

Analýza výběrového řízení ve vybrané organizaci

Tereza Dvorníková

Bakalářská práce

2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav managementu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza DVORNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **L08250**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza výběrového řízení ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Prozkoumání odborné literatury zabývající se danou problematikou.
2. Analýza současného stavu procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, akciová společnost.
3. Na základě analýzy navržení případných doporučení ke zlepšení v procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, akciová společnost.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vydání. Brno: Motiv Press, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

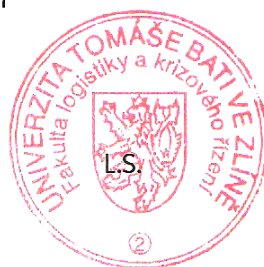
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Vojtěch Kořen**

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá problematikou výběrového řízení. Cílem teoretické části je na základě prostudované literatury k danému tématu popsat problematiku vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a uvést základní teoretická východiska, která budou sloužit jako podklad pro zpracování části praktické. Cílem praktické části je pak popsat a analyzovat současný proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, a na základě srovnání zjištěných skutečností s teoretickými východisky tento proces zhodnotit a definovat případné návrhy na optimalizaci.

Klíčová slova: vyhledávání a získávání pracovníků, výběrové řízení, přijímání pracovníků, adaptace, analýza.

ABSTRACT

This thesis describes the process of selection procedure. The main goal of theoretical part is to describe the process of searching, selection and receiving employees, it is based on the literature of this issue. This description is of service for basis of processing the practical part. The main goal of practical part is to describe and analyse the present process of searching, selection and receiving employees in the Bata company. Based on the analysis it will evaluate this process and it will define suggestions for optimalization.

Keywords: searching and getting employees, selection procedure, receiving employees, adaptation, analysis.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce personálnímu řediteli společnosti Baťa panu PhDr. Vojtěchu Kořenovi za poskytnutí spolupráce, cenných rad a připomínek, za odbornou pomoc, vstřícnost a čas, který mi věnoval při zpracování této bakalářské práce.

„Kdo neví, co hledá, těžko to najde.“

Margaret Dale

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ...9.12.2010...

.....
Dusilová
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.1 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.1.1 Definování požadavků.....	12
1.1.2 Zdroje potenciálních uchazečů.....	12
1.1.3 Metody získávání pracovníků	15
1.1.4 Dokumenty a informace požadované od uchazečů	20
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	21
2.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	21
2.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	23
2.2.1 Zkoumání životopisu a dotazníku	23
2.2.2 Pohovor.....	24
2.2.3 Assessment centrum.....	25
2.2.4 Testy pracovní způsobilosti	25
2.2.5 Reference.....	26
2.3 ZÁSADY PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	26
3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
3.1 ADMINISTRACE SPOJENÁ S PŘIJÍMÁNÍM PRACOVNÍKŮ	28
3.2 ADAPTACE A ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ	29
3.2.1 Řízení adaptace	30
3.2.2 Orientace zaměstnance	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BAŤA	33
4.1 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI BAŤA	33
4.2 SOUČASNÝ PROFIL SPOLEČNOSTI BAŤA	34
4.2.1 Cíle společnosti Baťa	35
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BAŤA	36
4.3.1 Klíčové činnosti jednotlivých útvarů společnosti Baťa	36
4.3.2 Útvar řízení lidských zdrojů.....	38
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	40
5.1 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	40
5.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků a definice požadavků	40
5.1.2 Zdroje potenciálních uchazečů využívané společností Baťa.....	41
5.1.3 Metody využívané k vyhledávání pracovníků společností Baťa	42
5.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů a jejich využití.....	46

5.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA.....	47
5.2.1	Metody používané společností Baťa při výběru pracovníků	48
5.2.2	Proces získávání a výběru pracovníků u dvou různých pracovních pozic ve společnosti Baťa.....	54
5.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA.....	56
5.3.1	Administrace spojená s přijímáním pracovníků ve společnosti Baťa	56
5.3.2	Adaptace a orientace zaměstnanců společnosti Baťa.....	56
6	ZHODNOCENÍ ANALYTICKO-DESKRIPTIVNÍ ČÁSTI.....	61
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI SOUČASNÉHO PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	65
7.1	PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ V PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	65
7.2	PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ V PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	66
7.2.1	Návrh na optimalizaci trainee programu pro vybrané pracovníky	66
7.3	PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ V PROCESU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA	68
7.3.1	Návrh úpravy a rozšíření příručky pro zaměstnance	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Kvalitní lidský kapitál je základním předpokladem dobře fungující organizace a jejím největším bohatstvím. Většina společností si v současné době uvědomuje, jakou hodnotu pro ně mají jejich zaměstnanci. Uvědomují si, že právě nalezení, výběr a přijetí správných pracovníků je klíčovou událostí ovlivňující jejich fungování a přežití v dnešní době. Proto by těmto činnostem měla být věnována náležitá pozornost. Organizace by měla vědět, co uchazečům může nabídnout a naopak co od nich očekává. Teprve potom může přistoupit k samotnému procesu vyhledávání a výběru vhodných pracovníků.

V této bakalářské práci se zabývám vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků. Tyto tři personální činnosti k sobě neodmyslitelně patří a jsou jedněmi z mnoha činností, které má personální útvar na starosti. Důvodem výběru daného tématu bylo nejen vědomí, že proces výběrového řízení se brzy dotkne i mě, jako uchazeče o zaměstnání, ale i zájem vidět tento důležitý proces z pohledu organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí - části teoretické a části praktické.

V teoretické části budou již zmíněné personální činnosti rozděleny do tří samostatných kapitol, tedy Vyhledávání a získávání pracovníků, Výběr pracovníků a Přijímání pracovníků. Jednotlivé kapitoly jsou popsány tak, aby zachytily nejpodstatnější úkoly, činnosti a náležitosti v procesu vyhledávání, výběru i přijímání pracovníků a daly tak základ pro zpracování praktické části. Využívala jsem mnoha literárních zdrojů, z nichž jsem vybrala nejdůležitější poznatky týkající se dané problematiky. Cílem teoretické části je si na základě prostudované literatury k danému tématu osvojit poznatky z této problematiky a definovat teoretická východiska pro zpracování praktické části.

V úvodu praktické části budu charakterizovat společnost Baťa, která mi poskytuje spolupráci při psaní bakalářské práce. Poté budu na základě informací získaných z rozhovorů a firemních dokumentů popisovat a analyzovat současný proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve výše uvedené společnosti. Po provedení analýzy zhodnotím příležitosti k optimalizaci tohoto systému a vypracuji návrhy na zlepšení v procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, což je cílem praktické části mé práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V následující kapitole se zabývám procesem vyhledávání a získávání pracovníků. Ten jsem si pro potřeby mé práce rozdělila na definování požadavků, volbu zdrojů potenciálních uchazečů, možné metody k získávání lidských zdrojů a v poslední řadě shromažďování dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Proces vyhledávání a získávání pracovníků předchází výběru pracovníků a je pro celý proces výběru velmi důležitý.

Získávání lidského kapitálu společně s navazujícím výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Rozhoduje o její úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti a také o tom, zda bude realizace jejich cílů zajištěna potřebným a kvalitním lidským kapitálem. A protože zaplnit volná pracovní místa, zorganizovat a provést přijímací pohovor a zaučit nový personál stojí organizaci nejen peníze, ale také spoustu času, je proto obzvláště důležité, aby byl celý proces úspěšný hned napoprvé. [4]; [11]; [12]

Úkolem vyhledávání získávání pracovníků je zabezpečit, aby se o volném místě v organizaci dozvěděl včas potřebný počet vhodných uchazečů, a to pokud možno s co nejnižšími náklady.

Koubek definuje proces získávání zaměstnanců takto: „*Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“ [11, s. 181]

Podle Koubka se v podstatě jedná o proces na sebe navazujících kroků, spočívající v definování povahy volného pracovního místa a jeho požadavků na pracovníka, rozpoznávání a vyhledávání vhodných lidských zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci a nabízení těchto míst, jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o uchazečích potřebných k posouzení jejich vhodnosti, organizačním a administrativním zajištění všech těchto kroků, dodržování zákonů a respektování lidských práv týkajících se této oblasti. [11]; [12]

1.1 Proces vyhledávání a získávání pracovníků

Pro potřeby této podkapitoly jsem proces vyhledávání a získávání pracovníků rozdělila na definování požadavků, volbu zdrojů potenciálních uchazečů, metody používané při získává-

ní pracovníků a shromáždění dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Tyto body budou následně blíže rozepsány.

1.1.1 Definování požadavků

Tento krok je pro celý proces získávání a výběru pracovníků velmi důležitý a je klíčovým krokem efektivního získávání a výběru zaměstnanců.

Definování požadavků spočívá ve vypracování popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka. Čas strávený tvorbou aktuálního popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka je investicí, která usnadní organizaci zbývající části procesu získávání a výběru zaměstnanců. [4]

Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka slouží organizaci k tomu, aby věděla, koho nabídkou volného místa oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a výběru. [11]; [12]

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly, definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a jiné další konkrétní požadavky nebo rysy. [1]

Jakmile má organizace definován popis pracovního místa, může se začít zabývat dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi potřebnými pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, tedy specifikací požadavků na pracovníka. **Specifikace požadavků na pracovníka** definuje požadované vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které jsou potřebné pro výkon práce na dané pozici. [1]; [4]

1.1.2 Zdroje potenciálních uchazečů

Organizace má možnost využít pouze dva zdroje uchazečů, a to zdroje vnitřní a zdroje vnější. Často se uvádí, že by se při obsazování pracovního místa mělo přihlížet nejdříve ke zdrojům vnitřním a až pak využívat zdroje vnější. Oba tyto zdroje mají své výhody a nevýhody, jejich využití záleží na potřebách organizace.

Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či z vnějších zdrojů nebo jejich kombinací. V první

řadě je třeba uvažovat o využití vnitřních zdrojů uchazečů, a až v případě, že by nebyl ve společnosti žádný vhodný pracovník k dispozici, využívat vnějších zdrojů. [1]; [10]

Následně budou představeny jednotlivé zdroje, včetně jejich výhod a nevýhod.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil patří [10]; [11]; [12]:

- Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami.
- Pracovníci „uspořeni“ v důsledku technického rozvoje - tj. v důsledku nahrazení lidské pracovní síly stroji, popř. použitím produktivnější technologie apod.
- Pracovníci, kteří jsou využiti na některém současném pracovním místě v organizaci, avšak chtějí přejít na jiné uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo.
- Pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají v současné době.

K výhodám získávání pracovníků **z vnitřních zdrojů** patří [10]; [11]; [12]:

- Organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče, má o něm více informací a tyto informace jsou spolehlivější.
- Uchazeč zná lépe organizaci, adaptace pracovníka na nové pracovní místo je kratší a snadnější, pracovník dříve dosáhne plného výkonu.
- Zjednodušuje se získávání i výběr pracovníků a snižují se náklady na tyto činnosti.
- Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců organizace, které vyplývají z naděje na lepší místo nebo naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa.
- Lepší návratnost investic, které organizace vložila do svých zaměstnanců, lepší využití zkušeností, které zaměstnanci získali v organizaci.
- Zlepšuje se využívání zaměstnanců organizace a posiluje se vazba zaměstnanců na organizaci.

Mezi nevýhody získávání pracovníků **z vnitřních zdrojů** patří [10]; [11]; [12]:

- „Provozní slepota“ a stereotypy dlouholetých zaměstnanců, což spočívá v tom, že nedokážou uplatnit jiné postupy a vnímat věci jinak, než jak je mají naučené.
- Pracovníci mohou být povyšováni až na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.

- Soutěžení o povýšení či výhodnější pracovní místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci.
- Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka, který byl vybrán.

Mezi hlavní **vnější zdroje** pracovních sil můžeme zařadit [10]; [11]; [12]:

- Volné pracovní síly na trhu práce - např. nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce jako uchazeči o zaměstnání.
- Čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí.
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.
- Doplňkové zdroje - např. ženy v domácnosti, studenti, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí.

K výhodám získávání pracovníků **z vnějších zdrojů** patří [10]; [11]; [12]:

- Existuje širší nabídka uchazečů s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa.
- Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti a přístupy z venku, obohacuje se kultura organizace.
- Vytváří se konkurenční prostředí pro pracovníky organizace a zvyšuje to jejich vzdělání, rozvoj a pílí.

Mezi nevýhody získávání pracovníků **z vnějších zdrojů** patří zejména [10]; [11]; [12]:

- Obtížnější, nákladnější a časově a organizačně náročnější proces získávání.
- Delší a obtížnější adaptace a orientace pracovníků.
- Očekávání a finanční požadavky osob přicházejících z venku bývají větší, častěji se u nich dostavuje zklamání.
- Zvyšuje se fluktuace.
- Blokuje se možnost postupu vlastních zaměstnanců.
- Přijetí nového pracovníka je spojeno s určitou mírou rizika nesprávné volby.
- Zátěž pro stávající zaměstnance, kteří se musejí novému kolegovi věnovat, rivalita.
- Stres pracovníka z přechodu na nové působiště.

1.1.3 Metody získávání pracovníků

V současné době existuje řada metod k získávání lidských zdrojů. Každá z nich má své výhody a nevýhody, záleží tedy na organizaci, kterou metodu využije, přičemž se nemusí omezovat na využití pouze jedné z nich. Kombinací více metod může totiž zvýšit šanci na vyhledání vhodného pracovníka. Zde jsou uvedeny některé metody a jejich stručný popis.

A. Inzerce v médiích – je důležitým prostředkem pro kontaktování různých okruhů budoucích uchazečů o místo. Inzerovat volná místa může organizace v tisku, v odborných nebo specializovaných časopisech, v rozhlase, v televizi. V každém případě je potřeba dodržet určité zásady. Inzerce by měla oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit jejich zájem o nabízené pracovní místo. Inzerát by měl obsahovat požadavky odpovídající nárokům pracovního místa, reálné podmínky daného místa a musí dodržovat platné zákony. [10]; [16]

Inzerci je třeba dobře plánovat a promýšlet. Organizace se musí rozhodnout, jaký sdělovací prostředek využije, kdy bude inzerovat a jaký bude formální, popř. grafický, obsah inzerce (velikost, umístění, vzhled, text). Dalším rozhodnutím je, zda si bude inzerovat sama nebo požádá o pomoc profesionální agenturu. [10]; [16]

Mezi výhody inzerce v médiích patří to, že se inzerát dostane poměrně rychle k adresátovi, to, že se o volném pracovním místě dozví mnohem více lidí než při jiných metodách získávání pracovníků. Nevýhodou je to, že inzerát bývá často stručný a může mít špatnou vypovídací hodnotu nebo může být špatně umístěn a neoslovit tak ty správné uchazeče. [11]; [12]

B. Inzerce na internetu – internet se dá také zařadit mezi média, ale kvůli jeho specifčnosti jej uvádím samostatně. Způsob získávání pracovníků přes internet nebývá příliš nákladný a přináší rychlé výsledky. Uchazeči o zaměstnání odesílají elektronicky vyplněné formuláře a žádosti. Slouží k tomu online stránky určené pro inzerování nebo vlastní internetové stránky organizace. [1]; [4]

Mezi **hlavní typy online stránek určených pro vyhledávání pracovníků** patří [1]; [10]:

- *Stránky pracovních míst* - ty jsou provozovány specializovanými organizacemi a mají velkou kapacitu.

- *Stránky agentur* - jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se musí zaregistrovat online.
- *Stránky médií* - ty mohou obsahovat kopie inzerátů uveřejněných v tisku, ale také celkovou charakteristiku volného pracovního místa a informace o organizaci, včetně spojení na podnikovou internetovou adresu.

Inzerce může být taktéž umístěna přímo na internetových stránkách organizace, která nabízí pracovní místo.

Výhodou takového způsobu získávání uchazečů je již zmíněná nízká cena, operativnost a také možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka a pracovních podmínkách. Nevýhodou je, že tento způsob může vést k tomu, že bude organizace „zavalena“ žádostmi i od nevhodných uchazečů nebo to, že pro některé z potenciálních uchazečů je internet ještě stále nedostupný. [1]; [11]

C. Spolupráce s úřady práce – zaměstnavatel je povinen do pěti kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. V hlášení do evidence pracovních míst je třeba uvést základní charakteristiku pracovního místa a základní informace o mzdových podmínkách, možnostech ubytování, atd. Pokud zaměstnavatel obsadí místo, které hlásil jako volné příslušnému úřadu práce, je povinen ihned, nejpozději však do pěti pracovních dnů, tuto skutečnost úřadu práce oznámit. [8]

Úřady práce inzerují nejčastěji volná místa na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadujících vysoké vzdělání, což může být při získávání pracovníků nevýhoda. Není to však výlučně omezeno jen na tato místa. Všechna volná místa jsou zadána v elektronických databázích na stránkách MPSV a jsou volně dostupná. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizace bezplatně, což je pro organizaci výhodou. [4]

D. Spolupráce se vzdělávacími institucemi – tzn. spolupráce s univerzitami, školami, učilišti aj. Mnoho organizací má na školách kontakty a spolupracuje s nimi za oboustranně výhodných podmínek – školy doporučují nejschopnější studenty a organizace jim poskytují jistotu odborného růstu. Tyto organizace nabízejí studentům a absolventům různé programy, stáže, praxe. [3]; [10]

Výhodou je, že tato metoda je relativně levná a to, že prostřednictvím školy probíhá předvýběr a doporučení vhodného studenta nebo absolventa. Organizace je zároveň informována o profilu studia a ví, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností daného studenta a při některých formách spolupráce může organizace studenta důkladněji poznat. Zároveň si organizace spoluprací vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst. Nevýhodou může být sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání - nemožnost obsazovat absolventy v případě potřeby v průběhu celého roku, značné investice do formování jejich praktických dovedností a přizpůsobování jejich znalostí potřebám organizace a také zvýšená mobilita čerstvých absolventů škol. [10]; [11]; [12]

- E. Využívání služeb zprostředkovatelských agentur** – personální agentury mají k dispozici seznamy osob hledajících zaměstnání, využívají předplacené inzertní služby a mohou pro organizaci provést i předvýběr z těchto uchazečů. Je však důležité se před výběrem konkrétní agentury dostatečně informovat a ujistit o výběru agentury, například přímým kontaktem s člověkem z agentury nebo referencemi od organizací, které již služeb dané agentury využily. [4]; [11]

Rozhodne-li se organizace využít služeb specializovaných personálních agentur, je nezbytné odsouhlasit podmínky a postup, poskytnout informace o své organizaci a veškerou pomoc týkající se popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa. [1]

Výhodou využití služeb zprostředkovatelských agentur je větší znalost trhu práce a větší zběhlost ve vyhledávání vhodných jedinců (např. zkušenosti s formulováním efektivních inzerátů), tyto agentury mohou poskytnout i některé služby zlepšující výběr pracovníků prováděný organizací. Nevýhodou je zpravidla velmi drahý způsob vyhledávání pracovníků, možnost spolupráce s neseříznou a nezkušenou agenturou, dále absence zpětné vazby a anonymita organizace. [11]; [12]

- F. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – tato metoda spočívá ve sledování vedoucími pracovníky toho, kdo je v určitém oboru dobrý. Toho pak osloví v případě potřeby svou nabídkou. Potenciálními uchazeči se mohou stát i jedinci, s nimiž organizace spolupracuje nebo spolupracovala. Tato metoda se používá spíše pro výše postavené a náročnější funkce. Výhodou je, že organizace osloví osobu vhodnou pro danou práci a ušetří se za drahé inzerování nebo služby zprostředkovatelen. Nevý-

hodou je, že si takový člověk uvědomí svou cenu a může si určovat podmínky, které organizace nebude moci nebo chtít splnit. [10]; [11]; [12]

