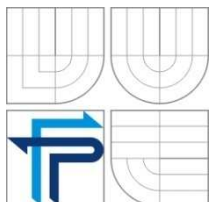




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF FINANCE

NÁVRH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ V H&M SPOL. S R.O.

TITLE

**CONCEPT METODOLOGY OF SELECTION PROCEDURE IN H&M
COMPANY LIMITED BY SHARES**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

IVETA SMOLÍKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
Supervisor

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ PH.D.

Brno 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Smolíková Iveta

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh výběrového řízení ve společnosti H&M, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of Personnel Recruitment in the Company H&M, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80 7175 010 7
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7219-014-8
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-8651-720-9
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 80-247-2202-3.
- MURLIS, H., ARMSTRONG, M. Reward Management. 5th ed. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2009

Anotace

Cílem bakalářské práce je analýza a návrhy doporučení v oblasti výběrového řízení zaměstnanců a jejich následná adaptace, tak aby podporovali kvalitu služeb poskytované firmou H&M s.r.o. V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy, přijímání nových zaměstnanců, výběrové řízení, adaptace.

V praktické části práce byla provedena analýza získávání pracovníků dané firmy prostřednictvím testu pracovní způsobilosti. Na základě získaných dat byly provedeny návrhy ke zlepšení výběrového řízení, jež by měly urychlit a zdokonalit náběh nových zaměstnanců.

Annotation

The content of this bachelor thesis is an analysis and proposals of recommendation in sphere of selection procedure employed and subsequent employee rating so they could promoted quality of service. The theoretical part of this work is dealing with staffing, intake, selection procedure, occupational training, motivational program. In the practical part of this thesis you can find analysis of staffing the company trough the medium questionnaire inquiry answer system. I have done proposales trough the obtained data for selection procedure add stream and accomplish of staffing.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, ocenění pracovníků, výběrové řízení, výběrový pohovor, adaptace pracovníků

Klíčová slova anglicky:

human resources development, evaluation of personnel, selection procedure, personal interview, employee adaptation

Bibliografická citace mé práce:

SMOLÍKOVÁ, I. Návrh výběrového řízení ve společnosti H&M, s.r.o.. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25.5.2009

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce paní Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Dále pak chci poděkovat manažerce pro export a marketing Ing. Kateřině Mahelové, že mi umožnila zpracovávat bakalářskou práci pro společnost H&M spol. s r.o., za její ochotu při konzultacích, týkajících se bakalářské práce a poskytnutí všech dostupných materiálů. Závěrem bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mne podporovali během studia na této škole, a velmi důležité osobě v mém životě, Janě Skokanové, která mi pomáhala nejen se zpracováním této práce.

Obsah

ÚVOD	7
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
2.1.1 Člověk jako osobnost.....	11
2.1.2 Osobnost člověka v organizaci.....	13
2.1.3 Schopnosti.....	15
2.1.4 Odměňování pracovníků.....	16
2.2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	18
2.2.1 Výběr pracovníků.....	19
2.2.2 Činnosti procesu získávání nových pracovníků.....	21
2.2.2.1 Fáze předběžná.....	21
2.2.2.2 Vyhodnocovací fáze.....	28
2.2.3 Výběrový pohovor.....	31
2.2.4 Chyby při výběru pracovníků.....	34
2.3 ADAPTACE PRACOVNÍKA.....	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
3.1.1 Vznik a vývoj společnosti.....	37
3.1.2 Postavení na trhu.....	37
3.2 ANALÝZA PROBLÉMU.....	39
3.2.1 Analýza dosavadního průběhu výběrového řízení.....	39
3.2.1.1 Identifikace potřeby získání nového pracovníka.....	40
3.2.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.....	40
3.2.1.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	40
3.2.1.4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	41
3.2.1.5 Získání dokumentů a informací od uchazečů.....	43
3.2.1.6 Přijímací pohovor.....	44
3.2.1.7 Výběr vhodného kandidáta.....	44
4 NÁVRHY	45
4.1 NÁVRH FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY.....	46
4.2 NÁVRH HARMONOGRAMU SAMOSTATNÉHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	54
4.2.1 Předvýběr na základě předložených dokumentů.....	54
4.2.2 Test odborných znalostí.....	56
4.2.3 Přijímací pohovor.....	57
4.3 EKONOMICKÝ DOPAD NÁVRHU.....	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	61
POUŽITÁ LITERATURA	62
SEZNAM PŘÍLOH	64

Úvod

Na základě své pracovní zkušenosti jsem se zaměřila na problematiku přijímacího řízení ve společnosti H&M s.r.o., zabývající se výrobou a montáží plastových oken, která čelí problému s obsazením pracovního místa na pozici technik pro export.

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou považovány za nejcennější jmění organizace. Je jedním z nejdůležitějších krokem podniku získávání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou ovlivňovat úspěšnost a výkonnost firmy. V dnešní době si řada organizací uvědomuje, že efektivní náborový proces je klíčem k jejich úspěchu. Důkladně propracované schéma s jednotlivými kroky a postupy a identifikace uchazečova potenciálu nám umožňuje naplnit efektivitu tohoto procesu. Zatímco úlohou náboru je vyhledávání a získání odborně a profesně vhodných uchazečů o zaměstnání, tak úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi.

Výběr pracovníků je rozhodovací proces, na jehož konci je kandidát, který se ze skupiny uchazečů jeví jako nejvíce kvalifikovaný. Je třeba zkoumat, zda je kandidát pro předpokládaný úkol vhodný.

Předložená bakalářská práce obsahuje poznatky z oblasti výběrového řízení, konkrétní postup přijímání pracovníků ve společnosti H&M s.r.o., která byla založena roku 1990. Jedná se o výrobní firmu zabývající se výrobou a montáží plastových a hliníkových otvorových prvků. Práce je zaměřena na urychlení a zefektivnění výběru uchazečů o místo technicko-hospodářského pracovníka pro exportní zákazníky. Důležitou součástí práce je návrh testu pracovní způsobilosti provázejícího výběrové řízení.

1 Vymezení problémů a cíle práce

Při obsazování technicky náročných pozic se setkáváme s problémem hledání vhodných uchazečů. I když je v dnešní době díky nastalé finanční krizi vysoká míra nezaměstnanosti, najít kvalifikovaného pracovníka je stále obtížné. Problém s nedostatkem pracovní síly začíná již u nevyhovující struktury školství a neochotě vzdělávacích institucí ke spolupráci s podnikatelskou sférou. Další překážku představuje rozsáhlá sociální síť, která není dostatečně motivující pro hledání zaměstnání. Mezi další překážky náboru mohu uvést chyby ze strany podnikatelů a to nejasně definované pozice, kde se objevuje nepřesná formulace pracovního místa, nebo přecenění či naopak podhodnocení významu pozice. Dalším problémem při náboru bývá špatný odhad kandidáta o jeho profesních či osobnostních předpokladech. Dále pak jsou příčinou neúspěšného náboru například laicky vedené pohovory, rozpočtové limity nebo interní tlak na okamžité obsazení pozice.

Domnívám se, i na základě vlastní zkušenosti, že jedním z možných způsobů zkvalitnění výběru vhodného kandidáta je nejdůležitější správně připravené výběrové řízení. Za nejdůležitější bod náboru pracovníku považuji co nejrychlejší a neomylné vyčlenění nevhodných kandidátů.

Vytyčila jsem si proto následující hlavní cíl:

Urychlit a zefektivnit výběrové řízení prostřednictvím propracovaného testu pracovní způsobilosti

K dosažení cíle bude nutné provést analýzu stávající formy výběrového řízení a na jejím základě navrhnout žádoucí postup samotného přijímacího procesu, který bude podporovat získání dostačujícího množství a odpovídající kvalitu pracovníků v co nejkratším možném čase a za nejnižší náklady spojené s náborem.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním z faktorů, které významným způsobem ovlivňují úspěšnost a výkonnost firem. V současné době převládá názor, že právě faktor lidských zdrojů, v minulosti neprávem opomíjený, patří mezi ty nejdůležitější. V dnešní době se potýkáme s ekonomickou krizí, která má za důsledek zkrachování nemalého počtu firem a s tím i vysoký nárůst nezaměstnanosti. Soustředme se tedy na budoucnost a na otázku jak čelit ekonomické krizi z hlediska lidských zdrojů. Je důležité získat a udržet si kvalifikované zaměstnance. Protože jak tvrdí ekonomičtí odborníci, ekonomický růst v budoucnu zažijí pouze země se vzdělanými a kvalifikovanými občany. Význam lidského kapitálu poroste [16].

Lidé patří mezi nejcennější jmění organizace, které je díky svým specifickým vlastnostem aktivním, nejpružnějším, nejdynamičtějším a nejprizpůsobivějším podnikovým faktorem, schopným mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění. Je potřeba si také uvědomit, že stejná specifika způsobují také řadu problémů, vyplývajících z individuálního přístupu každého jednotlivce. Není divu, že někteří autoři o lidech tvrdí, že jsou nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem firmy [2].

Úlohou řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Za nejdůležitější cíl řízení lidských zdrojů můžeme považovat zajištění schopnosti organizace plnit své cíle, a to prostřednictvím lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá zabezpečováním a rozvojem pracovníků a jejich následné ocenění [9].

Existuje několik **typologií a metod řízení lidských zdrojů**, uvedu jen základní podoby řízení lidských zdrojů. Za ty považuji tvrdou podobu a měkkou podobu řízení.

Tvrдый přístup je racionální způsobem řízení lidských zdrojů. Klade důraz na kvantitu a praktičnost, považuje zaměstnance za prostředek získání zisku.

Měkký přístup klade důraz na komunikaci, motivování a vedené. Tento přístup zdůrazňuje potřeby získání srdce pracovníků. Oddanosti pracovníků a jejich

maximálních výkonů k dosažení zisků firmy, dosahuje díky jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti [9].

Důležitým pro firmu je, aby měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Pro dosažení takového cíle je nutné předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců a rozvíjet podstatné schopnosti lidí. To znamená poskytovat zaměstnancům příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji a dbát tak na jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost.

2. 1. 1 Člověk jako osobnost

Definovat pojem osobnost v souladu se současnými teoretickými poznatky psychologie je velmi obtížné. Autoři odborných literatur uvádějí desítky definic osobnosti, které odrážejí různé pohledy osobnostních teorií.

„Osobnost je individuální jednota člověka je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“ (Tardy, 1964 dle Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 167)

„Osobnost je jedinečných vzorec rysů tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.“ (Guilford, 1959- cit. dle Bedrnová, Nový a kol., 2002, str.167)

„Osobnost v psychologickém slova smyslu je tedy organizovaný celek duševního života, který podmiňuje chování a prožívání člověka, jedinečný soubor vlastností, který charakterizuje jednotlivce.“ (Lukášová, Rais 2002, str.88)

Obecně lze říci, že pojem osobnost vyjadřuje jedinečnost a určitou stálost povahy a jednání každého jednotlivce.

Jedinečnost:	Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních.
Soudržnost a jednota:	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří celek.
Relativní stálost:	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj:	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Tab. 2-1: Obecné znaky osobnosti

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol, 2002, str.168.

Na rozdíl od psychologického a sociologického chápání osobnosti se pod tímto pojmem běžně rozumí převážně konkrétní člověk, který v určitém ohledu dosáhl jistých mimořádných, společensky převážně pozitivně hodnocených kvalit či výkonů. Je zde tedy implicitně obsažen hodnotící aspekt, který je však psychologickému pojmu osobnost vzdálený. Příbuzný pojem osoba označuje člověka jako konkrétního živého, biologického tvora, zatímco pojem osobnost vyjadřuje lidskou (existenciální, ontologickou, sociální) podstatu a současně i jedinečnou tvářnost člověka [4].

2. 1. 2 Osobnost člověka v organizaci

Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to co se od něj očekává. Měl by ovládat to co od něj jeho nadřízený pracovník vyžaduje vzhledem k jeho zařazení.

Nezbytným předpokladem pro získání pracovníka s odpovídajícím kvalifikačním potenciálem na určitou pozici, je znalost struktury požadavků každého konkrétního pracovního místa. Druhým předpokladem je uplatnění vhodných metod a postupů umožňující ověřit zda příslušný kandidát svými předpoklady objektivním nárokům dané pracovní pozice skutečně odpovídá.[4]

Je nutné rozlišovat mezi dvěma základními skupinami nároků na pracovníka:

1. Požadavky vyplývající ze specifických charakteristik konkrétního podniku.

Ty se odvíjejí zvláště z:

- předmětu jeho činnosti,
- podnikové politiky,
- specifických způsobů vedení lidí příznačných pro podnik,
- podnikového systému sociálních i organizačních norem.

Nelze zobecňovat požadavky na všechny formy organizací. Je důležité rozeznávat velikost podniku. V malých a středních podnicích bývá zpravidla nezbytné, aby zaměstnanci disponovali poměrně širším spektrem vědomostí, schopností a dovedností než v podnicích větších. Je to tím, že ve větších podnicích existuje propracovanější dělba práce, vyžadují proto zaměstnance s vyhraněnější specializací.

