte, že bude Váš přínos pro naši firmu					
Co očekáváte od této pozice? Čím vás oslovila?					
mezisoučet					<input type="text"/>

Práce na PC neumí - málo - uživatel - lepší - vynikající					
Angličtina/ jiné jazyky					
mezisoučet					<input type="text"/>
Součet celkem					<input type="text"/>

Váš nejbližší termín nástupu	
Jakou máte představu o svém měsíčním ohodnocení?	

poznámky:

Příloha F: Inzerát na pozici obchodníka pro zahraniční trh

Společnost Dibaq a.s. se sídlem v Helvíkovicích u Žamberka, zabývající se výrobou krmiv pro psy, kočky a koně, vypisuje výběrové řízení na pozici:

Obchodník pro zahraniční trh

Náplň práce:

- řízení a rozvoj ziskového prodeje u svěřených zákazníků zahraničního trhu s ohledem na celkové prodejní cíle a v souladu se strategií společnosti
- aktivní vyhledávání nových zahraničních zákazníků a identifikování dalších prodejních příležitostí
- plánování, realizace a vyhodnocování prodejních a marketingových aktivit pro jednotlivé země a značky
- intenzivní spolupráce s ostatními týmy napříč společností, a to i v mezinárodním měřítku

Požadujeme:

- zkušenost na obdobné pozici
- výborné komunikační a vyjednávací dovednosti, odolnost vůči zátěži, schopnost týmové práce
- orientace v oblasti pet food vítána
- aktivní znalost anglického nebo ruského jazyka podmínkou
- flexibilita a mobilita
- řidičský průkaz skupiny B

Nabízíme:

- perspektivu odborného a kariérového růstu u přední společnosti na trhu ve svém oboru
- zázemí silné mezinárodní společnosti
- motivující plat a další zaměstnanecké výhody

Nástup dle dohody

Bydliště v okolí sídla společnosti výhodou

Máte-li zájem stát se členem našeho týmu, zasílejte své životopisy na adresu: personal@dibaq.cz

Příloha G: Zadání úkolu do druhého kola výběrového řízení na pozici obchodník pro zahraniční trh



Zadání do druhého kola výběrové řízení

Pozice: Obchodník pro zahraniční obchod

Obchodní strategie pro vstup na zahraniční trh

- Vyberte si libovolný reálný zahraniční trh
- Zpracujte strategii na 12 měsíců (leden – prosinec) pro vstup a rozvoj obchodu na tomto trhu
- Kromě samotného postupu se zaměřte na plánovaný obrat, marži, náklady vč. předpokládaných mzdových nákladů apod.
- Portfolio našich výrobků včetně cen naleznete na webových stránkách spol. Dibaq a.s.

Posuzován bude zejména přístup k této problematice, znalost nastavení obchodní strategie, orientace v plánování prodeje, zaměření na prodejnost skupin výrobků v zahraničí z hlediska ziskovosti apod. Přesná čísla nejsou z pochopitelných důvodů nikterak požadována, avšak vycházejte, prosím, z reálných výrobků a cen, které jsou k dispozici a z reálného prostředí trhu.

V tomto zadání nejsou správné a špatné odpovědi. Jde opravdu o Váš subjektivní náhled na možnosti obchodování v zahraničí. Pokud budete potřebovat více informací, prosím, kontaktujte personální oddělení personal@dibaq.cz, případně paní ... na tel.

Vypracovanou strategii zašlete na výše uvedenou adresu nejpozději do 30. 11. 2012.

Rozsah a forma jsou plně ve Vaší kompetenci.

Příloha H: Formulář při hodnocení uchazečů na pozici Obchodníka pro zahraniční trh

Hodnoticí formulář pozice: Obchodník pro zahraniční trh

Jméno hodnotitele:

Hodnocení pohovoru

Jméno a příjmení, titul	1	2	3	4	5
Vystupování					
Vzhled - vnější dojem					
řeč těla					
bezprostřednost/spontánnost					
mezisoučet					
Komunikativnost					
přednes					
obsah					
přesvědčivost					
mezisoučet					
Odbornost					
vzdělání/ kurzy					
zkušenosti					
mezisoučet					
Odborné otázky					
Vydefinujte pracovní náplň obchodního zástupce.					
Jak se připravíte na první setkání se zákazníkem?					
Co je užitečné vědět o zákazníkovi?					
Jak vnímáte hodnotu produktu (výrobku)?					
V čem podle Vašeho názoru spočívá prodejní servis?					
Popište termíny: rabat, marže.					
Vysvětlete pojmy: marketing, propagace a reklama.					
Jaký si myslíte, že bude Váš přínos pro naši firmu					
Co očekáváte od této pozice? Čím vás oslovila?					
mezisoučet					
Práce na PC neumí - málo - uživatel - lepší - vynikající					
Angličtina/ jiné jazyky					
mezisoučet					
Součet celkem					
Váš nejbližší termín nástupu					
Jakou máte představu o svém měsíčním ohodnocení?					

Příloha I: Dotazník ke zhodnocení použitých metod získávání a formulaci nabídky zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Vážení uchazeči,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se zhodnocení efektivnosti získávání zaměstnanců ve společnosti. Vaše zpětná vazba je důležitým podnětem ke zlepšení.

Děkujeme za Váš čas strávený nad vyplněním dotazníku!

1) Jste:

- muž
- žena

2) Kolik Vám je let?

3) O jakou pracovní pozici se ucházíte?

4) Kde jste se dozvěděl/dozvěděla o nabídce volného pracovního místa?

- webové stránky společnosti
- úřad práce
- www.jobs.cz
- jiné (uved'te které)

5) Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující?

- ano
- ne

(Pozn.: Pokud jste odpověděl v této otázce ano, přejděte prosím až na 7. otázku.)

6) Jaké informace by měly podle Vás být do inzerátu doplněny?

7) Které údaje považujete v nabídce zaměstnání za nejdůležitější?

Budeme rádi za jakékoliv Vaše další připomínky a návrhy:

Abstrakt

Mikysková, M. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2013

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální procesy, personální politika, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců

Předložená bakalářská práce je zaměřena na popis a zlepšení personálního procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Toto téma bylo vybráno, protože správné řízení lidských zdrojů přispívá ke zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti společnosti. Na začátku práce jsou uvedeny základní informace o společnosti Dibaq a. s. Teoretický základ práce zpracovaný dle odborné literatury je provázán s praktickými poznatky, které vycházejí z podnikové praxe. V teoretické části je charakterizováno řízení lidských zdrojů. Jsou zde vysvětleny důležité pojmy, jako jsou personální útvar, personální strategie a personální politika a také je tu přehled personálních procesů s podrobnějším zaměřením na popis získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část se zabývá charakteristikou současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Sběr informací pro tuto část byl proveden na základě osobních rozhovorů s personální manažerkou společnosti a na základě zkoumání poskytnutých interních dokumentů. Je zde přidáno také konkrétní výběrové řízení na pozici obchodníka pro zahraniční trh. U jednotlivých personálních procesů jsou vyzdvihnuty silné stránky a odhaleny stránky slabé. Na konci práce jsou vytvořeny návrhy pro zefektivnění personálních procesů.

Abstract

Mikysková, M. *Proposals for increasing the efficiency of personnel processes in the company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 62 p., 2013

Key words: human resources management, personnel processes, personnel policy, recruitment, selection of employees

This bachelor thesis is focused on the description and improvement the personnel process of recruitment and selection of employees in the company. This topic was chosen because the proper management of human resources contributes to increase prosperity and competitiveness of the company. At the beginning of the work are given basic information about the company Dibaq a. s. Theoretical basis of work prepared according to the literature is linked with practical knowledge based on business practice. The theoretical part is characterized by human resource management. There are explained important concepts, such as department of human resources, human resources strategy and personnel policy, and there is a list of personnel processes with a focus on a more detailed description of the recruitment and selection of staff. The practical part deals with the characteristics of the current state of recruitment and selection of employees in the company. Collection of information for this section was based on personal interviews with the personnel manager of the company and based on the research provided internal documents. There is also added concrete selection procedure for the position trader for the foreign market. For individual personnel processes there are highlighted strengths and there are identified weaknesses. At the end of the work there were created proposals for increasing the efficiency of personnel processes.