G. Executive search – též označováno jako headhunting. Tato metoda se používá většinou v případě získávání pracovníků pro vedoucí funkce, protože se předpokládá, že takový pracovník nezašle životopis, nebo nebude reagovat na nabídku práce. Organizace tedy sama, nebo s pomocí profesionálních agentur, musí vyvinout úsilí, aby takového pracovníka získala. Snaží se při tom o získání co nejširšího okruhu kvalifikovaných zájemců, a to proto, aby byla co největší pravděpodobnost úspěchu. Výhodou této metody je přesnější odhad specialistů vhodného pracovníka, vyhledání pracovníka, který není aktivní na trhu práce. Nevýhodou metody executive search je nemožnost agentury věnovat se pouze jedné společnosti při vyhledávání pracovníka, placení provizí za zprostředkování vhodného pracovníka. [16]

H. Sami se hlásící uchazeči – s tím se setkávají zpravidla organizace, které mají dobrou pověst nebo nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Uchazeči, kteří kontaktují organizaci i v případě, že nenabízí žádné volné místo, mohou být pro organizaci jak šancí, tak i přítěží. Mnohé z nabídek totiž nemusejí být vůbec využitelné a pouze personalistům zabírají čas. Mohou se však ozvat i uchazeči, které si firma „založí“ a jejich nabídku ve vhodnou chvíli využije. Výhodou metody je eliminace nákladů na inzerci, nevýhodou je, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a tudíž je řada nabídek nepoužitelných. Nabídka ze strany uchazečů je náhodná, personalisté musejí být připraveni kdykoli na nabídku reagovat a jednat s uchazeči tak, aby to nepoškodilo jméno organizace. Nevýhodou metody je také to, že neposkytuje dostatečnou možnost výběru, proto se používá spíše jako metoda doplňková. [10]

I. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů - Chce-li organizace úspěšně vybrat zaměstnance z vlastních řad, je nutné, aby měla k dispozici aktuální informace o tom, co a jak příslušní lidé dělali. Tyto záznamy by měly být přesné, úplné a objektivní. Hlavním zdrojem těchto informací by měly být systematicky vedené záznamy o vyhodnocování. Výhodou této metody je především motivace zaměstnanců uvnitř organizace, nižší náklady na celý proces, kratší doba adaptace, spolehlivější informace o zaměstnanci ze zdrojů společnosti, lepší návratnost investic vložených do pracov-

níka aj. Nevýhodou mohou být pracovníkovy naučené stereotypy a provozní slepota, malá možnost vnesení do organizace něčeho nového, nastává problém obsazení místa, ze kterého byl pracovník povýšen. [13]

- J. Doporučení stávajícího pracovníka** – spočívá v tom, že zaměstnanec buď doporučí vedoucímu pracovníkovi nebo personalistovi vhodného uchazeče nebo informuje svého známého, o němž je přesvědčen, že by byl pro obsazované pracovní místo vhodný, o existenci tohoto místa. Je potřeba pro to však vytvořit určité předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli včas o uvolňovaném pracovním místě a byli dostatečně informováni o jeho povaze. Lze při tom uplatnit metodu odměny pro pracovníka, který doporučí nebo přivede vhodného uchazeče. Výhodou doporučení je možnost získat detailní informace o tomto uchazeči. Ten by však měl být zařazen do výběrového řízení jako ostatní uchazeči. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů a možnost uplatnění subjektivních hledisek při doporučování vhodného jedince. [10]; [11]; [12]
- K. Vývěsky** – relativně nenáročná a levná metoda získávání pracovníků. Vývěsky jsou umístěny na takovém místě, kudy procházejí všichni zaměstnanci a mají tak možnost shlédnout informaci o volném pracovním místě a ucházet se o něj nebo doporučit vhodného uchazeče. Pokud má organizace zájem o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, umístí informace na takové místo, aby k nim měla přístup i veřejnost. Většinou je zde uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Je zde uveden také termín, v němž se mají uchazeči přihlásit a informace, kde a jak se mají přihlásit. Výhodou je levný způsob získávání pracovníků, dostatečný rozsah inzerce, možnost shromáždit soubor uchazečů poskytujících širší možnosti pro výběr opravdu vhodných kandidátů. Nevýhodou je to, že se informace dostane obvykle jen k lidem, kteří si vývěsky všimnou. Tato metoda není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, ale spíše u míst s nepřilíživou kvalifikovanou prací. [11]; [12]

1.1.4 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

V procesu získávání pracovníků se obvykle od uchazečů vyžadují následující dokumenty [10]; [11]; [12]:

- **Doklady o vzdělání** - kopie dokumentů o absolvování jednotlivých typů škol, kurzů nebo akcí v rámci firemního vzdělávání pracovníků.
- **Doklady o dosavadní praxi** - kopie pracovních smluv, jejich dodatků a jiných dokumentů dokazujících dosavadní odbornou praxi.
- **Životopis** - organizace většinou požadují od uchazeče strukturovaný životopis, ve kterém uchazeč uvádí své osobní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti, popř. zájmy. V některých případech může organizace požadovat i nestrukturovaný životopis.
- **Průvodní dopis** - v něm uchazeč vysvětluje, proč se o pracovní místo uchází a proč by měl být právě on pro organizaci vhodným kandidátem. Většinou se zasílá současně se životopisem.
- **Vyplněný zvláštní dotazník organizace** - ten slouží k potřebám získávání, výběru a evidence pracovníků.
- **Hodnocení či reference** z předchozích pracovišť nebo organizací.
- **Lékařské potvrzení** o zdravotním stavu uchazeče.
- **Výpis z trestního rejstříku.**

Na základě výše uvedených dokumentů organizace může provést tak zvaný předvýběr. Ten spočívá v porovnání specifikace pracovního místa s informacemi uvedenými v předložených dokumentech. Výsledkem předvýběru je selekce uchazečů, kteří jsou pro dané místo vhodní. Vhodní uchazeči jsou poté pozváni k výběrovým procedurám.

„Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Během něho se ze souboru získaných uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být velmi vhodní nebo alespoň vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru pracovníků. Zpravidla se to dělá na základě jimi předložených dokumentů.“ [11, s. 213] „Informace z předložených dokumentů doplněné o informace z předběžných pohovorů se porovnávají s profilem a požadavky obsazovaného pracovního místa.“ [11, s. 213]

2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Úkolem výběru pracovníků je také zjistit dostatek informací o uchazeči, které umožní předvídat úroveň jeho pracovního výkonu, chování uchazeče na daném místě, to, jak bude uchazeč schopen přizpůsobit se pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace a dále zjistit jeho předpoklady k rozvoji a jeho motivaci k dané práci. [10]

Na výběr pracovníků organizace obvykle vynaloží spoustu času a finančních prostředků. Je proto hlavně v zájmu organizace se na tento proces dobře připravit, aby vše proběhlo tak, jak má, hned na poprvé, a podařilo se najít vhodného uchazeče, který v organizaci zůstane.

„Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci.“ [10]

V této kapitole bude následně popsán postup při výběru pracovníků a jednotlivé metody, které může organizace k výběru využívat. Budou zde také uvedeny zásady, které je vhodné při výběru pracovníků dodržovat.

2.1 Postup při výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků, které směřují k rozhodnutí, komu z uchazečů bude volné pracovní místo nabídnuto. V praxi lze výběr provádět různými způsoby. Jen výjimečně stačí použít pouze jeden způsob, zpravidla se používá kombinace více metod. Obvykle se jedná o [10]; [11]; [12]:

- zkoumání životopisu, dotazníku a jiných dokumentů předložených uchazeči;
- předběžný pohovor, který má doplnit některé informace obsažené v dokumentech předložených uchazečem (může proběhnout i telefonicky);
- testy pracovní způsobilosti nebo assessment centrum;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;

- lékařské vyšetření.

Postup při výběru pracovníků však není pevně daný, může se měnit v souvislosti s potřebami a možnostmi organizace.

Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech – na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikách, na disponibilních finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace atp. Výběrový proces se zpravidla liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. [10]

Lze říci, že proces výběru má dát odpověď na **tři základní otázky** [11]; [12]:

1. Může uchazeč vykonávat danou práci? (vychází se z předpokladů pro danou práci)
2. Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? (hodnotí se vztah uchazeče k této práci, jeho motivace, ambice)
3. Zapadne do týmu a organizace? (ukazuje, zda uchazeč zapadne do organizace a zda jej organizace bude moci přijmout)

Potřebným dokumentem pro výběrové řízení je Řád výběrového řízení a harmonogram výběrového řízení. Harmonogram výběrového řízení má za úkol zorganizovat procesy a úkoly týkající se výběrového řízení. Řád výběrového řízení vytváří obvykle rámec pro spravedlivý a efektivní výběr a má přinášet usnadnění celého procesu. Dalším potřebným dokumentem při výběru pracovníků je protokol výběrového řízení. Ten přehledným způsobem sumarizuje výsledky jednotlivých etap výběrového řízení a umožňuje tak kontrolu, a slouží taktéž jako důkaz o tom, že při výběrovém řízení nebyl nikdo diskriminován. [6]

Po skončení průběhu výběrového řízení se zhodnotí získané informace a rozhodne se o přijetí či nepřijetí pracovníka. Toto rozhodnutí je poté i s odůvodněním uchazečům oznámeno. Uchazeči, který byl vybrán, se nabídne zaměstnání, ostatním uchazečům se pošle odmítavý dopis s poděkováním za účast. Organizace musí mít však na paměti, že žádná z metod nemůže zcela zaručeně určit úspěšnost vybraného pracovníka a že konečné rozhodnutí závisí na uchazeči. Může dojít k tomu, že vybraný uchazeč nabídku organizace odmítne. Může to být z důvodu lákavější nabídky od konkurence, nebo proto, že při výběrovém řízení s ním bylo špatně zacházeno. Je proto lepší ponechat si v záloze další vhodné uchazeče, a ty oslovit v případě, že vybraný uchazeč odmítne nabídku zaměstnání. [4]; [6]; [11]

2.2 Metody výběru pracovníků

Mezi metody používané při výběru pracovníků patří například zkoumání životopisu a dotazníku předložených uchazečem, pohovor, assessment centrum, testy pracovní způsobilosti, reference od předchozích zaměstnavatelů. Tyto metody budou podrobněji popsány níže.