2. Požadavky vyplývající z vlastního pracovního zařazení

Ty se vztahují zejména k jeho schopnostem a vědomostem. Jde o schopnosti a vědomosti jak všeobecného charakteru tak i o vědomosti profesně specifické. Vědomosti všeobecného charakteru jsou při hledání správného pracovníka by neměli zůstat v pozadí za odbornými znalostmi. Je důležité si uvědomit že pracovník firmu reprezentuje svým vystupováním a vědomostmi. Tyto vlastnosti člověk získává zejména na základě vrozených biologických dispozic prostřednictvím školního vzdělávání.

Obecné intelektové znalosti však ještě nejsou dostatečnou zárukou toho, že jedinec bude schopen realizovat své dispozice při konkrétní pracovní činnosti. Získání zkušeností umožňuje pouze odborná praxe v příslušné pracovní oblasti. Z toho vyplývá, že při přijímání pracovníků se nelze uspokojit pouze s identifikací jejich dosavadního vzdělání, ale je nezbytné ověřit i jejich zkušenosti a dovednosti, alespoň v nezbytné míře [4].

2. 1. 3 Schopnosti

Schopnosti jsou získané předpoklady umožňující člověku, aby se něco naučil a úspěšně prováděl nejrůznější úkony. Základními schopnostmi jedince jsou vrozené a ontogenezí podmíněné zvláštnosti nervové soustavy. Tento vrozený základ schopností psychologové označují jako vlohy (dispozice), představující určitý rámec možností rozvoje přirozených (prvotních) schopností. Prvotní schopnosti spočívají v kombinaci a strukturaci vnitřních předpokladů, na nichž závisí vykonávání určité činnosti. Je třeba je během života rozvíjet. Je zřejmé, že pokud se schopnost žádným způsobem nerozvíjí, nemusí se vůbec projevit. Zdokonalením struktury vnitřních předpokladů vznikají konkrétní specifické schopnosti. Schopnost jako vlastnost osobnosti je složitou strukturou přirozených a získaných předpokladů k určité činnosti [10].

Ve svém souhrnu se schopnosti dělí na následující složky:

Schopnosti perceptuální se týkají kvalit vnímání, pozornosti, paměti.

Psychomotorické schopnosti označují schopnosti pohybové a senzomotorické koordinace pohybů.

Obecné schopnosti se někdy označují pojmem inteligence. Inteligence je chápána jako celková rozumová vyspělost, schopnost řešit problémy a přizpůsobit se životním podmínkám. V rámci inteligence bývají rozlišovány různé typy či složky, např.:

- *inteligence abstraktní* (schopnost postihovat vztahy a souvislosti, provádět abstraktní operace, operovat se symboly a pojmy),
 - *inteligence konkrétní* (schopnost chápat vztahy mezi objekty a manipulovat s nimi, vázaná především na obrazově názorné myšlení),
 - *inteligence sociální* (sociální obratnost, schopnost rozumět lidem a jednat s nimi)
- [10].

Dle míry inteligence jedince probíhá formování pracovních schopností. Je *však* důležité, rozlišovat formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Zatímco v prvním případě jde o osvojení si odborných schopností v průběhu celého života, bez ohledu na zdroj získání jakýchkoli dovedností, v druhém případě jde o prohlubování odborných schopností potřebných v dané organizaci.

Na základě odborných schopností si lze vytvořit představu jsou-li lidé schopni dosáhnout výsledků vyžadovaných na jejich pracovní zařazení. [2]

S tím úzce souvisí i hodnocení a odměňování pracovníků a jejich pracovního výkonu.

2. 1. 4 Odměňování pracovníků

Lidé k tomu, aby vynaložili maximální úsilí pro dosažení nějakého výkonu, potřebují nějaký podnět – potřebují být motivováni. Je přitom nutno si uvědomit, že lidé jsou velmi individuální, mají různé potřeby i cíle, a jejich představa o tom, co považují za motivaci se může velmi různit. Proto je potřeba při vedení lidí maximálně využít právě individuální potřeby, motivy a hodnotový systém konkrétních lidí. To je však velmi obtížné, zejména proto, že každý člověk se vyvíjí v čase, a spolu s ním také jeho hodnotový žebříček. Každá organizace, která chce zvýšit kvalitu a produktivitu práce, potenciál, konkurenceschopnost a také stabilitu svých zaměstnanců, musí mít fungující a účinný motivační program. Ten by měl být v souladu s podnikovými cíli. Motivační program má přímou závislost na firemní kultuře, a měl by být odvozen z firemní, obchodní a personální strategie [11].

Za základní pracovní pohnutku zaměstnanců jsou obvykle považovány peníze. Je to tím, že peníze umožňují lidem uspokojit jejich základní potřeby. Pokud jsou však tyto potřeby uspokojeny, ztrácí motivace prostřednictvím peněz na intenzitě. Tehdy přestávají být peníze jediným motivačním faktorem, a zaměstnanci začínají upřednostňovat jiné pracovní hodnoty a motivy. Přesto se však jedná o jeden z nejdůležitějších faktorů [5].

Na motivaci pracovníků má velký vliv kromě peněz také pracovní prostředí. Souběžně s motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet u zaměstnanců pocit sounáležitosti. Zvýšení motivace a oddanosti zaměstnanců, lze zajistit i faktory, které

jsou méně nákladné než finanční ohodnocení pracovníků. Mezi tyto faktory řadíme *pozornost vůči úspěchům* (zaměstnanci často řadí osobní pochvalu za vykonanou práci k nejdůležitějším motivačním faktorům), *důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců* (věří-li vedoucí pracovníků, že jsou schopni něčeho dosáhnout, uvěří tomu i oni sami), *otevřená komunikace* (správná komunikace usnadňuje práci a předchází vzniku možných problémů), *rozvoj zaměstnanců* (pro zaměstnance je pocit možnosti růstu velkou motivací) [6].

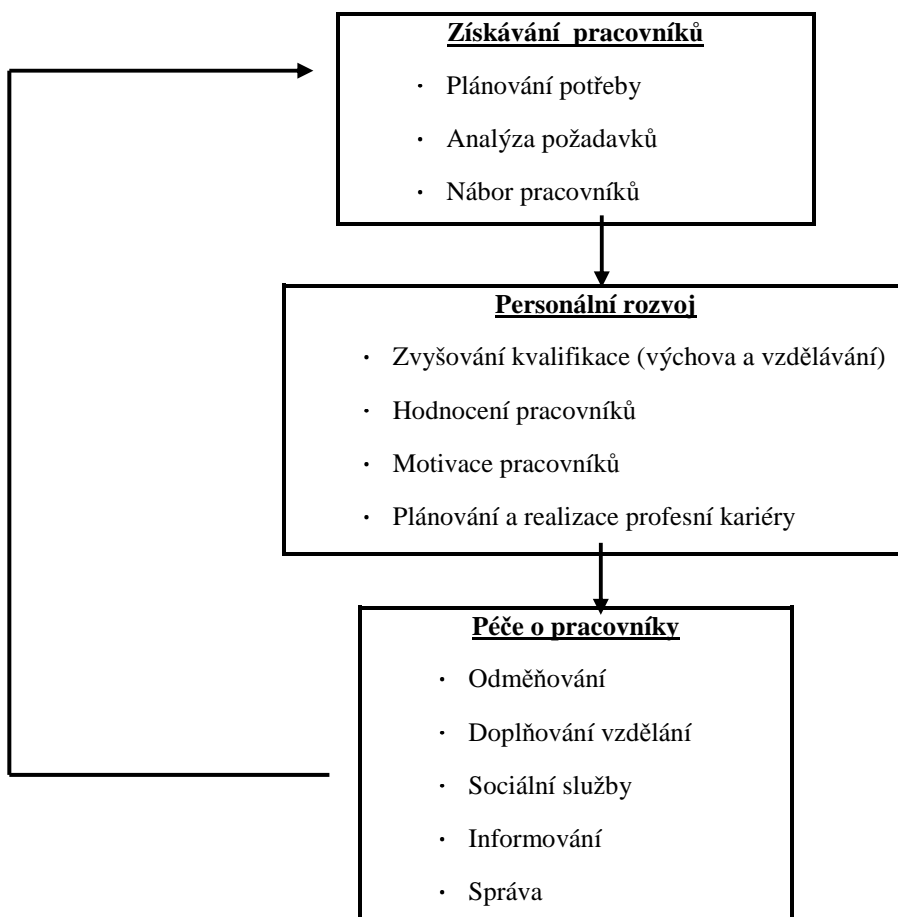
Vztahy v pracovním kolektivu

Nejdůležitější pro vykonávání co nejlepší práce je pracovat v harmonickém a klidném prostředí. Je nutné dát každému pracovníkovi stejně najevo jeho důležitost a důvěru v jeho práci. Dobré vztahy a loajalita zaměstnanců k vedení utvrzuje vnitřní kulturu firmy. [2]

2.2 Výběrové řízení

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i splnění potřebných právních, administrativních náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku. Tento proces má sice své počátky již při prvním kontaktu s uchazečem, dokončen je však pouze v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí [4].

Předpokladem pro efektivní získávání pracovníků je znalost povahy pracovních míst, k tomu je nutná analýza pracovních míst. Dále je důležité mít přehled o uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Tímto problémem se zabývá personální plánování. V následujícím obrázku 2-1 jsou přiblížené jednotlivé kroky personálního plánu při přijímání nových zaměstnanců.



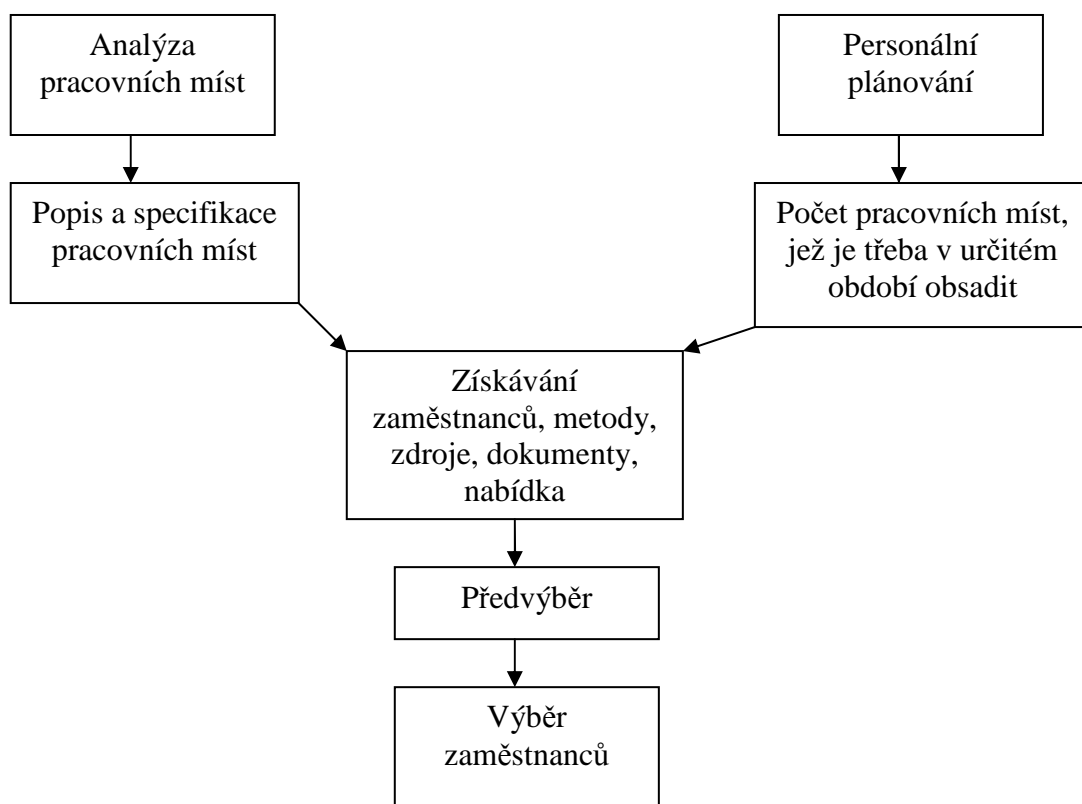
Obr.2.1 Rozhodující aktivity personálního managementu

Zdroj: Bedrnová,Nový a kol.,2002, str.182.

2. 2. 1 Výběr pracovníků

K úspěšnému dosažení svých podnikatelských cílů potřebují organizace určitý počet zaměstnanců s odpovídajícími schopnostmi a kvalifikací.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů a v žádoucím termínu, tedy včas, dostačující množství a odpovídající kvalitu pracovníků k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.



Obr. 2.2 Vztahy mezi prvky procesu získávání pracovníků

Zdroj: Stýblo, 2003, str.53

Jak vyplývá z obrázku 2-2 vyhledávání a získávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování a na něj navazuje výběr. K vybrání nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici se používá mnoho metod. Nejdůležitější je ale získat co nejvíce informací o potencionálním zájemci o místo a následně vyhodnotit jeho znalosti a zkušenosti v porovnání s ostatními pracovníky [7].

Proces výběru pracovníků je nejefektivněji splněn při úzké spolupráci personálních pracovníků s manažery, kteří budou v budoucnosti s novými zaměstnanci pracovat. Právě tento fakt je totiž silným motivačním faktorem k tomu, aby vybírali co nejlépe. Linioví manažeři mají, narozdíl od personalistů, jasnější představu o tom, co přesně dané místo vyžaduje, a jaká kriteria by měl uchazeč splňovat. Personální oddělení by v tomto případě mělo plnit spíše servisní a podpůrnou funkci [6].