2.2.1 Zkoumání životopisu a dotazníku

Posuzování pracovní způsobilosti a zkušeností uchazeče o zaměstnání na základě zkoumání životopisu a dotazníku předložených uchazečem patří mezi nejpoužívanější metodu při výběru pracovníků. Je výhodné ji používat v kombinaci s jinými metodami, protože sama o sobě má malou vypovídací hodnotu. Slouží spíše jako pomůcka pro předvýběr nebo jako podklad pro vytvoření otázek k výběrovému rozhovoru. [10]; [11]

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče, umožňuje nahlédnout do podstatných životních událostí a osobnostních rysů. Důležité jsou zejména uvedené dosavadní pracovní zkušenosti, dovednosti a vzdělání, které se poté ověřují a doplňují při výběrovém pohovoru nebo například při testech pracovní způsobilosti. Při hodnocení životopisu se sleduje například: jak často uchazeč měnil zaměstnání a vzdělávací instituce, zda je možné ve změnách sledovat cílevědomost a kontinuitu, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry, zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové rezervy, zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji uvedenými na vysvědčeních a/nebo pracovních posudcích. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda se odpovědnost a pravomoci rozšiřovaly nebo zužovaly, zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší pozici. [9]; [10]; [11]

Osobní dotazník spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Dotazník je rozsáhlý, což může vést k odmítnutí dotazník vyplňovat nebo k jeho nepromyšlenému vyplnění, umožňuje však porovnávat odpovědi všech kandidátů. Z rozboru osobních dotazníků je možno zjistit druh stávajícího pracovního poměru, výpovědní dobu a termín ukončení pracovního poměru, důvod změny zaměstnání, důvod zájmu o zaměstnání v oslovené organizaci, zda se už v minulosti kandidát ucházel o místo v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci, očekávání ohledně mzdových podmínek, ochotu přestěhovat se, atd. [9]; [11]

2.2.2 Pohovor

Cíle výběrových pohovorů lze shrnout do dvou základních cílů, a to *získávání informací*, aby bylo možno učinit úsudek o vhodnosti uchazeče ve vztahu k bezprostředním i dlouhodobým potřebám podniku a *poskytování informací*, aby uchazeč mohl učinit úsudek o tom, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby. [13]

Důležitá je příprava na pohovor, která má zajistit, že bude k dispozici volná místnost a že každý bude znát svůj úkol. Příprava zajišťuje předběžnou revizi žádostí uchazečů, kontrolu popisu pracovního místa a přípravu pohovorových otázek a dokumentů vztahujících se k výběrovému řízení. [6]

Pohovor může být rozdělen do několika fází, a to například zahájení pohovoru, zjišťovací fáze, odpovídání na dotazy, závěrečná fáze a vyhodnocení pohovoru. Při zahájení pohovoru se představí tazatelé a ostatní účastníci pohovoru a popíše se, jak bude pohovor probíhat. Ve zjišťovací fázi se jedná o přezkoumání žádosti uchazeče a zjišťování předpokladů uchazeče pro dané pracovní místo za pomoci náhodných nebo předem připravených otázek. V následující části je dán prostor na kladení dotazů směrem k organizaci nebo pracovnímu místu. V závěrečné fázi se poděkuje uchazeči za účast a sdělí se, kdy může očekávat rozhodnutí a co se bude dít dále. Poté následuje vyhodnocení pohovoru na základě zapsaných poznámek z průběhu pohovoru a porovnání výsledků s předpoklady pro dané pracovní místo. Je vhodné stanovit váhy jednotlivých kritérií a také zvážit, jaké požadavky jsou pro dané pracovní místo nezbytné a jaké jen žádoucí. Konečné rozhodnutí musí být zdůvodněno a podloženo důkazy, aby nevzbuzovalo dojem, že jde o diskriminaci. [4]

Typy pohovorů [1]; [7]; [10]:

- *individuální pohovory (pohovor typu 1+1)* – rozhovor „mezi čtyřma očima“ je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem, avšak z důvodu zúčastnění jen jednoho tazatele existuje nebezpečí chybného úsudku.
- *pohovorové panely* – pohovor více tazatelů s jedním uchazečem má tu výhodu, že nedojde k rozhodnutí na základě prvního dojmu jednoho tazatele, tazatelé diskutují o svých dojmech a musejí dojít ke stejnému rozhodnutí. Nevýhodou je, že uchazeč může být před více tazateli nervózní a výsledky mohou být zkreslené.

- *skupinové pohovory* – jedná se o pohovor jednoho tazatele se skupinou až deseti uchazečů.
- *strukturovaný pohovor* – je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí, tím umožňuje snadnou srovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje dále rozvíjet rozhovor.
- *polostrukturovaný pohovor* – vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí v případě potřeby v průběhu rozhovoru.
- *nestrukturovaný pohovor* – je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnání uchazečů a řízení rozhovoru k jeho cíli (tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici).

2.2.3 Assessment centrum

Assessment centrum je metoda výběru pracovníků, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka. Hodnocení provádí několik školených hodnotitelů a hodnotí se několik uchazečů najednou. Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod mají zásadní význam pro kvalitu výstupů z assessment center. Úkoly zachycují klíčové aspekty práce na pracovním místě, kdy dochází ke hraní role s jiným člověkem nebo ke skupinovým úkolům. Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot a na základě toho se mohou rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat. Využití assessment center je jednou z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Je to ale časově náročná a nákladná metoda, proto bývá využívána málo, například jen pro posuzování manažerů a pracovníků na vyšší úrovni. [1]; [3]; [10]

2.2.4 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovních způsobilostí jsou významnou skupinou výběrových metod. Jedná se o [10]:

- testy a zkoušky znalostí, dovedností a určitých předpokladů uchazečů vztahující se k činnosti na obsazovaném pracovním místě,

- psychologické testy, které jsou nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů - např. testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti.

Tyto testy měří znalosti, dovednosti, duševní schopnosti, fyzické schopnosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje a další. Pomůžou ukázat skutečné znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky uchazeče. [11]

2.2.5 Reference

Reference spočívají v hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou, zejména předchozím nadřízeným. Mohou mít podobu písemného doporučení, telefonického hovoru nebo hodnocení na hodnotící stupnici. Referencí se používá k ověření informací získaných jinými metodami nebo k doplnění dalších informací. Není však zaručeno, že informace získané tímto způsobem budou pravdivé a bezchybné. Referující osoba může záměrně podat zkreslené nebo nepravdivé informace. Může to být z důvodu neznalosti informací o uchazeči nebo neschopnosti či neochoty podat objektivní hodnocení. [3]; [16]

V literatuře i v praxi se lze setkat i s jinými metodami výběru pracovníků, které jsou méně využívané než metody předešlé. Mezi tyto metody patří např. lékařské vyšetření, zkušební doba, grafologie. [10]; [11]

2.3 Zásady při výběru pracovníků

Existují určité zásady, jejichž znalost a dodržování může organizaci významně pomoci v procesu výběru pracovníků.

Koubek uvádí tyto zásady [11]; [12]:

- Mít povědomí o platných zákonech a dodržovat je, zejména zákony zakazující jakoukoli diskriminaci.
- Vybírat pracovníka na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazeném místě, nikoli na základě sympatií, přátelství, příbuzenského vztahu, atd.
- Organizace by se měla k uchazeči chovat jako k rovnoprávnému a rovnocennému partnerovi, neměla by ho klamat a poskytovat mu nepravdivé informace, způsobovat mu osobní problémy, plýtvat jeho časem, atd.

- Nezapomínat na to, že výběr je oboustranná záležitost a že si při něm nevybírá jen organizace pracovníka, ale i pracovník organizaci.
- Všechny informace poskytované uchazečem pro účely výběrového řízení by měly být považovány za důvěrné a neměly by být bez souhlasu uchazeče zpřístupňovány ani jinak zneužívány, a v případě nepřijetí uchazeči vráceny.
- Nepoužívat při výběru pracovníků jen jednu metodu, ale více metod.
- Proces výběru pracovníků by měl být dobře zorganizovaný, nenáročný na administrativu a v přiměřené míře šetřit čas i prostředky obou stran.
- Osoby, které o výběru rozhodují, by se měly seznámit se všemi materiály týkajícími se uchazeče a pracovního místa, musejí být důkladně vyškolené, připravené, kvalifikované a znalé nejen problematiky výběrových metod, ale rovněž obsazovaných pracovních míst a měly by mít přehled o celé organizaci.
- Metody a procedury výběrového řízení musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti.
- Kritéria výběru a metody výběru musí být stanoveny přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm.
- Výběrový pohovor musí být pevnou součástí každé výběrové procedury.

3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Výběrem vhodného uchazeče vše nekončí. Je zapotřebí se o pracovníka dobře postarat a snažit se zajistit, aby v organizaci vydržel co nejdéle. Kromě veškerých formálních záležitostí je při přijímání pracovníků důležité také zajištění sociální i pracovní adaptace a orientace tohoto pracovníka.

Hlavním úkolem přijímání pracovníků je splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí, které jsou potřebné při přijetí zaměstnance do organizace, a následná adaptace zaměstnance. Je velmi důležité věnovat těmto činnostem pozornost, a to z důvodu snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků, z důvodu zvyšování oddanosti zaměstnanců a urychlování pokroku v učení a adaptaci. [1]; [2]

V této kapitole bude popsána administrace spojená s přijímáním pracovníků a následně proces adaptace a orientace pracovníků.