Úzká spolupráce managementu s personálním oddělením by měla vést k tvorbě koncepce získávání a výběru, která bude zajišťovat odpovídající úroveň nových zaměstnanců, snižovat náklady na tuto činnost, optimalizovat časové rozmezí průběhu této činnosti, a také snižovat fluktuaci v období po nástupu.

2. 2. 2 Činnosti procesu získávání nových pracovníků

U procesu výběru pracovníků se z pravidla rozlišuje fáze předběžná a fáze vyhodnocovací.

2. 2. 2. 1 Fáze předběžná

Tato fáze začíná při potřebě obsadit volné pracovní místo. Následují 3 kroky předběžné fáze [10] :

a) Popis nabízeného pracovního místa

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztah nadřízenosti a podřízenosti, hlavní činnost nebo úkoly. Pracovní podmínky na uváděném místě (mzda, zaměstnanecké výhody). Je nutné uvádět i případnou nutnost vykonávání práce na různých místech, cestování nebo požadavek neobvyklé pracovní doby.

b) Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace pracovníka definuje požadované vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a očekávané schopnosti [2].

Literatura uvádí několik tradičních systémů klasifikace, mezi které patří například sedmibodový model (A. Rodger) nebo pětistupňový model (J. Munro-Frazer).

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. fyzické vlastnosti,
2. vědomosti a dovednosti,
3. všeobecnou inteligenci,
4. zvláštní schopnosti,
5. zájmy,
6. sklony,
7. okolnosti.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní,
2. získanou kvalifikaci,
3. vrozené schopnosti,
4. motivace,
5. emocionální ustrojení.

Tyto modely mohou být použity jako rámec pro výběrový pohovor. V současnosti se nejvíce používá přístup založený na schopnostech. Ten předpokládá, že jako rámec pro proces výběru jsou použity schopnosti definované pro určitou roli. Pomáhá určit nejvhodnější metodu výběru, a poskytuje informace potřebné k vedení strukturovaného pohovoru.

Tento přístup je výhodný především z důvodů:

- zvyšuje přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče,
- usnadňuje lepší porovnání mezi vlastnosti jedince a požadavky pracovního místa,
- při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům,
- může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy.

c) Přilákání uchazečů

Je důležité stát se společností, pro kterou lidé chtějí pracovat. To podle Branhamy předpokládá vybudovat takovou firemní kulturu, která prezentuje, podporuje a odměňuje závazky a přitahuje potenciální zaměstnance dané cílové skupiny svým image tzv. „vyhledávaného zaměstnavatele“. Přestože spousta společností uvádí zaměstnance jako aktivum, které považují za klíčové, jedná se v mnoha případech pouze o slova. Vedoucí pracovníci těchto společností stále pohlížejí na zaměstnance jako na pouhý výrobní faktor, namísto investic v nich vidí pouze náklady. Pokud si organizace chtějí získat loajalitu svých zaměstnanců, musí na ně pohlížet jako na aktiva, do kterých se vyplatí investovat, a jejichž návratnost se dá očekávat až po uplynutí mnoha let.

K tomu, aby společnost odhalila svoje nedostatky a prostor pro zlepšování v této oblasti, nebo aby se jí podařilo vylepšit svou image z hlediska uchazečů, může posloužit analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků.

Do skupiny **silných stránek** patří například image a úspěšnost firmy, umístění firmy a životní prostředí v okolí, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, zaměstnance a jejich rodiny, zájem o bývalé zaměstnance, mezilidské vztahy a perspektiva firmy. V rámci skupiny **slabých stránek** je možné se zaměřit například na charakter práce, požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance, zařazení místa ve funkční hierarchii firmy, místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí a podmínky práce. Všechny tyto podmínky mohou výrazně ovlivnit ochotu lidí v daném podniku pracovat [6].

d) Identifikace zdrojů uchazečů o práci

Po identifikaci cílové skupiny je potřeba rozvážit, jaké zdroje potenciálních uchazečů přicházejí v úvahu. V zásadě rozlišujeme zdroje interní a externí [13].

1. Získávání pracovníků z interních zdrojů (vnitropodnikových)

Výhody:

- nízké náklady na získávání lidí,
- znalost uchazeče,
- znalost podniku u uchazeče,
- znalost spolupracovníků,
- lepší využití specifických zkušeností uchazeče,
- vědomí vlastních schopností,
- rychlejší obsazení místa,
- otevření možností postupu.

Nevýhody:

- omezený výběr,
- náklady na vzdělání,
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita,
- automatické povyšování,
- nižší kritéria pro přijetí.

Vnitřní zdroje pracovních sil:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří sami projeví zájem o nabízené místo.

2. Získávání pracovníků z externích zdrojů (mimopodnikových)

Výhody:

- širší možnost výběru,
- do podniku přicházejí nové pohledy, názory, zkušenosti,
- příchozí je ochotnější a přístupnější vnějšímu působení.

Nevýhody:

- vyšší náklady,
- riziko zkušební lhůty,
- neznalost podniku,
- nepřijetí do kolektivu,
- adaptace a zapracování trvá delší dobu,
- blokování šancí postupu.

Vnější zdroje pracovních sil:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka nově vytvořeného místa zaujala,
- ženy v domácnostech,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

e) Prostředky získávání pracovníků

Jakmile je určena cílová skupina a zdroje potenciálních uchazečů, je potřeba zvolit prostředky, kterými na sebe organizace upoutá jejich pozornost. Mezi nejčastěji používané patří například inzerce v klasických médiích (lokální, celostátní a odborné deníky a časopisy, rozhlas), internet (vlastní webové stránky, pracovní servery, vyhledávání životopisů), osobní doporučení (zaměstnancem, známým, obchodním partnerem), méně formální a neformální příležitosti (školení, veletrhy, konference, firemní dny, dny otevřených dveří) [7].

1. Inzerce v klasických médiích

Mezi klasická média patří především periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Pracovní inzerát by měl co nevístižněji popisovat nabízené pracovní místo, poskytovat důležité informace o zaměstnavateli a uvést kontakt, na který se mohou zájemci obracet. Vzhled a obsah by měl odpovídat cílové skupině. Nápaditost a celkovou úroveň inzerátu však nebudou hodnotit pouze potenciální uchazeči, ale také všichni ostatní, kteří budou mít možnost přijít s inzerátem do styku. Inzerát tedy plní i funkci firemní vizitky.

Z inzerátu by mělo být také patrné, jaké benefity společnost svým zaměstnancům nabízí. Inzerující firmy se v tomto bodě často dopouštějí chyby. Místo uvedení výhod

pracovního místa vyplývající pro zaměstnance, obsahují inzeráty nic neříkající fráze, jako např. "příjemné pracovní prostředí", "zázemí silné společnosti", nebo "nadstandardní finanční ohodnocení". Důležité je tedy uvádět konkrétní výhody, jako jsou třeba týden dodatekové dovolené, 13. plat, příspěvek na penzijní či životní pojištění, příspěvek na dovolenou, sportovní či kulturní aktivity dle vlastního výběru apod. [9].

Armstrong (2002) uvádí následující typy inzerátů [2]:

- Standardní sloupcové, které se objevují v inzertní části novin spolu s ostatními inzeráty, od kterých nejsou nijak odlišeny. *Jsou vhodné pouze pro oslovení zájemců o nižší funkce.*
- Částečně nestandardní bývají stejně jako předchozí typ uváděny v inzertní části novin, od ostatních však bývají odlišeny velikostí a typem písma, jsou členěny do odstavců, a od ostatních je dělí volný prostor. *Toto odlišení zvyšuje jejich účinnost.*
- Plně nestandardní, jejichž podoba záleží pouze na kreativitě inzerenta. *Pokud se podaří jej správně zacílit na cílovou skupinu, může mít vysokou úspěšnost.*

2. Internet

V dnešní společnosti, která by se dala nazvat společností informační, je práce s informacemi a snadný přístup k nim samozřejmostí. Organizace, která nemá své vlastní webové stránky je spíše výjimečná. Stejně tak začíná být výjimkou jedinec, který nemá možnost s internetem pracovat. Internet se tedy stává mocným nástrojem, který může do značné míry usnadnit a urychlit proces získávání pracovníků. Kromě možnosti umístění nabídky práce na vlastních stránkách mají organizace možnost využít servery burz práce (např. www.prace.cz, www.jobs.cz, www.ikariera.cz). Efektivní využívání vlastních webových stránek znamená umístování na stránky veškeré informace, které by mohli potenciální uchazeče zajímat, tedy nejen samotnou nabídku práce, ale také termíny akcí pořádaných podnikem, dny otevřených dveří, nabízené stáže, programy pro studenty. Stránky by měly být přehledné a lehce ovladatelné, aby každý návštěvník stránek získal lehce potřebné informace [2].

3. Osobní doporučení

Ukazuje se, že přijímání zaměstnanců na základě osobního doporučení, například od stávajících či bývalých zaměstnanců, má celou řadu výhod. Jedná se o rychlý a nenákladný způsob, jak zaměstnat člověka, který již o firmě a její kultuře má nějaké vědomosti. Doporučený člověk se také snaží nezklamat důvěru toho, kdo ho doporučil, stejně tak se ten, kdo doporučuje, snaží nepokazit svojí reputaci v podniku tím, že by doporučil nevhodnou osobu [4].

4. Zprostředkovatelské agentury

V některých případech je pro firmu výhodné, jestliže nábor neprovádí sama, ale svěřit tuto úlohu některé z personálních agentur, kterých je na trhu stále více. Personální agentura může pomoci, pokud firma hledá vrcholového manažera nebo zaměstnance - specialistu, kterých není na pracovním trhu mnoho. Specializace těchto agentur jim umožňuje poskytovat kvalifikovanější a rychlejší výběr vhodného kandidáta. To jim usnadňují často velmi rozsáhlé databáze uchazečů. Nicméně je nutné počítat také s nevýhodami, které tato metoda s sebou přináší. Předně je zde riziko, že pracovníci personálních agentur, kteří mají o daném podniku pouze obecné povědomí, přehlédnou nějakou důležitou skutečnost, čímž diskvalifikují uchazeče, který mohl být pro podnik ideální. Dalším problémem může být obecná nedůvěra lidí ke zprostředkovatelům práce. Z mé zkušenosti vyplývá, že lidé, kteří si hledají práci, dají vždy přednost přímému kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem, před mnohdy zdlouhavým a nejistým mezikrokem v podobě personálních agentur [7].

2. 2. 2. 2 Vyhodnocovací fáze

Mezi předběžnou fází a vyhodnocovací je určitý časový odstup a to z důvodů shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků. Popis jednotlivých kroků vždy závisí na charakteru nabízeného pracovního místa a na významu tohoto místa pro organizaci [4].

Obvykle jde o následující kroky [4]:

- zkoumání dokumentů požadovaných od uchazečů, včetně životopisů,
- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem, který doplní skutečnosti obsažené v získaných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Vzhledem k tomu, že není nutné při výběru pracovníků absolvovat všechny uvedené kroky vyhodnocovací fáze, přiblížím ty nejdůležitější

Dotazník

Existují dva typy dotazníků používaných v rámci výběrového řízení , a to jednoduchý dotazník, který uvádí jen holá fakta o uchazeči (např. jméno, bydliště, dosažené vzdělání, chronologicky uvedeny předchozí zaměstnání), a otevřený dotazník, ve kterém může jedinec vyjádřit svůj postoj k některým otázkám. První forma dotazníků se používá spíše při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, druhý typ dotazníku je vhodný pro obsazení manažerských pozic. Zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků [9].

Zkoumání životopisu

Jde opět o univerzální metodu výběru pracovníků. Je vhodné ji použít v kombinaci s další metodou výběru pracovníků. Existují tři typy životopisu a to volný, polostrukturovaný, strukturovaný. Ze životopisu se kromě nejžádanějších informací, vypovídajících o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, dovíme i charakter osobnosti uchazeče [9].

Testy pracovní způsobilosti

Mohou se též nazývat odbornými testy. Jedná se o formu písemné zkoušky, při níž uchazeč vybírá z několika alternativ správné odpovědi na jednotlivé otázky. Klasifikace je stanovena v závislosti na počtu správných odpovědí. Při prověření znalostí pomocí těchto testů se nejedná pouze o ověření školních znalostí, testy většinou zahrnují i znalosti o podniku a jeho činnosti. Obsah konkrétního testu je závislý na uvažovaném funkčním zařazení. Testy jsou používány z důvodu ušetření času při přijímání nových pracovníků, neboť posouzení odborné způsobilosti při pohovoru je časově náročné. Jsou zároveň schopné pokrýt širší oblast, tedy rozsah posuzovaných znalostí a umožňují objektivní srovnávání odborné způsobilosti mezi jednotlivými uchazeči.

Existuje několik druhů testů pracovní způsobilosti, které se mohou při sestavování testů kombinovat. Uvádím ty nejobvyklejší testy pracovní způsobilosti:

Testy inteligence slouží k posouzení schopnosti myslet, verbální schopnosti, kvality paměti, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.

Testy schopností jsou zaměřeny k hodnocení existujících i potencionálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje.

Testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí nebo ovládání odborných návyků. Bývají specifikovány na provedení určitého pracovního výkonu nebo na ovládání daného programu, který bude potencionální zaměstnanec používat pro výkon své práce.

Testy osobnosti jsou psychologickými testy, které ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy [9].

Hlavním cílem testů pracovní způsobilosti je tedy roztřídit kandidáty podle jasně a přesně stanovených kritérií odborností. Při vyhodnocování odborných testů je stanovena minimální úroveň znalostí, které jsou nezbytné pro výkon dané funkce.

Ušnadňují výběr vhodného pracovníka a zároveň urychlují celý výběrový proces. Díky těmto testům můžeme jednoduše vyřadit nevhodné kandidáty již na začátku výběrového řízení. A v dalším kole řízení, tedy při pohovoru, se můžeme více věnovat uchazečům, kteří splňují podmínky pracovního místa.

Všeobecně se testy pracovní způsobilosti za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Nikdy se nepoužívají jako samostatný nástroj výběru pracovníků. Obvyklé jsou při obsazování míst vedoucích pracovníků, manažerů, osob zabývajících se prodejem výrobků [9].

2. 2. 3 Výběrový pohovor

Jeden ze stěžejních bodů výběrového řízení je rozhovor s uchazečem. Rozhovor může být informativní nebo výběrový.

Informativním rozhovorem se rozumí prvotní výměna základních informací mezi uchazečem a zástupcem firmy. Nesmíme zapomenout na to, že první dojem je důležitý. I při výběrovém rozhovoru oba účastníci velmi silně vnímají své první pocity a ze značné části právě na základě nich se rozhodují o další možné spolupráci. Z toho důvodu je nutné zajistit, aby rozhovor probíhal v příjemném prostředí. Pracovník, který rozhovor vede by měl být schopen poskytnout úplné informace o nabízené práci, jejích podmínkách i podniku jako celku [4].

Výběrový rozhovor s uchazečem při rozhodování o přijetí uchazeče je nejdůležitější bod celého přijímacího řízení. Hlavním tazatelem by měl být nadřízený pracovník potencionálního zaměstnance. Velmi důležitá je důkladná příprava tazatele na rozhovor. Nelze uvést přesné schéma, jak by měl vypadat rozhovor a to z důvodu různorodosti situace [4].

Mezi nejdůležitější body rozhovoru však patří [4]:

- popis předcházejícího zaměstnání uchazeče, jeho profesionální dráha a zhodnocení této kariéry samotným uchazečem,
- důvody současné změny zaměstnání,
- sebehodnocení vlastních předností a nedostatků, životních i pracovních úspěchu i neúspěchů,
- důvod zájmu o nabízeném místě,
- představy o budoucí práci, očekávané platové ohodnocení.

Podle množství a struktury účastníků může mít pohovor několik podob [4]:

- 1. Pohovor 1+1** je pohovor, který vede s uchazečem jen jeden představitel organizace. Může být ohrožen osobními sympatiemi nebo asympatiemi posuzovatele. Na druhé straně tato forma pohovoru poskytuje příjemnější atmosféru. Je doporučován při obsazování méně kvalifikovaného pracovního místa.
- 2. Pohovor před komisí**, bývá veden 3-4 osobami. Obvykle jde o bezprostředně nadřízený pracovník obsazovaného místa, personalista a psycholog. Všichni posuzovatelé musí být důvěrně seznámeni s charakterem pracovního místa a jeho požadavky. Tento typ pohovoru umožňuje objektivní posouzení uchazeče. Je však více stresový než pohovor 1+1. Je vhodný k obsazování náročnějších pracovních míst.
- 3. Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Zachovává výhody obou předchozích typů pohovorů a zároveň vylučuje jejich nevýhody. Je však pro uchazeče časově náročnější a únavnější, také se zvyšuje připravenost uchazečů na otázky dalších posuzovatelů.
- 4. Skupinový pohovor**, při této formě pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé jeden nebo více posuzovatelů. Šetří čas a dokáže lépe posoudit osobnost uchazeče, jeho chování ve skupině. Je velmi náročný na přípravu a pozornost posuzovatele. Na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého jedince ucházejícího se o pracovní místo a velmi snadno mohou někteří uniknout pozornosti.

Při rozhovoru s uchazečem o zaměstnání často dochází k různým chybám. Patří mezi ně zejména to, že tazatel [4]:

- není na rozhovor dostatečně připraven,
- je nesoustředěný a rozptýlený,
- nedělá si poznámky o uchazeči,
- klade mnoho otázek naráz a ke všemu vyslovuje svůj názor,
- podléhá osobním antipatiím,
- klade hypotetické otázky místo otázek týkajících se práce a posluchače.

Celkově lze shrnout, že správně připravený rozhovor vychází z prozkoumání informací o uchazeči, získaných z předchozích setkání. Je zaměřen na nejasnosti o porovnání požadavků pracovního místa s předpoklady uchazeče, jeho zaměřenost a očekávání ve vztahu k zaměstnání. Velmi důležité je, aby zúčastnění posuzovatelé uchazečů byly důkladně připraveni, kvalifikováni k obsazování pracovních míst. Samotný proces musí být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci.

Vyhodnocovací fáze může probíhat jako komplexní posuzování, což znamená, že necháme uchazeče absolvovat celý proces výběrového řízení. Nebo vyřazovacím způsobem, tak že po každém kole výběru budeme vyřazovat uchazeče, kteří v daném kole byly nejslabší.

2. 2. 4 Chyby při výběru pracovníků

Chyb, kterých je možno se dopustit při výběru a kterých je nutno se vyvarovat je značné množství přibližně si alespoň ty nejčastější [6]:

- **Stanovení nereálných podmínek.**

Jde o nejčastější chybu, které se mohou organizace při výběru dopustit. Jde o nadhodnocení požadavků na uchazeče. Toto jednání odradí mnoho vynikajících uchazečů, kteří by jinak mohli být pro danou funkci přínosem. Branham, 2004, tento jev označuje jako „syndrom hledání supermana“.

- **Přijímání ve spěchu.**

V tomto případě je riziko nevhodného výběru zcela zřejmé. Je-li vybírající tlačěn časem, mívá sklon vybrat prvního uchazeče, který se alespoň vzdáleně přibližuje stanoveným požadavkům. Takový uchazeč se ovšem může záhy ukázat jako nesprávný, a organizaci opouští stejně rychle, jako do ní přišel. Spěch tedy proces přijímání neurychluje, naopak může působit jako brzda, protože v případě neúspěchu je nutno začínat od začátku.

- **Přijímání bez důkazu o předešlých pracovních výkonech.**

Uchazečům jsou kladeny nevhodné otázky, které nejsou schopny získat odpovědi odkrývající důležité profesní předpoklady. Příkladem takových nevhodných otázek mohou být otázky sugestivní, nebo hypotetické.

- **Přehlédnutí vhodného kandidáta uvnitř společnosti.**

- **Nevytvoření dostatečně vysokých překážek k překonávání.**

K tomuto problému dochází tehdy, pokud není vytvořeno dostatečně selektivní výběrové řízení, které by už zpočátku vyřadilo nevhodné uchazeče.

2.3 Adaptace pracovníka

Pokud má být proces náboru úspěšný, neměl by být ukončen přijetím vhodného uchazeče. Měl by pokračovat i poté, a to plynulým navázáním na proces adaptační. Ten by měl pomoci novému zaměstnanci přizpůsobit se jedinečnosti organizace. Cílem je nejen jeho co nejrychlejší zapracování, ale také docílit, aby byl se svou prací spokojen a dobře se cítil v novém kolektivu.

Nástup nového zaměstnance do firmy je obklopen celou řadou úkonů, jejichž cílem je zajistit veškeré potřebnosti k odpovídající adaptaci nového zaměstnance. Vedle nezbytností požadovaných příslušnými zákony, např. bezpečnostní školení, je třeba seznámit zaměstnance se strukturou firmy, jejími zvyklostmi a kulturou atd. Adaptační proces má zcela zásadní vliv na vývoj vztahu zaměstnance k firmě a na jeho budoucí stabilitu a výkonnost. Další stránku rozvoje zaměstnance poté představuje zvyšování profesní odbornosti na straně jedné a zvyšování osobnostních kvalit na straně druhé.

Mnoho firem však toto období podcení, a nevěnují mu dostatek pozornosti. A přitom je to právě toto období, kdy se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu přijatého zaměstnance a tedy o úspěchu či neúspěchu celého náboru. Důležitá je především komunikace. Už tím, že se podnik naučí naslouchat a bude mít zájem o potřeby a motivaci zaměstnance, může vyřešit naprostou většinu problémů dříve, než nastanou [14].

Adaptační proces probíhá jednak v rovině pracovní adaptace, jednak v rovině adaptace sociální. [3].

- **Podstatou pracovní adaptace** je přizpůsobení se nového pracovníka pracovní činnosti, která se od něj očekává, a stejně tak i organizaci práce a řídicímu systému v daném podniku.
- **Sociální adaptace** je proces začleňování nového zaměstnance do sociální struktury organizace, vztahů v rámci svého pracovního týmu, což mu umožňuje vybudovat si ve své pracovní skupině odpovídající sociální status. Obě tyto roviny se vzájemně prolínají, a o úspěšné adaptaci se dá hovořit pouze za předpokladu, že jsou zvládnuty obě uvedené roviny.

Adaptační proces lze rozdělit na :

- Seznámení pracovníka s organizací. Zaměstnanec se seznamuje s podnikem, jeho kulturou, organizačním uspořádáním, personální a sociální politikou.
- Seznámení pracovníka s provozem organizace. K tomu, aby se zaměstnanec co nejdříve v podniku zorientoval, je zapotřebí seznámit ho s funkcí jednotlivých oddělení, a vztahy mezi nimi [14].

Rozhodující podíl na úspěchu adaptačního procesu mají přímí nadřízení nových pracovníků, a jejich nejbližší spolupracovníci. Důležitou úlohu zde sehrává také personální útvar, který má na starosti zpracování koncepce adaptačního procesu, obsah a časový plán tohoto procesu, jakož i soubory písemných materiálů, které novým zaměstnancům pomáhají při adaptaci.

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika společnosti

3.1.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost H&M s.r.o. byla založena roku 1990 Ing. Karlem Houzarem a Ing. Petrem Mahelem. Během uplynulých let firma prošla významnými změnami. Statutárními orgány společnosti k dnešnímu datu jsou, společník Ing. Petr Mahel a jako jednatelé Ing. Kateřina Mahelová a Ing. Petr Mahel. Od roku 1992 působí firma na trhu plastových oken. V tomto roce byla otevřena první zakázková kancelář ve Znojmě. Zatímco v počátku své existence firma zaměstnávala pouze 3 zaměstnance, v současné době má 105 stálých zaměstnanců. Organizační struktura H&M spol. s r.o. je zobrazena v příloze č. 1.[18]

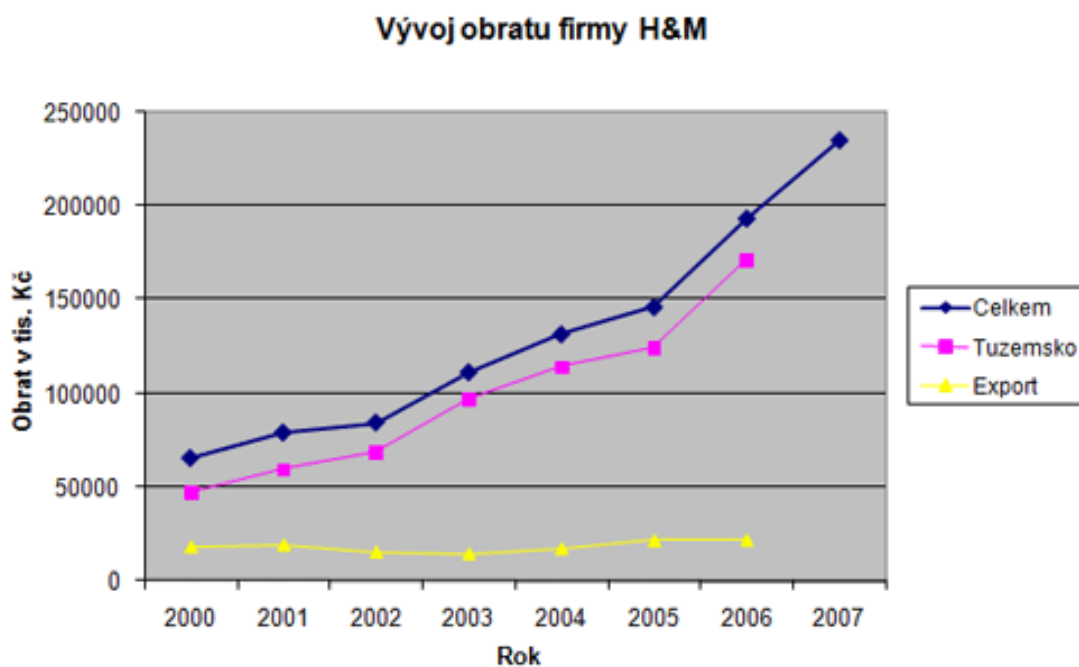
3.1.2 Postavení na trhu

Za léta své činnosti si H&M spol. s.r.o. vybuodovala pevnou pozici na trhu a postupně otevřela dalších 7 poboček po celé České republice. Přehled všech zakázkových kanceláří společně s kontaktními údaji uvádím v příloze č.2.