3.1 Administrace spojená s přijímáním pracovníků

Administrace spojená s přijímáním pracovníků se týká především vypracování a podepsání pracovní smlouvy, zařazení zaměstnance do personální evidence, založení osobní karty pracovníka, pořízení mzdového listu a evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu pracovníka organizace, podání přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, školení o bezpečnosti práce a jiné. [11]; [12]

Vypracování pracovní smlouvy je nejdůležitější a nejpoužívanější formální záležitostí přijímání pracovníka. Pracovní smlouva je záležitostí oboustrannou, zaměstnanec by měl tudíž dostat možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a jedno vyhotovení musí obdržet zaměstnanec. [11]; [12]

Dle Zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Pracovní smlouva může dále obsahovat informace o odpovědnostech na pracovním místě, pracovních podmínkách na daném místě, termínovanosti pracovního poměru a jiné. [11]

3.2 Adaptace a orientace zaměstnanců

Účelem adaptace zaměstnance v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními i sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na druhé straně. Proces adaptace zaměstnance na práci probíhá ve dvou základních rovinách, a to v rovinách pracovní adaptace a sociální adaptace. [14]

Obecně lze pojem adaptace chápat jako přizpůsobení se. Co se týká adaptace v pracovním procesu, je potřebné, aby se přijatý zaměstnanec přizpůsobil pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí organizace a zapadnul do organizace. Měla by v tom být jak snaha organizace, tak i snaha samotného zaměstnance.

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se zaměstnance s prací a jejími podmínkami. Dosažená míra adaptovanosti se pak promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací. K pracovní adaptaci může významně přispět odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium apod. [2]; [14]

Sociální adaptace je proces, v němž se zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému organizace. Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění zaměstnance do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost zaměstnance nebo nevčlenění se do nové situace. [2]; [14]

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Úspěšný průběh adaptačního procesu je tedy podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance jsou závislé na subjektivních předpokladech zaměstnance (odborná a výkonová připravenost, osobní vlastnosti, motivace, hodnotová orientace a postoje zaměřené) a na objektivních podmínkách práce (vnější pracovní podmínky, technické a sociální vybavení pracoviště, organizace práce, sociální klima v pracovní skupině a jiné). [14]

O výsledcích adaptace a adaptovanosti vypovídá vykonaná práce z hlediska kvantifikovatelných a hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy. [9]

3.2.1 Řízení adaptace

Řízení procesu adaptace sleduje dva aspekty: aspekt zaměstnance (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (vytváření souladu mezi předpoklady zaměstnanců a nároky jimi vykonávané práce). Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání spjatých s rolí příslušného pracovníka a jeho úspěšnost při naplňování cílů příslušného útvaru, a tím i podniku jako celku. K hlavním cílům řízení procesu adaptace z hlediska zaměstnance patří dosáhnout toho, aby zaměstnanec [2]; [14]:

- co nejlépe zvládl na něho kladené požadavky a nároky;
- postupně získal perspektivu svého dalšího odborného růstu;
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace.

Efektivním nástrojem řízení adaptace je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřazeného adaptovaného zaměstnance, ostatní pracovníky i pro zaměstnance samotného. Plán adaptace nového zaměstnance by měl respektovat aspekty pracovní i sociální adaptace a měl by být vždy zvažován s ohledy na skutečné potřeby organizace i pracovníka. Příprava plánů pracovníkovy adaptace vychází z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce. [10]

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci, spolupracovníci a pracovníci personálních útvarů. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření zaměstnance, jak on hodnotí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Řídicí pracovník by měl nového zaměstnance seznámit s prací a se členy pracovní skupiny. Měl by sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit jeho průběh a poskytovat zpětnou vazbu, odstraňovat potíže a překážky, které se mohou vyskytnout. [2]; [9]; [14]

Mnohdy se organizují pohovory adaptovaného pracovníka s jeho bezprostředním nadřazeným, popřípadě i s personalistou. Při těchto pohovorech se zjišťuje spokojenost pracovníka, dojmy z organizace a vykonávané práce a hodnotí se jeho zvládnutí sociální i pracovní adaptace. [10]

3.2.2 Orientace zaměstnance

Mnohé organizace formalizují proces adaptace zpracováním orientačního programu, který má urychlit začlenění nových zaměstnanců a zkrátit dobu adaptace. Jde o seznamování zaměstnance s organizací, jejími úkoly, stylem práce organizace, předpisy organizace, a se všemi podmínkami, za nichž bude vykonávat práci. [9]; [12]

Pro tyto účely jsou v organizaci vytvořeny a používány písemné materiály, které se nazývají **Informační** nebo **Orientační balíček** či **Příručka pro nové zaměstnance**. Ty by měly obsahovat tyto informace [1]; [9]:

- stručnou charakteristiku organizace - historie, organizační uspořádání, jména a funkce hlavních představitelů, výrobky, služby aj.;
- základní pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená, pojištění aj.;
- odměňování – mzdové / platové třídy a tarify, výplatní termíny, způsob vyplácení mzdy / platu, příplatky aj.;
- nemoc a pracovní neschopnost – doklady, nemocenské dávky, hlášení absence aj.;
- péče o zaměstnance – zdravotní péče, závodní stravování aj.;
- příležitosti ke vzdělávání a rekvalifikaci;
- postup při vyřizování stížnosti zaměstnanců;
- podniková pravidla;
- udělování volna;
- náhrada cestovních výdajů;
- pravidla bezpečnosti práce;
- etický kodex;
- personální politika;
- a jiné.

Mělo by se dbát na to, aby zaměstnanec nebyl přesyten informacemi, které musí vstřebat během krátké doby, zavalen formuláři, které musí vyplnit, pověřován podřadnými nebo naopak velmi obtížnými úkoly. [18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BAŤA

V této kapitole bude charakterizována společnost Baťa, kterou se tato práce ve své praktické části primárně zabývá. Uvedu historický vývoj a současný profil společnosti Baťa, cíle společnosti, organizační strukturu včetně popisu klíčových činností jednotlivých útvarů a detailněji se budu zabývat útvarem řízení lidských zdrojů.

4.1 Historický vývoj společnosti Baťa

Historie společnosti Baťa sahá až do roku 1894, kdy sourozenci Tomáš, Anna a Antonín Baťovi zakládají obuvnickou živnost se sídlem ve Zlíně. O rok později se podnik dočkal první krize. Vedení se ujal Tomáš Baťa, podnik v této době zaměstnával 50 zaměstnanců. V roce 1904 podnikl Tomáš Baťa první cestu do Ameriky, kde pracoval jako dělník v obuvnickém průmyslu. Po jeho návratu byl v následujících letech zaveden dvousměnný provoz a prodejní oddělení firmy Baťa. Zakládaly se prodejní agentury, započal první export a prodej. V roce 1914, na začátku 1. světové války, dostávala firma velké objednávky na vojenskou obuv. V následujících letech bylo založeno stavební oddělení, strojírna, postavena cihelna, kopytárna, koupna elektrárna, zřízena prodejna v Liberci. Důležité zkušenosti načerpal Tomáš Baťa při svém pobytu v USA, kde strávil několik měsíců prací v tamních továrnách. Americká inspirace byla pro něj velmi přínosná, nově orientovala směr jeho podnikatelské aktivity. Zavedl mnoho nových myšlenek ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit spoustu budoucích ekonomů. Jeho tehdejší postupy a technologie byly na tehdejší dobu revoluční. Byla zavedena účast zaměstnanců na zisku a ztrátě dílny, založena Baťova škola práce, zavedení samosprávy dílen, proudová výroba, byl postaven první obchodní dům. V roce 1928 byla ČSR na prvním místě v exportu obuvi. Byl založen Baťův podpůrný fond, jako sociální fond z pokut zaměstnanců a příspěvků firmy. Baťova továrna začala postupně pronikat i na zahraniční trhy. Vznikly pobočky v Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Polsku, Švýcarsku, Holandsku, Indii a USA. V roce 1931 byla veřejná obchodní společnost T. a A. Baťa změněna na a.s. Baťa. [23]; [24]

V roce 1932 došlo v Otrokovicích k tragické smrti Tomáše Bati při letecké havárii. Vedení podniku se poté ujal nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Firma se opět dostala do krize, pro její překonání se začaly vyrábět i jiné komodity (pneu, hračky, kola, letadla, umělá vlákna a jiné). Byl postaven obchodní dům ve Zlíně, Velké kino, zahájena výstavba plavebního kanála

lu, založeny filmové ateliéry Baťových závodů. V roce 1939 měla firma Baťa 63 zahraničních společností, zakládá se Baťa Shoes Corporation Canada. [24]

V roce 1944 byly Baťovy závody vybombardovány americkým letectvem a o rok později byly dekretem prezidenta znárodněny a přejmenovány na Svit. V roce 1992 došlo k obnovení podnikání firmy Baťa v Československu. [24]

4.2 Současný profil společnosti Baťa

V roce 1992 se firma Baťa vrátila do tehdejšího Československa. Společnost od této doby tvoří obchodní divize na území České republiky a výrobní divize v Dolním Němčí. Centrála firmy byla zřízena v duchu tradice opět ve Zlíně. Později se stala zlínská centrála správním centrem regionu Baťa Centrální Evropa (BCE), která kromě České republiky zastřešuje i obchodní pobočky na území Slovenska. Společné působení dvou poboček a jejich řízení v rámci BCE usnadňuje vzájemné finanční jistění a podporování, vylepšuje pozici při vyjednávání s dalšími obchodními subjekty. [24]

Níže je znázorněno logo společnosti Baťa (*Obr. 1*). Jeho podoba se od doby svého vzniku téměř nezměnila.



Obr. 1 Logo společnosti Baťa [25]

V České republice tvoří obchodní divizi síť 89 prodejen (*údaj k roku 2010*). Mnohé prodejny, které jsou součástí maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech minulého století. Výrobní divize v Dolním Němčí zaměstnává cca 130 pracovníků. [24]

Na území Slovenska působí firma Baťa od roku 1996. Lokální správní centrum sídlí v Bratislavě, prodejny jsou umístěny po celém území republiky. V současné době se vyskytuje na území Slovenska 26 prodejen firmy Baťa. [24]

Celá BCE je součástí celosvětového koncernu Bata Shoe Organisation (BSO), jehož vrcholové vedení se nachází v Lausanne ve Švýcarsku. [24]

Baťova světová organizace

Během 20. století se firma rozrostla v Baťovu světovou organizaci – Bata Shoe Organisation (BSO). BSO je v současné době největším světovým výrobcem a prodejcem obuvi. S výjimkou Antarktidy působí na všech kontinentech světa a je řízena ze tří správních celků. Tyto správní celky poskytují kvalitní zdroje a podporu v klíčových oblastech pro řízení společnosti. Jedná se především o vývoj, zásobování a marketing. Síla BSO se nachází právě v celosvětové působnosti. Zatímco místní společnosti zabezpečují vlastní řízení, část zisku odvádějí do mezinárodní organizace BSO, která jim zabezpečuje finančně náročnou inovaci a výzkum. [24]

Ikdyž BSO působí na mnoha různých trzích s různou kupní silou, v odlišných klimatických podmínkách, prochází jimi jednotný styl vedení. Nejvyšší důraz se klade na vývoj nového zboží a neustálé zdokonalování ekonomických procesů, které mají za cíl nabídnout zákazníkovi co nejlepší cenu a služby. [24]

4.2.1 Cíle společnosti Baťa

Poslání celosvětové organizace Baťa zní: *„Být úspěšní jako nejdynamičtější celosvětová organizace v oblasti obchodu s obuví, která rychle reaguje na požadavky trhu.“* [24]

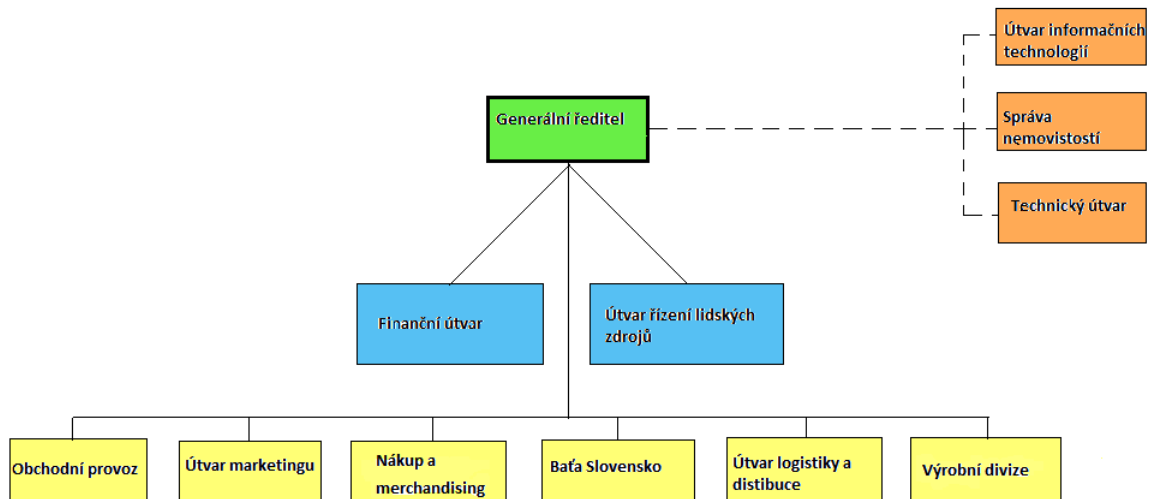
Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u firmy vznikly před více než sto lety. Firma Baťa se snaží poskytovat zákazníkům špičkové a bezkonkurenční služby ve všech úrovních její činnosti. [24]

Společnost Baťa se snaží svou činností přinášet užitek [24]:

- zákazníkům, a to kvalitními výrobky a službami za dostupnou cenu;
- zaměstnancům, a to nabídkou příležitostí k zajímavé kariéře v prostředí týmové práce a zaměstnáváním schopných lidí;
- akcionářům, a to v podobě dosažení výnosů z vloženého kapitálu s minimálním rizikem;
- dodavatelům, a to spoluprací takovým způsobem, kterým si firma získá jejich respekt a důvěru;
- a celé společnosti tím, že bude respektována mezi lidmi v zemi, v níž působí, bude brát ohled na životní prostředí a bude nositelem morálních a etických hodnot.

4.3 Organizační struktura společnosti Baťa

Níže je znázorněna organizační struktura společnosti Baťa (Obr. 2) a uveden stručný popis klíčových činností jednotlivých útvarů firmy pro větší náhled do společnosti.



Obr. 2 Organizační struktura společnosti Baťa [25]

- Modře označené útvary představují útvary zabezpečující zdroje pro společnost.
- Žlutě označené útvary představují výkonné útvary.
- Oranžově označené útvary představují útvary zajišťující servisní služby.

4.3.1 Klíčové činnosti jednotlivých útvarů společnosti Baťa

Finanční útvar [25]:

- vedení účetnictví a podávání finančních reportů,
- řízení peněžních toků,
- finanční kontrola,
- finanční plánování.

Útvar řízení lidských zdrojů [25]:

- mzdy a odměňování,
- rozvoj lidských zdrojů a řízení společenské odpovědnosti,

- personální plánování, nábor a výběr pracovníků,
- vedení personální administrativy,
- pracovně právní a osobní poradenství.

Obchodní provoz [25]:

- řízení prodeje,
- vedení obchodu,
- skladové hospodářství,
- prodejní plány.

Útvar marketingu [25]:

- zajišťování komunikace v obchodech,
- zajišťování externí komunikace a komunikace v médiích,
- podpora prodeje,
- marketingová podpora výrobků,
- zpracovávání marketingových projektů.

Nákup a merchandising (řízení zásob) [25]:

- zajišťování spolupráce s dodavateli a odběrateli,
- zabezpečování vývoje produktů,
- řízení vývoje produktů (produktové portfolio),
- řízení zásob.

Pobočka Baťa Slovensko [25]:

- řízení prodeje,
- vedení obchodu,
- skladové hospodářství,
- správa pobočky.

Útvar logistiky a distribuce [25]:

- zajišťování logistiky a distribuce,
- hospodářská analýza.

Výrobní divize [25]:

- výroba,
- velkoobchod,
- vývoj produktů.

Útvar informačních technologií [25]:

- správa informačních systémů,
- zprostředkování informací – Helpdesk,
- vývoj informačních systémů.

Správa majetku [25]:

- správa nemovitostí,
- pronájem a nájem.

Technický útvar [25]:

- zpracování technických projektů,
- údržba a renovace,
- technické investice.

4.3.2 Útvar řízení lidských zdrojů

Úkolem tohoto útvaru je ovlivňovat množství, kvalitu a strukturu lidských zdrojů, jejich hodnotu, produktivitu a systém jejich hodnocení a odměňování. [24]

Útvar řízení lidských zdrojů společnosti Baťa má 13 pracovníků a skládá se ze tří úseků:

- oddělení mezd a odměňování,
- oddělení personální administrativy, poradenství a recruitmentu,
- oddělení rozvoje a vzdělávání.

➤ **Oddělení mezd a odměňování**

Ve vztahu k vyhledávání a náboru zaměstnanců je mzdový útvar odpovědný za analýzu trhu práce ve vztahu k odměňování a za přípravu mzdových plánů. Mzdový útvar je společně s útvarem personální administrativy, poradenství a recruitmentu odpovědný za přípravu materiálů pro přijetí pracovníka (například pracovní smlouvu a mzdový výměr). Toto oddělení má na starosti velmi důležitou agendu mezd a mzdových systémů, zabývá se také individuální mzdovou agendou a zpracováním různých analýz. Zabezpečuje také poradenskou a supervizní činnost, a to především v oblasti daňových příznání a mzdové legislativy, plní také úkoly spojené s vydáváním vnitřního mzdového předpisu. [24]

➤ **Oddělení personální administrativy, poradenství a recruitmentu**

Útvar personální administrativy, poradenství a recruitmentu je ve smyslu náboru pracovníků odpovědný za volbu komunikačních kanálů, informování úřadu práce, zadávání a tvorbu inzerce, přípravu inzerátů a jejich vydávání v médiích. Dále je toto oddělení odpovědné za výběr skupin potenciálních uchazečů, jejich vyhledávání na pracovních serverech a interní databázi, a také za primární selekci uchazečů. Dále je společně s manažery útvaru, pro které se vyhledávání pracovníků uskutečňuje, odpovědné za realizaci výběru pracovníků z kandidátů a za organizaci realizace diagnostických metod, které nejsou v kompetenci pracovníků společnosti (osobnostní testy, IQ testy, atp..). Kromě získávání pracovníků se toto oddělení zabývá personálním plánováním, personální administrativou a analýzou, informačními a poradenskými činnostmi. [24]

➤ **Oddělení rozvoje a vzdělávání**

Oddělení rozvoje a vzdělávání je ve vztahu k procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků odpovědné za identifikování potenciálních kandidátů ve vnitřních zdrojích, za přípravu a realizaci rozvojových kariérových plánů, za přípravu adaptace a orientace, za tvorbu a distribuci materiálů souvisejících s adaptací a orientací a za hodnocení adaptačních procesů. Ve specifických případech jsou pracovníci útvaru vzdělávání součástí výběrových komisí.

Dále toto oddělení zabezpečuje identifikaci potřeb vzdělávání a vhodných dodavatelů vzdělávacích služeb, následně plánuje realizaci vzdělávání a vzdělávacích akcí, zabezpečuje jejich průběh a provádí jejich hodnocení. [24]

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA

V následující kapitole bude na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Baťa a na základě interních dokumentů společnosti popsán a analyzován současný proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa.

5.1 Vyhledávání a získávání pracovníků ve společnosti Baťa

Postup při vyhledávání pracovníků ve společnosti Baťa lze shrnout do následujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- rozhodování o volbě zdrojů uchazečů,
- určení nástroje k vyhledávání pracovníků v závislosti na vybraném zdroji,
- volba optimálního mixu možností vyhledávání pracovníků,
- selekce uchazečů.