V roce 2005 firma zřídila nový moderní výrobní závod v Kuchařovicích u Znojma, kde se také nachází sídlo společnosti a zakázková kancelář. Na nákup nového výrobního zařízení a technologií na výrobu plastových oken, konkrétně na nové CNC technologie, výkonný šroubový kompresor a na software pro řízení výroby bez výrobních listin "e-prod" se firmě podařilo získat grant v rámci programu Phare 2003 - Technologie.

V rámci další modernizace a automatizace výroby uskutečnila společnost H&M s.r.o. v roce 2006 nákup moderního obráběcího a profilového nářezového CNC centra, které bylo spolufinancováno Evropským fondem pro regionální rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu v rámci programu OPMP - Operační program pro průmysl a podnikání [17].

Obrat firmy v loňském roce byl 276 mil. Kč. Plán pro letošní rok je 300 mil. Kč. Vývoj obratu ve firmě H&M má, jak lze vyčíst z příloženého grafu 3.1., vzestupnou tendenci.



Graf. 3.1: Vývoj obratu firmy H&M, spol s r.o.

Zdroj: *H & M, spol, s r.o.* [online]. 2006. H&M spol s r.o., 2006 [cit. 2009-03-30].

Dostupný z WWW: <www.ham.cz>.

3. 2 Analýza problému

Dle poznatků z kapitoly 2 jsem provedla rozbor průběhu výběrového řízení ve firmě H&M spol. s r.o. Na základě kvalitativní metody sběru dat, spočívající v dotazování se stávajících zaměstnanců firmy, zkoumání dotazníků používaných společnostmi k obsazení pracovního místa a v neposlední řadě aplikace získaných informací od manažerky pro export a marketing Ing. Mahelové, jsem provedla analýzu pracovních míst. Díky této analýze jsem identifikovala potřebu získání nového pracovníka na pozici technika pro export.

Při specifikaci obsazovaného místa jsem zjistila, že jde o získávání zakázek především z Rakouska. Je tedy důležité aby kandidát plynule ovládal německý jazyk.

Společnost se toto místo snažila v minulosti obsadit již několikrát, bohužel výsledek přijímacích pohovorů nebyl uspokojivý. Na základě tohoto zjištění jsem se rozhodla analyzovat průběh dosavadního přijímacího procesu a navrhnout změny a inovace k tomuto výběrovému řízení.

3. 2. 1 Analýza dosavadního průběhu výběrového řízení

K obsazení pracovního místa technika pro export společnost přistupovala nerozdílně jako k přijímání pracovníků na místa s vykonávající pracovní činnosti v tuzemsku.

Vlastní průběh stávajícího výběrového řízení má 7 kroků.:

- 1. Identifikace potřeby získání nového pracovníka**
- 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**
- 3. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**
- 4. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.**
- 5. Získání dokumentů a informací od uchazečů.**
- 6. Přijímací pohovor**
- 7. Výběr vhodného kandidáta**

3. 2. 1. 1 Identifikace potřeby získání nového pracovníka

S růstem společnosti na trhu začali přicházet i poptávky po nabízených produktech ze zahraničí. Vzhledem k umístění sídla firmy se jedná převážně o zájem z Rakouské republiky. Z počátku tyto objednávky vyřizovala manažerka pro export a marketink osobně. I když objednávky vyřizovala manažerka mluvící plynule německy, začaly se vyskytovat problémy při samotné montáži výrobků. Technici díky jazykové bariéře zákazníkům nerozuměli a nedokázali jim vysvětlit používání namontovaných oken. Společnost tedy usoudila, že je nutné přijmout zaměstnance, který se bude specializovat a soustředit jen na zahraniční zákazníky a zakázky.

3. 2. 1. 2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Práce technika pro export spočívá v plánování expedice zakázek dle potvrzených objednávek. V případě dodávek menšího charakteru (do 1,2t) zajišťuje vlastní odvoz zákazníkovi. Při zakázkách většího rozsahu plánuje odvoz se smluvními dopravci. Před realizací objednávek se termín a čas dodávky konzultuje telefonicky se zákazníkem.

3. 2. 1. 3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Jak víme z teoretické části práce máme dvě možnosti zdrojů uchazečů o místo a to interní a externí zdroj. Z interních zdrojů je výběr možných kandidátů příliš omezený, dá se říci, že nulový. Pokud zaměstnanec splňuje podmínky nabízeného místa zastupuje funkci v podniku, která je nenahraditelná a přijmutí pracovníka na jeho dosavadní pozici by bylo stejně náročné, ne-li náročnější než na místo technika pro export. Z toho důvodu jsou interní zdroje jsou zamítnuty. Je třeba se zaměřit na zdroje externí.

3. 2. 1. 4 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.

Následuje rozhodnutí kam umístit inzeráty, aby se potenciální uchazeči o možnosti práce dozvěděli. Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti má zaměstnavatel ohlašovací povinnost volného pracovního místa. Úřady práce zveřejňují inzeráty těchto míst na svém serveru, kde mají zaměstnavatelé možnost přidávat další inzeráty sami. V minulosti společnost využívala k inzerování také místní a krajské noviny.

Internetové portály firma nekontaktuje. Neznamená to však, že by si vedení neuvědomovalo jakým mocným nástrojem internet v dnešní době je. Z vlastních zkušeností vedení společností zjistilo, že servery burz stahují informace právě z uvedených serverů úřadů práce a inzerují nabídky práce na vlastních stránkách. Z toho důvodu je zbytečné vynakládat energii na zadání inzerátu na stránky pracovních burz, když se inzerát na stránkách stejně objeví i bez souhlasu společnosti.

Vzhledem k tomu, že firma disponuje vlastními internetovými stránkami, uvádí inzerát i na vlastních stránkách.

Na obrázku 3-1 můžeme vidět inzerát, který společnost použila při hledání pracovníka na dané místo:

Společnost H&M spol. s r.o., zabývající se výrobou a prodejem plastových oken přijme **IHNED** do trvalého pracovního poměru:



**THP pracovník
pro exportní zákazníky**

Požadujeme:

- SŠ vzdělání technického charakteru
- Dobrou znalost práce na PC
- Znalost německého jazyka **PODMÍNKOU**
- Komunikační schopnosti
- ŘP sk. B podmínkou, sk. C výhodou
- Aktivní přístup
- Ochotu učit se novým věcem
- Odpovědnost a samostatnost

Náplň práce:

- Příprava podkladů souvisejících s exportem
- Rozvoz výrobků k zákazníkovi
- Zaměřování oken na stavbě
- Technická příprava zakázky
- Tvorba cenových nabídek

Nabízíme:

- Práci v jednom z nejmodernějších výrobních závodů v ČR
- Zaučení zkušenými pracovníky
- Práci v mladém kolektivu
- Odpovídající mzdové zařazení s perspektivou
- Pracoviště Kuchařovice

Písemné nabídky se strukturovaným životopisem zasílejte do 25. 5. 2008 e-mailem: muchova@ham.cz, poštou či osobně: H&M spol. s r.o., 8. května 122, 669 02 Kuchařovice.

Obr.3.1. Inzerát na pozici THP

Zdroj: Personální oddělení H&M spol. s r.o.

Inzerát uvedený na obrázku 3.1. firma zveřejňovala v periodice pro jihomoravský kraj a to v Mladé frontě Dnes pro Jihomoravský kraj a v okresních novinách Znojensko. Přehled cen za tyto inzerce uvádím v následující tabulce 3.1.

Název deníku	Cena inzerce 93x139mm		Příplatek	Slevy	Cena celkem
	Bez DPH	DPH (19%)	za barevný tisk	opakování (2x)	2 opakování s DPH
Hospodářské noviny	13260 Kč	2519 Kč	10%	15%	29507 Kč
Znojemsko	3060 Kč	581 Kč	15%	5%	7956 Kč
Celkové náklady za oba inzeráty					37463 Kč

Tab.3.1.: Celkové náklady spojené s inzercí
Zdroj: Mediální skupina Mafra- služby a produkty¹

3. 2. 1. 5 Získání dokumentů a informací od uchazečů

Po uzávěrce přijímání životopisů od uchazečů. Odevzdá personální pracovnice shromážděné dokumenty od kandidátů manažerce pro export a marketing, která na základě získaných informací vybere kandidáty s vyhovujícími zkušenostmi a dosaženým vzděláním. Ze zkušeností získaných při přijímání pracovníků v minulosti manažerka životopisy nepovažuje za rozhodující informace pro přijetí uchazeče, protože bývají zveličovány a skutečné znalosti a schopnosti se z nich nedoví. Následuje proto osobní setkání s potencionálními novými pracovníky při přijímacím pohovoru.

¹ Webové stránky Mediální skupiny Mafra: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all/cs_produkty-a-sluzby_mlada-fronta-dnes.htm [online>2009-25-03]

3. 2. 1. 6 Příjímací pohovor

Jak je uvedeno v kapitole 2 přijímací pohovor může mít několik podob, firma využívá formu pohovoru 1+1, který vede manažerka pro export a marketing. Díky zvolené formě probíhá pohovor v příjemném prostředí a je co nejméně stresující. Jednotlivým kandidátům se věnuje přibližně dvacet minut, při kterých v první řadě poskytuje informace o nabízené práci, jejich podmínkách a seznamuje ho s podnikem, jeho předmětem podnikání, postavením na trhu a budoucích plánech ohledně rozvoji společnosti. V druhé části, se mění vypravěč v tazatele a zjišťuje informace o potencionálním zaměstnanci. Tato část je vedena v němčině. Pro výkon práce exportního technika není důležité umět perfektně ovládat gramatiku německého jazyka, ale je nutné aby byl schopen se dorozumět se zákazníky a odborně jim poradit s používáním montovaných okenních otvorů. Díky zvolenému jazyku si posuzovatel může během pohovoru prověřit znalosti kandidáta.

3. 2. 1. 7 Výběr vhodného kandidáta

Po skončení pohovorů následuje výběr vhodného kandidáta, posuzovatelka uchazečů má na rozhodnutí 3 dny. Během této doby vybere 2 kandidáty, které pozve do druhého kola přijímacího řízení, kde se setkávají s ředitelem firmy a na základě následného pohovoru s ním, se vedení firmy rozhoduje, kterého kandidáta přijme. Ostatním uchazečům o místo zasílá maily s negativní odpovědí. Zbylým uchazečům zasílá personální oddělení zdvořilý odmítavý dopis.

4 Návrhy

4.1. Návrh formulace a uveřejnění nabídky

4.2. Návrh postupu samostatného výběrového řízení

4.3. Návrh zařazení testu pracovní způsobilosti

Při dosavadním způsobu přijímání pracovníka na místo technika pro export se společnosti nepodařilo najít kandidáta, který by splňoval požadavky dané pozice. Problém, který firma potřebuje překonat, je vyřazení uchazečů, kteří neovládají plynule německý jazyk. Posouzení znalosti němčiny probíhalo při pohovoru s vedoucím pracovníkem obsazovaného místa. Tato metoda se ukazuje jako příliš časově náročná. Při procesu přijímání pracovníka na dané místo je první možné rozhodnutí, jestli je uchazeč vhodným kandidátem právě až při zjištění jeho jazykových znalostí. Pokud se tato znalost ověřovala až při pohovoru, čas samotného přijímání se tím značně prodlužoval. Tento fakt považuji za prioritu mého návrhu a doporučuji vytvoření harmonogramu výběrového řízení, do kterého bych zařadila test pracovní způsobilosti psaný v němčině. Firma pomocí testu zjistí nejenom to, kteří uchazeči neovládají německý jazyk, ale získá ještě před osobním setkáním informace o všeobecných a odborných znalostech. Tato možnost vytvoření profilu o uchazečů urychlí samotné výběrové řízení.

4.1 Návrh formulace a uveřejnění nabídky

Předchozí kroky získávání pracovníků, které uvádím v analýze problému, jsou v podstatě jen přípravnou fází, po níž je možné konečnou nabídku zaměstnání uveřejnit. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné ucházet se o zaměstnání a kdy se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty.

Považuji za důležité uveřejňovat nabídku více způsoby. Je třeba se nespolehat pouze na jednu formu uveřejnění nabídky nového pracovního místa. Ale je důležité zhodnotit, které metody získávání pracovníků jsou v možnostech organizace a zároveň mohou firmě přinést úspěch.

Základním zdrojem pracovní síly je úřad práce. V každém okresním městě je kontaktní místo, kde lze při vyhledávání pracovníků získat analýzu funkčního místa, předvýběr uchazečů a zájemců podle požadavků zadavatele, vyplývající z analýzy práce a v neposlední řadě doporučují uchazeče, kteří projevují zájem o pracovní místo. Firmě tento výběr pomáhá ve zúžení okruhu zájemců. Je třeba říci, že veškeré služby, které úřad práce poskytuje jsou zdarma, respektive jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Využití služeb úřadů práce může poskytnou nejen levný, ale i poměrně efektivní způsob získání dobře kvalifikovaného pracovníka. Spolupráci s úřadem práce doporučuji jako metodu první volby.

Mezi nepoužívanější média k inzerci jsou klasická média jako, periodické deníky, rozhlas, televize.