5.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků a definice požadavků

Potřeba získávání pracovníků vychází z plánu obsazování pracovních pozic - tzv. Succession planning chart. Společnost Baťa má vypracovaný plán obsazování pozic na každou klíčovou pozici v organizaci a tento plán každým rokem aktualizuje. Plán vychází ze tří specifických zdrojů informací. Prvním zdrojem informací je outplacement plán - uvolňování z pracovních pozic. Z tohoto plánu může personalista vyčíst, že bude v budoucnu uvolněn určitý počet zaměstnanců z pracovních pozic a ty bude potřeba nahradit. Může to být například z důvodu důchodového věku, mateřské dovolené nebo odchodu pracovníka na jiné místo nebo pozici. Druhým zdrojem informací jsou pracovní místa nově vzniklá. V tomto případě nastává potřeba získávání pracovníků například z důvodu rozšíření výrobní kapacity, změny organizační struktury, nově vzniklých projektů, apod. Třetím možností zdrojů informací je odhad potřeby lidských zdrojů. Tento odhad vychází z předpokladu, že pracovníci odcházejí, aniž by to bylo možné řídit. Například zaměstnanci, kteří odcházejí z důvodu nutnosti opustit pracovní místo, tedy jsou z určitých důvodů propuštěni. Počet takových zaměstnanců se musí odhadnout, počítá se s průměrnou fluktuací.

Na základě těchto tří vstupů je stanoven plán obsazování pozic. Na základě tohoto plánu se stanovují předpokládané náklady, a to náklady spojené s vyhledáním a výběrem, náklady spojené s adaptací a orientací pracovníka a náklady spojené s nízkou produktivitou, tzn. ušlý zisk organizace.

Rozhodnutí o potřebě získávání pracovníků se vydává na základě informací z oddělení, která tuto potřebu pocítují. V případě plánovaného získávání lidských zdrojů je rozhodnutí o počtu potřebných pracovníků na konkrétním řediteli útvaru, v ostatních případech rozhoduje o počtu potřebných lidských zdrojů personální ředitel společně s odborným ředitelem útvaru. V případě centrály ve Zlíně má však vždy konečné slovo generální ředitel, na kterého tuto rozhodovací pravomoc delegovalo představenstvo společnosti Baťa.

Společnost Baťa má na každou klíčovou pozici vypracovanu specifikaci pracovního místa, ve které definuje požadavky na pracovníka a specifikuje pracovní činnost na daném místě. Ve všech případech ji využívá při výběru nových zaměstnanců, popř. starých zaměstnanců na nové pozice, protože to celý proces vyhledávání a výběru lidských zdrojů usnadňuje.

Celý proces vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti Baťa trvá v rozmezí od dvou dnů do půl roku. Doba se liší v závislosti na využitých zdrojích a na lokalitě, ve které proces probíhá.

5.1.2 Zdroje potenciálních uchazečů využívané společností Baťa

Společnost Baťa využívá jak zdrojů vnitřních, tak zdrojů vnějších. Rozhodnutí, který zdroj přednostně využít, závisí na pozici, která má být obsazena. V případě pozice v obchodním provozu na úrovni seniority (například vedoucí prodejny) se upřednostňují zdroje vnitřní. V případě seniorské pozice mimo obchodní provoz (centrála společnosti) společnost využívá obou zdrojů, jelikož je u vysokých postů v organizaci mnohdy užitečný příchod pracovníků zvnějšku. U juniorských pozic ve společnosti jsou používány taktéž oba zdroje uchazečů. Dále jsou využívány zdroje pracovníků, které stojí na pomezí zdrojů vnitřních a vnějších. Jsou to potenciální kandidáti, u nichž je cílem je vychovat a připravit na vyšší pozice pomocí tzv. trainee programu. V České republice je v trainee programu permanentně cca dva až pět kandidátů, na Slovensku jsou to jeden až dva kandidáti.

Využíváním vnitřních zdrojů společnost dává svým zaměstnancům možnost kariérního postupu, zvyšuje se motivace pracovníků a posiluje se vazba pracovníků na organizaci. Pro

společnost to znamená lepší návratnost investic, které vložila do svých zaměstnanců, lepší využití zkušeností, které zaměstnanci získali v organizaci, a také fakt, že společnost zná lépe silné a slabé stránky uchazeče, má o něm více informací a tyto informace jsou spolehlivější. Další výhodou volby vnitřních zdrojů je zjednodušení procesu získávání i výběru pracovníků a snížení nákladů na tyto činnosti. Využívání vnějších zdrojů umožňuje společnosti získat uchazeče, kteří mohou přinést do organizace nové pohledy, nápady, zkušenosti a poznatky, což může být pro společnost určitě velkým přínosem.

Proces získávání pracovníků z těchto zdrojů se liší se v rozsahu používaných diagnostických nástrojů. Pro vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů se využívají vývěsky, intranet, doporučení stávajícího zaměstnance, Succession planning chart a zřídka i firemní časopis. Pro vyhledávání vhodných uchazečů z vnějších zdrojů se používá inzerce v médiích a na internetu, inzerce na úřadu práce, spolupráce se školami, spolupráce s personálními agenturami, executive search, doporučení zaměstnance, sami se hlásící uchazeči a internal headhunting.

5.1.3 Metody využívané k vyhledávání pracovníků společnosti Baťa

Společnost Baťa využívá široké portfolio možností získávání lidských zdrojů. Důvodem je to, že takto široké využití umožní adekvátně reagovat na potřeby podniku. Výběr metody vyhledávání pracovníků závisí na pracovním místě, které má být obsazeno a na typu pracovníka, jehož organizace v danou chvíli potřebuje.

Níže budou popsány jednotlivé metody vyhledávání pracovníků využívané společností Baťa.

☞ Vývěsky

Použití vývěsek je jedna z možností, jak může společnost vyhledávat uchazeče z vnitřních zdrojů. Tato metoda je málo nákladná, organizace však musí zajistit, aby si pracovníci vývěsky všimli. Většinou se používá současně s inzercí na podnikovém intranetu. Na vývěsce je napsáno, o jakou pozici se jedná, jsou zde uvedeny požadavky na uchazeče a možnosti, které společnost uchazečům nabízí. Zároveň je zde uveden termín uzávěrky přihlášek a kontaktní osoba. Výhodou této metody je, kromě již zmíněné nízké nákladnosti, možnost dostatečného rozsahu inzerce, ve které je přesně vymezeno, koho společnost právě hledá a na jaké místo a co uchazečům nabízí.

☞ Intranet

V případě potřeby obsazení volného pracovního místa v organizaci je tato skutečnost oznámena zaměstnancům společnosti prostřednictvím podnikového intranetu formou inzerátu, kde jsou uvedeny požadavky na pracovníka, co společnost uchazečům nabízí, je stanoven termín, do kterého se přijímají žádosti a zodpovědná osoba pro tento proces. Intranet umožňuje také vedoucím pracovníkům nahlížet do databáze, v níž jsou uvedeny informace o možných kariérových posunech zaměstnanců společnosti, a tím umožňuje vybírat vhodné kandidáty na obsazovanou pozici.

☞ Succession planning chart

Succession planing chart, jak již bylo zmíněno, je plán obsazování pracovních pozic. Vstupem do tohoto procesu je hodnocení zaměstnance. Obsahem tohoto plánu jsou tabulky s názvem pozice a aktuálním vykonavatelem této pozice, jeho hodnocení a případný odchod z pracovního místa. Pod ním je uvedena osoba ze společnosti, jenž by ho mohla v případě nutnosti ihned nahradit, dále osoba, která by ho mohla nahradit do dvou let a osoba, jenž by ho mohla nahradit do pěti let. Tento plán vychází z plánování uvnitř organizace a pomáhá v případě náhlých změn na pracovním místě. Může se stát, že pro určité pracovní místo není v dohledné době žádný vhodný kandidát z vnitřních zdrojů. V tomto případě musí organizace využít zdrojů vnějších. Společnost díky tomuto plánu ví, jakých zdrojů může v jakém případě využít. Celkový Succession planning chart za všechny útvary organizace není pro zaměstnance veřejně přístupný dokument. Smí ho používat pouze generální ředitel společnosti a personální ředitel, v případě jednotlivých útvarů pouze jejich vedoucí, a to ze dvou důvodů:

- Zaměstnanci, kteří se dozvědí, že mohou být potenciálními nástupci, mají velká očekávání, která se však nemusí naplnit. Takový člověk může ztratit motivaci na současném pracovním místě v očekávání brzkého přeřazení na jinou pracovní pozici, což by nebylo dobré pro něj, ani pro organizaci.
- U zaměstnanců, kteří mají své potenciální nástupce a ví o nich, může docházet k rivalitě vůči svým potenciálním nástupcům a tím ke zhoršení vztahů v organizaci.

☞ Doporučení zaměstnance

Tato metoda se využívá pro vyhledávání pracovníků jak ze zdrojů vnitřních, tak i ze zdrojů vnějších. Spočívá v doporučení vhodného zaměstnance nebo člověka z okolí, o němž je pracovník společnosti přesvědčen, že by byl pro dané místo vhodný. Zaměstnanci společnosti Baťa byli dříve motivováni finanční odměnou 5000 Kč za doporučení pracovníka, který ve firmě setrvá minimálně do skončení zkušební doby. Protože však zaměstnanci této motivace nevyužívali (pouze 2x od roku 2008 do roku 2011), byla již zrušena. Metoda je společností Baťa stále využívána, její dopad je však z důvodu nezájmu zaměstnanců bohužel nevýznamný.

☞ Inzerce

Inzerce slouží k vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů. Společnost Baťa využívá inzerce jak v médiích, tak na internetu. Nabídky práce jsou uveřejněny v časopisech a novinách, nejčtenějších danou skupinou lidí, občas jsou při velkých náborových akcích využívány i lokální rádia a rozhlas. Společnost Baťa má vlastní mezinárodní časopis, který vychází v elektronické podobě každý týden a lokální časopis v tištěné podobě, který vychází jednou za měsíc. Ty jsou však používány k vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů jen velmi málo.