Firma v minulosti využívala právě jen periodické deníky pro Jihomoravský kraj. Při zvolení periodik, ve kterých budeme chtít nové místo inzerovat je nejdůležitější aspekt četnost prodeje. Ke zjištění této skutečnosti jsem použila výzkum společnosti Média projekt² – deníky s nejvyšším odhadem četnosti tisku, jež byl realizován na vzorku 30 000 respondentů. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v tabulce 4.1. Mezi nejčtenější deníky patří i bulvární tisk, který není dle mého názoru pro inzerci pracovních míst vhodný. Proto ze seznamu vyberu pouze zpravodajský tisk. V úvahu na umístění inzerátu připadá Mladá fronta Dnes, Hospodářské noviny, Lidové noviny. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla o těchto denících zjistit základní informace a ceník inzerce.

² Median, s.r.o.- výzkum trhu, médií a vývoj softwaru [online]. 2006 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.median.cz/?lang=cs&page=1□=8>>.

Název deníku	Čtenost
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 477 000
Mladá fronta Dnes	1 076 000
Právo	411 000
Sport	338 000
Aha!	320 000
Hospodářské noviny	223 000
Lidové noviny	220 000
Šíp	146 000

Tab.4.1.: Celostátní deníky- výzkum čtenosti na vydání

Zdroj: Media projekt, roční- 2008²

Mladá fronta Dnes

Mladá fronta DNES jsou největší seriózní noviny v ČR, které jsou provozovány i v internetové podobě³. A jako takové, přinášejí svým čtenářům a inzerentům také nejširší nabídku rubrik a příloh. Cílem deníku je podávat svým čtenářům pravdivý a plnohodnotný obraz o světě, ve kterém žijí. Součástí tohoto obrazu musí být rychlé a kvalitní zpravodajství, stejně jako užitečné servisní informace a oddechové čtení ve specializovaných přílohách.

Nás zajímá příloha, která vychází v úterý a týká se zaměstnání. Je to rubrika plná praktických rad pro zaměstnance i zaměstnavatele, která obsahuje největší nabídku volných pracovních míst.

Inzerovat je možné v novinách i na webových stránkách. Ceník inzerce přikládám v souhrnné tabulce ceníků inzerce Tab.4.2.

³ webové stránky Mladá fronta Dnes: <http://zpravy.idnes.cz/mfdnes.asp?flash=1> [online:2009-25-03]

Lidové noviny

Lidové noviny jsou nejstarším českým deníkem založeným v roce 1893, dnes se profilují jako celostátní zpravodajský list se speciálním zájmem o politiku, ekonomiku, kulturu, vědu a vzdělání. Jsou dostupné i v elektronické podobě⁴. Lidové noviny jsou vyhledávané pro jejich erudované komentáře, názory předních osobností z domova i ze světa a také pro jejich kvalitní přílohy. Inzerovat lze jak v tištěné podobě Lidových novin tak na jejich internetových stránkách. Ceník inzerce přikládám v souhrnné tabulce ceníků inzerce tab.4.2.

Hospodářské noviny

Hospodářské noviny jsou český deník zaměřený na ekonomiku a politiku. Vychází 5x týdně a je dostupný i v elektronické podobě⁵. Ekonomická část listu se věnuje podnikové ekonomice, osobním financím a podnikání. Inzertním obratem se Hospodářské noviny řadí mezi čtyři celostátní deníky s největším inzertním příjmem.

Každé pondělí vychází v uvedeném deníku příloha Kariéra věnovaná personalistice, managementu a pracovnímu trhu. Inzerovat je zde možné jak v klasické podobě, tak elektronické podobě. Ceník inzerce přikládám v souhrnné tabulce ceníků inzerce tab.4.2.

Inzerát, který firma využívala již v minulosti měl rozměry 93x135 mm. Tento inzerát bych nijak neměnila, je nápadný a obsahuje všechny informace, které uchazeč o práci potřebuje znát. Ceny za umístění inzerátu s těmito rozměry v uvedených denících pro Jihomoravský kraj můžeme porovnat v následující tabulce 4.2.

⁴ Internetová verze deníku Lidové noviny: <http://www.lidovky.cz/>[online:2009-25-03]

⁵ Webové stránky deníku Hospodářské noviny: <http://www.hn.ihned.cz/>[online:2009-25-03]

Název deníku	Cena inzerce 93x139mm		Příplatek	Slevy	Cena celkem
	Bez DPH	DPH (19%)	za barevný tisk	opakování (2x)	2 opakování s DPH
Mladá fronta Dnes	8896 Kč	1690 Kč	20%	25%	19055 Kč
Hospodářské noviny	13260 Kč	2519 Kč	10%	15%	29507 Kč
Lidové Noviny	5838 Kč	1109 Kč	20%	25%	12505 Kč

Tab.4.2.: Ceny inzerce v denících pro region Jižní Morava

Zdroj: Mediální skupina Mafra- služby a produkty⁶; Ceník hospodářských novin⁷

Z předchozí tabulky 4.2. je zřejmé, že nejlevnější inzertní služby nabízí Lidové noviny pro Jihomoravský kraj. Vzhledem k tomu, že všechna uvedená periodika se umístila na předních příčkách v prodeji výtisků, je rozhodujícím faktorem právě cena za umístění inzerce. Na základě tohoto zjištění doporučuji firmě využití inzertních služeb Lidových novin.

Dále navrhuji využít inzertní noviny znojemského regionu, které dochází do domácností zdarma. Jedním z těchto tiskovin je AB-inzert, který distribuuje 27 000 ks výtisků novin. Umístění inzerátu je možné jak v tištěné podobě periodika, tak i v elektronické podobě na stránkách AB-inzertu⁸. Ceny za uveřejnění inzerátu v těchto novinách uvádím v následující tabulce 4.3.

⁶ Webové stránky Mediální skupiny Mafra: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_produkty-a-sluzby_mlada-fronta-dnes.htm [online>2009-25-03]

⁷ Ceník hospodářských novin dostupný na: <http://economia.ihned.cz/22/obsah-sekce/inzerce/> [online>2009-25-03].

⁸ webo stránky AB inzertu: <http://www.abinzert.cz/index.html> [online:2009-03-25]

Popis modulu inzerce	Cena uvedeného modulu
<ul style="list-style-type: none"> · velikost 93x135 mm · plnobarevný · umístěný na titulní straně 	Cena včetně DPH
	4360 Kč

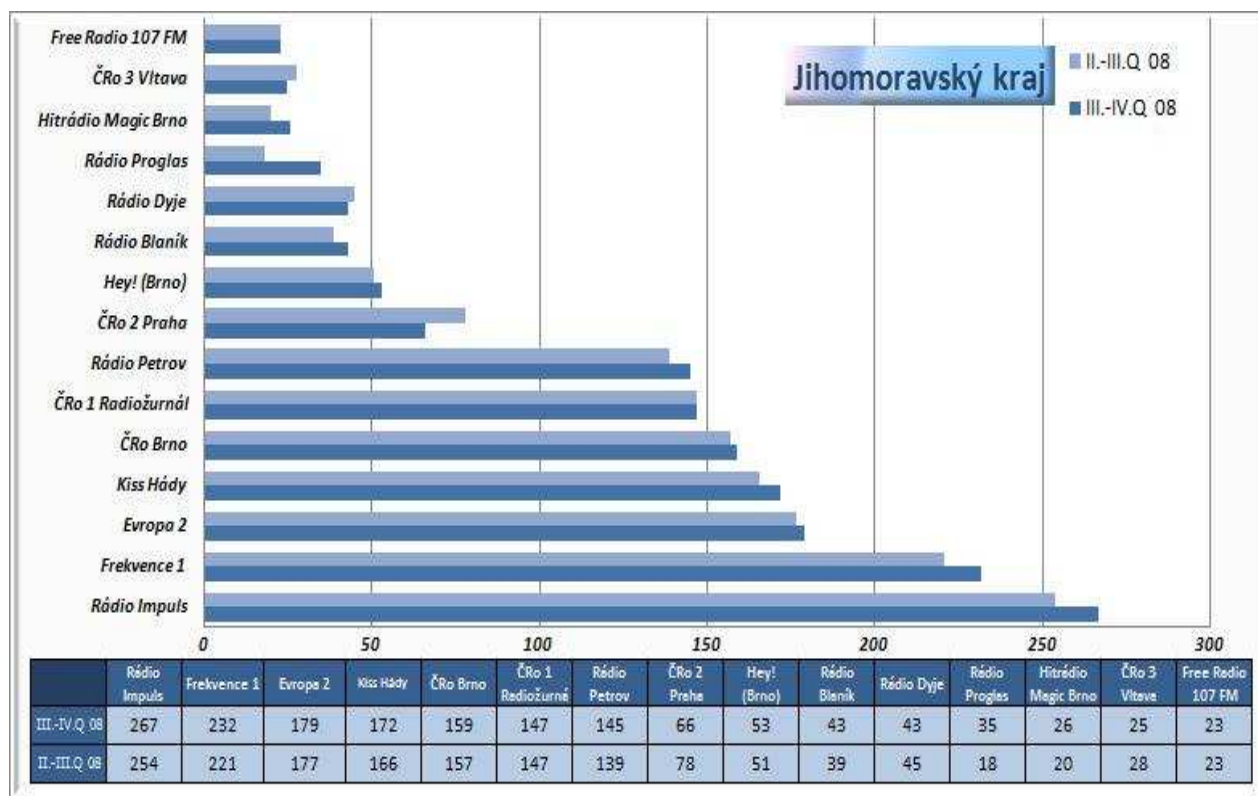
Tab.4.3.: Ceny inzerce v inzertních novinách AB-inzert

Zdroj: Ceník firemní inzerce⁹

Dalším doporučením při zadávání inzerce je využití rozhlasových médií. V tabulce 4.1. uvádím nejvíce poslouchaná regionální radia dle výsledků průzkumu poslechovosti RadioProjekt III. – IV.Q 2008 pro RS SKMO, které zpracovaly agentury STEM/MARK a Median. Radio projekt 2008¹⁰. Údaje v tabulce 4.1. jsou uvedeny v tisících posluchačů.

⁹ Ceník firemní inzerce dostupný z: <http://www.abinzert.cz/noviny.html> [online:2009-03-25]

¹⁰ Median, s.r.o.- výzkum trhu, médií a vývoj softwaru [online]. 2006 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.radiotv.cz/radio-clanky/5599/radioprojekt-iii----iv-q-2008--tydenni-poslechovost-v-krajich.html>>.



Graf.4.1: RadioProjekt III. - IV.Q 2008: Týdenní poslechovost v krajích

Zdroj:Radio projekt 2008⁹

Přední příčky průzkumu obsadila rádia: Rádio Impuls, Frekvence1, Evropa 2, Kiss Hády.

Rádio Impuls nemá dlouhodobě na trhu přemožitele. Denně osloví 1 084 000 posluchačů, týdně 2 163 000 posluchačů a drží stále obdivuhodný podíl na trhu ve výši 12,7%. Formát Rádía Impuls si také trvale zajistil první pozici v atraktivní cílové skupině populace 20 - 49 let, kde si drží 15,5% podíl na trhu. Rádio tak má skvělé předpoklady nadále setrvat na pozici rozhlasové jedničky i v množství obchodované reklamy. Uveřejněním inzerce na vlnách tohoto média má vysokou pravděpodobnost, že se informace o volném pracovním místě dostane k lidem, kteří projevují o zájem práci. Při zadávání inzerátu na pracovní místo, musíme pamatovat na to, že obsazujeme pouze jednu pracovní pozici, proto je pro organizaci jedním z rozhodujících faktorů cena inzerce. Ceny za využití reklamních služeb stanice rádía Impuls jsou vyčísleny v tabulce 4.4.

Ceny za 30 sek. v jednotlivých časových pásmech								
Rádio Impuls	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
	350	2650	2650	17600	16600	4600	3200	3200

Tab.4.4.: Ceny spotu v regionálních rádiích

Zdroj:Regie Radio Music¹¹

Ceny uvedeny v tabulce 4.4. jsou za třicetisekundový reklamní spot. Pokud je délka spotu jiná, cena se přepočítává koeficientem v tabulce 4.5.

Tarifi pro jiné časové formáty												
Délka spotu	5''	10''	15''	20''	25''	30''	35''	40''	45''	50''	55''	60''
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,2	1,4	1,5	1,7	1,85	2

Tab.4.5.: Tarifi pro jiné formáty

Zdroj:Regie Radio Music¹⁰

K ceně reklamní inzerce je nutné připočítat ještě výrobu spotu a počet opakování v jednom časovém pásmu. Cena za výrobu spotu je vyčíslena v tabulce 4.6. a ceny za opakování reklamy v jednom časovém pásmu udávám v tabulce 4.7.

Výroba spotu	
Cena v Kč	6000

Tab.4.6.: Cena výroby spotu

Zdroj:Regie Radio Music¹⁰

¹¹ Regie Radio Music [online]. [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.rrm.cz/index.php?cmd=page&id=21>>

Copyright (opakování v jednotlivém časovém pásmu)				
Počet	1	2	3-4	5 a více
Cena	1000	2000	3000	5000

Tab.4.7.: Cena copyright

Zdroj:Regie Radio Music¹⁰

Jak lze vyčíst z tabulky 4.8. cena jednoho třicetisekundového reklamního spotu, který budeme chtít vysílat v čase od 9-12 hod a v tomto časovém intervalu opakovat čtyřikrát, vyjde společnost na 11 650 Kč.

Kalkulace reklamního spotu na radiu Impuls	
Název služby	Cena v Kč
Reklamní spot v časovém pásmu 9-12 hod.	2650
Koeficient délky spotu 30''	1
Opakování spotu 4	3000
Výroba spotu	6000
Cena celkem	11650

Tab. 4.8.: Kalkulace reklamního spotu

Zdroj: Regie Radio Music¹⁰

Dle výše uvedených skutečností doporučuji organizaci použít formu inzerátu, který v využívala již minulosti a umístit ho v příloze pro Jihomoravský kraj deníku Lidové noviny, a zároveň využít inzertní noviny pro znojemský region AB-inzert, které jsou distribuovány domácnostem bezplatně. Náklady na umístění inzerátů v tištěných médiích uvádím v tabulkách 4.2. a 4.3. Jejich celková suma činí 16 865, Kč. Navrhuji i inzerci prostřednictvím rozhlasových médií, kterých firma v minulosti nevyužila. Náklady za inzerci v jedné z nejvíce poslouchaných stanic Rádía Impuls, se rovnají částce 11 650, Kč. Celkové náklady navrhované metody umístění inzerátu na pracovní místo technika pro export tedy činí 28 515, Kč. Porovná-li dosavadní způsob uveřejnění pracovního inzerátu s mým návrhem, zjišťuji, že náklady se i přes rozšíření formy inzerce snížily o 8 948 Kč.

4. 2 Návrh harmonogramu samostatného výběrového řízení

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením doby inzerce, které je nutné k tomu, aby byli uchazeči schopni zareagovat, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a shromažďují se od nich potřebné dokumenty a informace.

Po celou dobu procesu je nutné nezapomínat na to, že jde o dvoustranný akt. Nejen společnost si vybírá nové zaměstnance, ale i uchazeč má možnost volby. Jde hlavně o to, aby představitelé organizace svým chováním vhodné zájemce neodradili. Samotný výběr pracovníků je efektivní pokud jsou v co nejkratším čase kvalifikovaní zaměstnanci získáni. Pro dosažení úspěchu je nutné mít připravený harmonogram přijímacího řízení s postupnými body. Navrhuji proces rozdělit do tří kol, která obsahují několik kroků. Díky nim může společnost vybrat vhodného kandidáta.

Doporučuji následné kroky harmonogramu výběrového řízení:

První kolo: Předvýběr na základě předložených dokumentů

Druhé kolo: Test pracovní způsobilosti

Třetí kolo: Přijímací pohovor
Výběr vhodného kandidáta

Po ukončení každého kola celého procesu je nutné uchazečům zaslat rozhodnutí organizace. Pokud kandidát splňuje podmínky, na které společnost klade důraz je jim posláno pozvání do dalšího kola, je-li kandidát shledán za nevhodného pro další spolupráci obdrží dopis se zdvořilým odmítnutím. Vzory dopisů uvádím v příloze č.3.

4. 2. 1 Předvýběr na základě předložených dokumentů

Tuto fáze získávání pracovníků, která je zároveň prvním kolem celého přijímacího procesu, považuji za významný krok, během něhož se ze všech uchazečů vybírají vhodní kandidáti pro zařazení do vlastního procesu výběru. Proces předvýběru by se neměl uspěchat. Při zúžení okruhu zájemců může společnost lehce přijít o kvalitního uchazeče. K porovnávání způsobilosti uchazečů navrhuji využít strukturovaný

životopis, na který je kladen požadavek již v inzerátu na pracovního místa. Za důležitá zkoumaná kritéria přijetí technika pro export považují úroveň znalosti německého jazyka, praxe v oboru a středoškolské vzdělání technického zaměření ukončené maturitou.

Po prvním administrativním kole postupují dále ti, o kterých se společnost domnívá, že by mohli být vhodnými kandidáty pro vyřešení daného problému. Pro další rozhodnutí nestačí už jen informace získané na dálku, ale je třeba se s jednotlivými uchazeči setkat. Do druhého kola je neoptimálnější přizvat si dvanáct uchazečů mezi kterými si organizace vybere 2-3 kandidáty, kteří budou srovnatelní a mezi nimiž se rozhoduje až ve třetím kole výběrového řízení.

Vybraní vhodní kandidáti jsou prostřednictvím dopisu pozváni do druhého kola výběrového řízení, kde se jejich znalosti uvedené v životopise posoudí se schopností použít tyto vědomosti v praxi. Kandidátům, které společnost shledala za nevhodné pro nabízenou práci je zaslán zdvořilý odmítavý dopis. Ukázky zasílaných dopisů uvádím v příloze č.3.

4. 2. 2 Test odborných znalostí

Testem odborných znalostí se otvírá druhé kolo výběrového řízení. Tímto testem doporučuji společnosti ověřit konkrétní znalosti uchazeče. Organizace tuto formu přijímání pracovníků doposud nepoužívala a místo testování znalostí ověřovala schopnosti uchazečů až při přijímacím pohovoru. Při využití mého návrhu firma ušetří čas a sníží náklady spojené s přijímacím řízením. Navrhuji aby byl celý test psán v německém jazyce, čímž se zároveň ověří uchazečova znalost tohoto jazyka. V testu budou uvedeny otázky odborné. Díky jejich zařazení firma zjistí do jaké míry uchazeč ovládá problematiku, se kterou se bude ve své pracovní činnosti zabývat a zároveň si ověří v jakém rozsahu ovládá odbornou terminologii. Důležité je také zařazení otázek všeobecných, je třeba si uvědomit, že technik pro export reprezentuje firmu v zahraničí a dostává se do kontaktu se zákazníky, kteří mohou o firmě referovat dalším potenciálním klientům.

Navržený test příkládám v příloze č.4. Otázky byly konzultovány s zástupkyní generálního ředitele Ing. Kateřinou Mahelovou. Test může probíhat v zasedací místnosti, kde se setkají všichni uchazeči najednou a k dohlížení korektnosti testu postačí jeden personální pracovník. Vzhledem k tomu, že test je obtížný už díky tomu, že je psán v cizím jazyce, doporučuji zařadit pouze dvanáct otázek s poměrem sedm odborných na pět všeobecných. Na vyplnění testu bych vymezila třicet minut.

Po skončení testu dohlížející zaměstnanec odevzdá výsledky manažerce pro export, která tyto otázky vyhodnotí a na základě zjištěných informací si může rozřadit kandidáty na vhodné a nevhodné. Uchazeči, kteří byli shledáni za vhodné budou dále přizváni do třetího a zároveň posledního kola, kde se setkají s vedením firmy a zúčastní se přijímacího pohovoru. Uchazečům, kteří testem neprošli bude zaslán zdvořilý odmítavý dopis.

Pro realizaci testu postačí organizaci zasedací místnost a jeden personální pracovník, který stráví s kandidáty 45minut své pracovní doby. Zatímco v původní formě přijímání vedla manažerka pro export a marketing s každým uchazečem dvacetiminutový pohovor. Z toho vyplývá, že zařazením testu se sníží náklady v podobě ušlého zisku za čas, který by manažerka pro export a marketing strávila při přijímacích pohovorech.

4. 2. 3 Přijímací pohovor

Výběrový pohovor je rozhodující částí výběrového řízení. Do třetího kola výběrového řízení jsou pozváni 3 kandidáti, kteří v testu dopadli nejlépe. Doporučuji použití formy pohovoru před komisí a to z důvodu, že tento typ pohovoru umožňuje objektivní posouzení uchazeče. Komisi bude představovat generální ředitel firmy a manažerka pro export a marketing. Zastoupení společnosti si při pohovoru vyberou ze tří kandidátů, jejichž schopnosti, které prokázali v testu, byli nejvíce vyhovující pro místo externího technika. Po přijímacím pohovoru následuje výběr vhodného kandidáta, kterému bude do dvou dnů od pohovoru zaslán dopis o přijetí. Ostatním uchazečům bude zaslán zdvořilý odmítavý dopis. Vzory dopisů uvádím v příloze č. 3.

4. 3 Ekonomický dopad návrhu

V následující tabulce 4.9. uvádím ekonomické vyčíslení jednotlivých kroků výběrového řízení, z níž lze vyčíst, že navrhovaná forma výběrového řízení přináší úsporu nákladů, ve výši 13 088, Kč. Zdrojem jednotlivých položek stávající formy výběrového řízení jsou hodnoty získané z tabulek předešlé kapitoly 3. Náklady vyčíslené ve sloupci s názvem navržené formy výběrového řízení, jsou čerpány z předcházejících tabulek kapitoly 4. Položku ušlý zisk jsem vyčísliila na základě získaných dat personálního oddělení.. Tabulka je formulována na 12 uchazečů ve druhém kole a 3 kandidáty ve třetím kole přijímacího řízení. Pro tyto počty uchazečů jsem se rozhodla na základě nasbíraných informací o průběhu výběrového řízení v minulosti. V první podobě přijímacího řízení vedla ve druhém kole manažerka pro export a marketing dvacetiminutové pohovory se všemi uchazeči o pracovní místo. Předpokládaná hodinová mzda manažerky pro export a marketing je 250 Kč/hod.. Zatímco v doporučené podobě přijímacího řízení ve druhém kole procesu probíhá test pracovní způsobilosti, při kterém asistuje pouze jeden pracovník personálního oddělení. Průměrná mzda personálního pracovníka ve společnosti je 110, Kč/hod. Třetí kolo probíhá v obou formách přijímacího řízení stejně a to pohovor se třemi kandidáty, při kterém posuzovatele zastupuje ředitel firmy a manažerka pro export a marketing. Mzdové náklady ředitele firmy činí 300 Kč/hod.

Vzniklé náklady za:	Stávající forma výběrového řízení	Navržená forma výběrového řízení	Rozdíl
Umístění inzerátu ve zpravodajském tisku	37 463, Kč	12 505, Kč	- 24 958, Kč
Umístění inzerátu v inzertních novinách	nepoužito	4 360, Kč	4 360, Kč
Umístění inzerátu v rozhlasovém mediu	nepoužito	11 650, Kč	11 650, Kč
Ušlý zisk	4 800, Kč	660, Kč	- 4 140, Kč
Náklady celkem	42 213, Kč	29 165, Kč	- 13 088, Kč

Tab. 4.9.: Ekonomické vyčíslení výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Předmětem této bakalářské práce byl návrh výběrového řízení pro společnost H&M s.r.o. tak, aby firmě vznikly co nejnižší náklady, které jsou spojené s přijímacím procesem.

V teoretické části práce jsem vymezila pojem řízení lidských zdrojů, výběrové řízení a vzhledem k tomu, že přijímací proces nekončí podepsáním pracovní smlouvy tak i adaptaci pracovníka.

V analytické části jsem představila zkoumanou firmu a identifikovala potřeby pro získávání pracovníků. Na základě této identifikace jsem zjistila potřebu obsazení pracovního místa technika pro export. Dále jsem provedla analýzu současného postupu přijímacího řízení, při které jsem identifikovala nedostatky v příliš vysokých nákladech spojených s inzercí volného pracovního místa, nevyužití rozhlasových médií a inzertních tiskovin. Po vyhodnocení analýzy jsem na základě poznatků z teoretické části navrhla vlastní postup tohoto procesu. Výběrové řízení jsem specifikovala na obsazované místo a v návrzích jsem se zaměřila na zařazení testu pracovní způsobilosti, který by měl mít za úkol urychlit a zefektivnit celý proces přijímání nového pracovníka. Test je psán v německém jazyce a skládá se ze dvou typů otázek a to otázek odborných a otázek týkajících se všeobecných znalostí uchazeče. Firma pomocí testu zjistí nejenom, kteří uchazeči neovládají německý jazyk, ale získá ještě před osobním setkáním informace o všeobecných a odborných znalostech. Tato možnost vytvoření profilu o uchazečích urychlí samotné výběrové řízení. K realizaci mého návrhu firmě postačí zasedací místnost a personální pracovnice, která s uchazeči stráví 45 min. Ušetří se tím jak čas tak náklady za ušlý zisk manažerky pro export a marketing, která v minulosti s každým kandidátem vedla dvacetiminutový pohovor v německém jazyce. Mezi další důležité návrhy výběrového řízení pro obsazení dané pozice považuji uvedení inzerátu v Jihomoravském deníku Lidových novin, regionálních inzertních novinách AB-inzertu a v rozhlasové stanici Rádía Impuls. Celkové náklady spojené s inzercí jsou 28 515 Kč a i přes fakt, že v minulosti firma rozhlasová média nevyužívala a inzerovala pouze v tištěných médiích, jsou náklady o 8 948, Kč nižší.

Cílem mé práce bylo zefektivnit a snížit náklady při obsazování pracovního místa technika pro export. Dovoluji si konstatovat, že cíl práce se mi podařilo naplnit.

Praktický přínos této práce spatřuji především v jasné formulaci harmonogramu výběrového řízení, který přináší snížení nákladů a úsporu času strávený při výběru nového pracovníka. Navržený harmonogram může společnosti posloužit jako vzor výběrového řízení při obsazování pracovního místa technika pro export.

Teoretickým přínosem této práce je navržený test pracovní způsobilosti psaný v německém jazyce, zabývající se otázkami obecných znalostí i otázkami odbornými.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tab. 2-1: Obecné znaky osobnosti.....	11
Tab.3.1.: Celkové náklady spojené s inzercí	43
Tab.4.1.: Celostátní deníky- výzkum čtenosti na vydání.....	47
Tab.4.2.: Ceny inzerce v denících pro region Jižní Morava	49
Tab.4.3.: Ceny inzerce v inzertních novinách AB-inzert	50
Tab.4.4.: Ceny spotu v regionálních rádiích.....	52
Tab.4.5.: Tarify pro jiné formáty	52
Tab.4.6.: Cena výroby spotu	52
Tab.4.7.: Cena copyright.....	53
Tab. 4.8.: Kalkulace reklamního spotu	53
Tab. 4.9.: Ekonomické vyčíslení výběrového řízení	58
Obr. 2.1.: Rozhodující aktivity personálního managementu	18
Obr. 2.2.: Vztahy mezi prvky procesu získávání pracovníků.....	19
Obr. 3.1.: Inzerát na pozici THP	42
Graf. 3.1.: Vývoj obratu firmy H&M, spol s r.o.....	38
Graf. 4.1.: RadioProjekt III. - IV.Q 2008: Týdenní poslechovost v krajích.....	51

Použitá literatura

- [1] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARNOLD, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.
- [6] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1 Vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 8025102237.
- [7] FOOT M.; HOOK C. *Personalistika*. 1.Vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN: 80-7226-515-6.
- [8] KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. 1.vyd. Praha: Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] LUKÁŠOVÁ, R. a RAIS, K. *Organizace a lidé*. 6.vyd. Brno: MSD, 2002. 96 s. ISBN 80-86510-53-0.

- [11] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [12] MURLIS, H., AMSTRONG, M. *Reward Management*. 5th ed. London, Philadelphia: Kogan Page 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- [13] POKORNÝ, J. *Personální management*. 1.vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1998. 106 s. ISBN 80-214-1186-4.
- [14] STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. Vyd. Karviná : Slezská univerzita, 1997. 221 s. ISBN 8085879794.
- [15] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 807261097X.

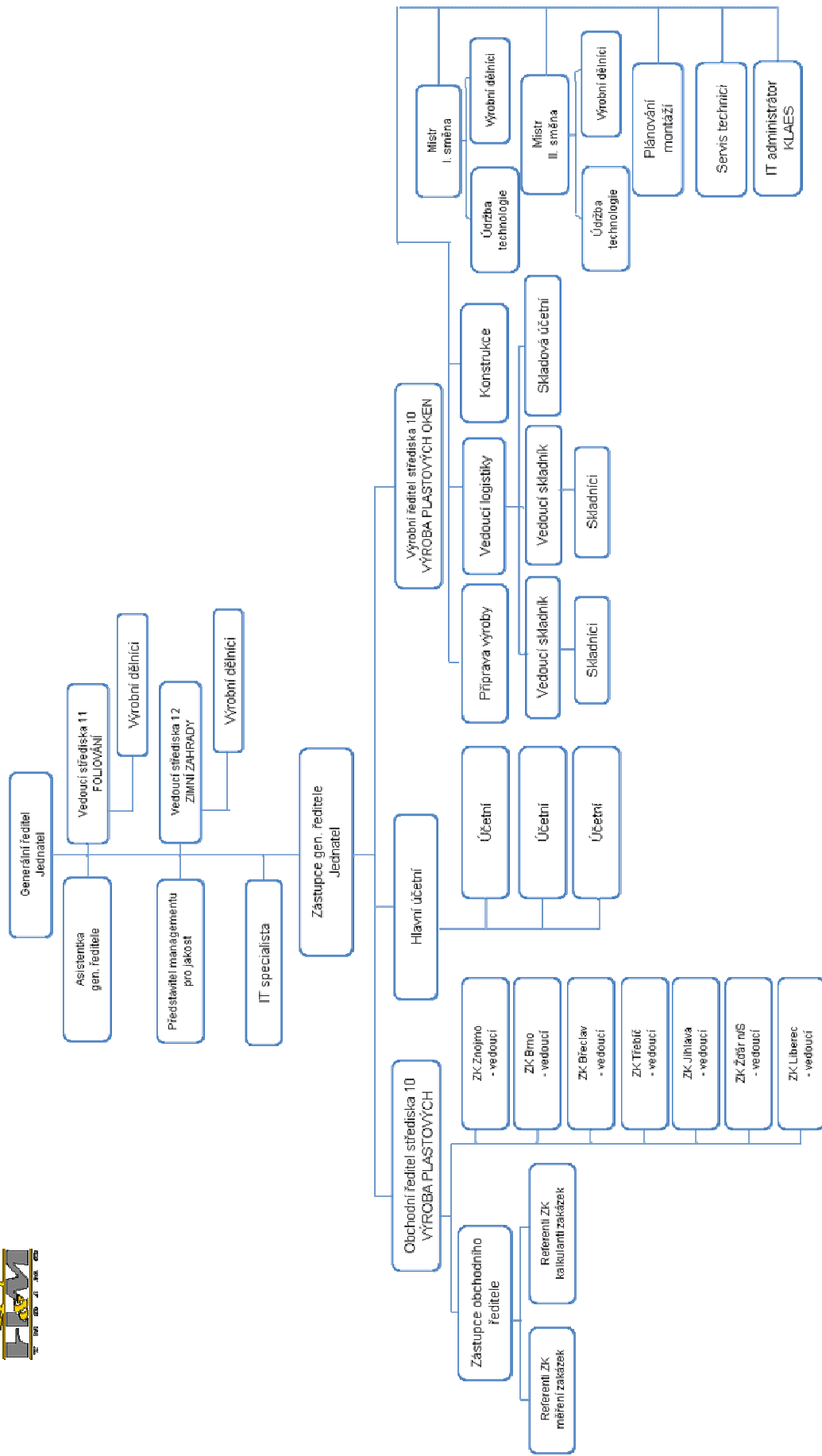
Internetové zdroje:

- [16] GOLA, Petr. Kde jsou nejkvalifikovanější pracovníci. *Finexpert* [online]. 2009 [cit. 2009-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.finexpert.cz/Prace-studium/Kde-jsou-nejkvalifikovanejsi-pracovnici/sc-36-sr-1-a-24320/default.aspx>
- [17] *H & M, spol, s r.o.* [online]. 2006. H&M spol s r.o., 2006 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <www.ham.cz>.
- [18] *MSP ČR* [online]. 2009 , 30.3.2009 [cit. 2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>.

Seznam příloh

- Příloha 1** Funkční diagram společnosti H&M s.r.o.
- Příloha 2** Seznam zakázkových kanceláří společnosti H&M s.r.o.
- Příloha 3** Vzory dopisů provázející výběrové řízení
- Příloha 4** Vzor testu pracovní způsobilosti

Funkční diagram společnosti H&M s.r.o.



Seznam zakázkových kanceláří společnosti H&M s.r.o.

Sídlo společnosti:

H&M SPOL. S R.O.

8.května 122
669 02 Kuchařovice

TEL.: 515 266 484

FAX.: 515 266 487

E-MAIL: info@ham.cz

DIČ: CZ00568911

Pobočky:

- **Brno**

H & M spol. s r.o.
Olomoucká 3
61800 Brno
tel.č. 545213005
fax: 545213006
e-mail: brno@ham.cz

- **Břeclav**

H & M spol. s r.o.
Fintajslova 1
69002 Břeclav
tel.č+fax: 519327130
e-mail: breclav@ham.cz

- **Jihlava**

H & M spol. s r.o.
Stavbařů 41
58606 Jihlava
tel.č. 567313615
fax: 567313616
e-mail: jihlava@ham.cz

- **Liberec**

H & M spol. s r.o.
Tř. Dr. Milady Horákové 10/74
460 07 Liberec
tel.č+fax 485135461
e-mail: liberec@ham.cz

- **Třebíč**

H & M spol. s r.o.
Soukopova 3
67401 Třebíč
tel.č. + fax. 568848757
e-mail: trebic@ham.cz

- **Znojmo**

H & M spol. s r.o.
Velká Michalská 12
66902 Znojmo
tel.č. 515260484
fax: 515260487
e-mail: info@ham.cz

- **Žďár nad Sázavou**

H & M spol. s r.o.
Brněnská 1146/30
Žďár nad Sázavou
Telefon: 566 521 430
Fax: 566 524 247
e-mail: zdar@ham.cz

Vzory dopisů provázející výběrové řízení

1. Dopis- pozvání k účasti do 2. kola

Vážený pane, vážená paní,

po vyhodnocení Vašich osobních materiálů Vás rádi zveme k účasti ve 2.kole výběrového řízení. Jsme rádi, že máte zájem o práci v naší firmě.

V 2.kole výběrového řízení bude uplatněn test pracovní způsobilosti, který bude psán v německém jazyce, jehož cílem je poznat Vaše odborné schopnosti a znalost německého jazyka.

2.kolo proběhne v sídle naší společnosti H&M spol. s r.o., 8.května 122, Kuchařovice dne 2009 od ... a potrvá do Předem děkujeme za čas, který si budete rezervovat. V případě, že daný termín a čas Vám nebude vyhovovat, ozvěte se, abychom se domluvili.

Toto 2.kolo vyhodnotím do a dáme Vám ihned vědět jak vše dopadlo.

S pozdravem

.....
manager pro export a marketing

2. Dopis- pozvání do 3. kola

Vážený pane, vážená paní,

po vyhodnocení 2.kola výběrového řízení, které, jak jistě uznáte, bylo náročné, Vás rádi zveme k individuálnímu pohovoru, po kterém se definitivně rozhodneme. Do závěrečného kola, kromě Vás, postoupili ještě 2 uchazeči, Šance Vás, horkých kandidátů, jsou zcela vyrovnané.

Ve třetím kole budete seznámeni s vedením naší společnosti a zároveň proběhne pohovor s těmito zástupci, při kterém půjde o správné pochopení toho, co jste nám již napsala ve vašem životopise a v testu pracovní způsobilosti.

Toto 3.kolo proběhne opět v sídle naší společnosti H&M spol. s r.o., 8.Května, Kuchařovice dne v a potrvá do.....

Toto 3.kolo vyhodnotím do a dáme Vám ihned vědět jak vše dopadlo.

S pozdravem

.....
manager pro export a marketing

3. Dopis- oznamující kladné rozhodnutí o přijetí

Vážený pane, vážená paní.....,

po absolvování náročných metod výběru, které absolvovali desítky kandidátů, a po vyhodnocení všech materiálů jsme se rozhodli pro Vás. Máme o Vás zájem. Doufáme, že se co nejdříve shledáme na osobním oddělení, nejlepě v době od..... do během některého dne příštího týdne.

Těšíme se na Vás

.....
manager pro export a marketing

4. Dopis-Odmítnutí po 1.kole, 2.kole,3.kole

Vážený pane, vážená paní,

po vyhodnocení Vašich osobních materiálů jsme se rozhodli nepozvat Vás k další účasti ve výběrovém řízení.

Naše zamítnutí však není výrokem ani soudem o Vaší osobní či profesní kvalitě. Pro veliký zájem jsme si stanovili určitá formální kritéria, podle kterých jsme vyhodnotili omezený počet kandidátů, které zveme dál. Jsme si vědomi, že takto nám může proklouznout talentovaný pracovník. Nicméně doufáme, že se spolu setkáme při některém dalším výběrovém řízení, které naše firma bude v budoucnu pořádat.

Přeji Vám silnou vůli po úspěchu a víru, že dříve či později náležitě uplatníte svůj osobní a profesionální potenciál.

S pozdravem

.....
manager pro export a marketing

Test pracovní způsobilosti a všeobecných znalostí

1. Was wissen Sie über unsere Firmengeschichte?

Co víte o historii naší firmy?

2. Wissen Sie welche Waren unsere Firma produziert?

Víte jaké produkty naše společnost vyrábí?

3. Wissen Sie, in welchen Städten sich unsere Verkaufsstellen befinden?

Víte v kterých městech jsou naše zakázkové kanceláře?

4. Wissen Sie, aus welchen Profilen werden unsere Produkte produziert?
(Lieferfirma)Wissen

Víte z jakých profilů vyrábíme naše výrobky? (dodavatel)

5. Welche Arbeitszeit erwarten Sie sich, als Exporttechniker, in unserer Firma?
(Regelmässige, Flexible)

Jakou pracovní dobu očekáváte ve funkci technik pro export? (Pravidelnou- Flexibilní)

6. Welche Vorstellungen haben Sie über diese Position

Jaké jsou Vaše představy o této pozici?

7. Welche Vorstellung haben Sie über die Höhe der Entlohnung eines Exporttechnikers?

Jakou máte představu o výši platu technika pro export?

8. Nennen Sie die österreichische Hauptstadt.

Uveďte hlavní město Rakouské republiky?

9. Welches Land hat zur Zeit den Vorsitz im Europaparlament inne?

Která země v současné době předsedá Evropskému parlamentu?

10. Welche Währung gilt derzeit in Österreich?

Jaká měna je platná v Rakousku?

11. Wer ist der derzeitige Regierungschef der Tschechischen Republik?

Kdo je současným předsedou vlády ČR?

12. An welche Staaten grenzt Österreich?

Se kterými státy sousedí Rakousko?