Volná pracovní místa jsou inzerována i na webových stránkách společnosti. Na stránce www.bata.cz jsou v sekci Kariéra uveřejněny aktuální nabídky zaměstnání. Společnost Baťa využívá také internetových portálů, jako například prace.cz, jobs.cz, také specializovaných serverů, například stránky obchodních center, a dále sociální sítě jako jsou například facebook.com nebo linkedin.com.

☞ Inzerce na úřadu práce

Tato metoda vyhledávání pracovníků je spojena s povinností uloženou zákonem. Organizace je povinna do pěti kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Pokud by tak neučinila, hrozily by jí pokuty za nedodržení povinností. V hlášení do evidence pracovních míst musí organizace uvést základní charakteristiku pracovního místa, základní informace o mzdových podmínkách, možnosti ubytování, atd. [8] Úřad práce může organizaci také doporučit vhodného uchazeče, který je na úřadu práce přihlášen a je veden v jeho databázi.

☞ Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnost Baťa spolupracuje se středními, vyššími odbornými i vysokými školami. Nejde však o dlouhodobou součinnost, ale spíše o dílčí projekty, různé soutěže, akce, pomoc při psaní diplomových a bakalářských prací. Společnost Baťa má se spoluprací se školami špatné zkušenosti, a to proto, že se objevuje větší zájem od samotných studentů než přímo od školy. Společnost Baťa proto využívá spolupráci se studenty spíše skrze studentské organizace (např. AISEC, key2be, aj.), protože tato forma spolupráce se více osvědčila.

☞ Spolupráce s personálními agenturami

Společnost Baťa má uzavřené smlouvy se čtyřmi personálními agenturami, které pomáhají v procesu vyhledávání a výběru pracovníků a doporučují vhodné kandidáty pro volná pracovní místa v organizaci. Tyto náležitosti jsou však obchodním tajemstvím společnosti.

☞ Executive search

Společnost Baťa využívá metodu executive search pro získávání zaměstnanců na klíčové pozice v organizaci. Na agentury zprostředkovávající tuto službu jsou uvaleny přísné podmínky. Agentura musí ručit až do výše 75 % své odměny po určitou, předem stanovenou dobu, kdy je jimi doporučený zaměstnanec v pracovním poměru. Je to z důvodu eliminace tlaků druhořadých agentur, kterým jde spíše o odměny, než o vyhledání vhodného pracovníka. Agentury jsou tak nuceny přemýšlet, koho vybrat, aby byl pro organizaci i pro ně samotné přínosem. Zaměstnanec je po dobu ručení od agentury přijímán na dobu určitou.

☞ Internal headhunting

Tato metoda spočívá v tom, že jakýkoli manažer ze společnosti může oslovit člověka, o němž si myslí, že by se hodil na určité místo v jejich organizaci. Manažer má k dispozici vizitku se jménem a kontaktem a brožurku, kde jsou popsány pracovní podmínky. Pokud potká nebo zná vhodného kandidáta, tuto vizitku a brožurku mu nabídne. Výhody této metody spočívají v tom, že manažer dobře ví, kdo je pro společnost vhodný a může být potřebný. Nevýhodou je ostýchavost, limitovaná schopnost manažerů tuto metodu využít, žádná odezva a špatná zpětná vazba ze strany oslovených.

☞ Sami se hlásící uchazeči

Společnosti přicházejí nabídky od uchazečů samovolně, i když zrovna neobsazuje volná pracovní místa. Tyto nabídky může založit a využít později v případě potřeby.

5.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů a jejich využití

Společnost Baťa vyžaduje v procesu získávání pracovníků následující dokumenty:

- **Životopis** – společnost Baťa vyžaduje zaslání strukturovaného životopisu, který slouží jako zdroj základních informací o uchazeči. Informace obsažené v životopisu slouží jako podklad pro vytvoření otázek k pohovoru.
- **Motivační dopis** – motivační dopis uchazeč zasílá společně se strukturovaným životopisem. Součástí motivačního dopisu je objasnění o jakou pozici má uchazeč zájem a nastínění důvodů jeho zájmu o práci ve společnosti včetně jeho předpokladů k výkonu dané práce.
- **Doklady o vzdělání, certifikáty** – slouží jako důkaz o absolvování kurzu, dosaženém vzdělání a vystudování školy uvedené uchazečem.
- **Ročníkové, diplomové, absolventské práce** – tyto dokumenty nejsou vyžadovány u všech uchazečů, zpravidla jen u některých absolventů ucházejících se o místo v organizaci, s nímž souviselo téma jejich zpracovávané práce. Personalista si může pomocí těchto prací udělat obrázek o snaze a tvorbě uchazeče.
- **Ukázky práce** – vyžadují se u tvůrčích pozic jako je grafik, architekt, aranžér, a slouží k posouzení tvůrčí práce a kreativity uchazeče ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu.
- **Specifické dokumenty** – například profesní osvědčení o řízení vozidel, výpis z trestního rejstříku, doklad o lékařské prohlídce, aj.

Na základě těchto dokumentů se v určitých případech provádí předvýběr uchazečů. Jedná se například o profese, kde je potřeba vlastnit profesní osvědčení o řízení vozidel a uchazeč musí být způsobilý k výkonu dané práce.

Každý uchazeč musí projít vstupní lékařskou prohlídkou, jejíž výsledky mohou být v některých případech také kritériem výběru.

5.2 Výběr pracovníků ve společnosti Baťa

Při výběru pracovníků se společnost Baťa řídí obecnými a vnitropodnikovými směrnicemi. Obecné směrnice vyplývají z pracovního řádu a etického kodexu organizace, obsahují například zákaz diskriminace, zákaz porušování zákona aj. Vnitropodnikové směrnice pro výběr a přijímání pracovníků jsou specifické dokumenty, které se vztahují ke konkrétním případům výběru vhodných uchazečů a jsou vytvářeny vždy ve vztahu k podobným typům pracovních míst. V těchto směrnicích je specifikováno, jaké metody vyhledávání a výběru pracovníků se používají v jakých případech, kdo má rozhodovací pravomoc v tomto procesu a jsou zde popsány také záležitosti týkající se adaptace a orientace pracovníků. Volba výběrové metody je závislá na typu pracovní pozice, na požadovaném profilu pracovníka a kromě toho také na způsobilosti manažera k výkonu této metody.

Společnost Baťa má vypracovanou tzv. Příručku výběru pracovníků, která specifikuje metody a postupy při výběru pracovníků, obsahuje vzory pracovních smluv, vzor záznamového archu pro výběrové řízení, aj. Záznamové archy pro výběrové řízení jsou vypracovány před začátkem procesu výběru pro každou pozici samostatně a obsahují specifické požadavky pro výběrové řízení.

Za výběr pracovníků centrály společnosti Baťa je odpovědný personální ředitel a manažer oddělení, na které bude uchazeč vybírán. Za výběr pracovníků obchodu jsou odpovědní vedoucí oblasti, vedoucí prodejny a příslušný personalista. Ve výrobní divizi je odpovědnost za výběr na řediteli výroby, personalistovi a příslušném vedoucím nebo mistru.

Výběr pracovníků začíná selekcí uchazečů na základě dokumentů získaných od uchazečů. Takto vybraní uchazeči jsou poté pozváni na pohovor. Tento postup výběru je dostačující v případě liniových pozic. Přijatý pracovník musí poté projít speciálním tréninkovým programem. V případě, že ho pracovník absolvuje úspěšně, je přijat, v opačném případě je s ním ukončen pracovní poměr ve zkušební době. U jiných pozic než liniových je zapotřebí využít další výběrové metody, jimiž jsou například ukázky práce, případové studie, výkonové testy, testy pracovní orientace, testy všeobecných znalostí. Vyhodnocování těchto metod provádí přímý nadřízený spolu s personalistou, v některých případech je přítomen nezávislý odborník z daného oboru, například v případě testů je potřeba vyhodnocení psychologem.

Po ukončení výběrového řízení jsou vytvořena rozhodnutí, který uchazeč je na danou pozici nejvhodnější. Tento uchazeč je kontaktován a vyrozuměn personálním ředitelem nebo pří-

mým manažerem o výsledku výběrového řízení a je mu zároveň učiněna nabídka zaměstnání a dána lhůta, do které se musí rozhodnout o přijetí či nepřijetí nabídky. Ostatní kandidáti jsou kontaktováni až v případě potvrzení nebo zamítnutí učiněné nabídky vhodným kandidátem. V případě zamítnutí nabídky zaměstnání vybraným uchazečem jsou kontaktováni jiní vhodní zájemci, kteří ve výběrovém řízení dobře obstáli. Naopak v případě přijetí nabídky vhodným uchazečem je ostatním zájemcům poděkováno za účast ve výběrovém řízení a sdělen výsledek. Zároveň jsou telefonicky, písemně nebo osobně požádáni o vyjádření souhlasu či nesouhlasu k ponechání jejich osobních informací pro pozdější použití. Pokud uchazeč nesouhlasí s uchováním, jeho záznamy se skartují, nebo v případě žádosti jsou odeslány zpět.

5.2.1 Metody používané společností Baťa při výběru pracovníků

Společnost Baťa používá při výběrovém řízení velké množství různých metod a nástrojů, jejichž volba se odvíjí především od volby zdrojů uchazečů, od typu pracovní pozice, od požadovaného profilu pracovníka, a kromě toho také od způsobilosti manažera k výkonu této metody. Jednotlivé metody, které společnost Baťa využívá pro výběr vhodných pracovníků, budou níže vyjmenovány a popsány.

☞ Rozbor a zkoumání dokumentů

Tato technika patří mezi základní výběrové metody. Provádí se rozbor shromážděných dokumentů od uchazečů, například pracovních hodnocení, životopisů, dotazníků. Údaje zjištěné z těchto dokumentů se poté porovnávají s požadavky definovanými v inzerátu a identifikují se potenciální kritické body - např. nevšední zkušenost, dobře placené předcházející místo, apod. Předpokládá se, že tyto kritické body by mohly ovlivňovat pohled pracovníka. U životopisu se sleduje například jak často uchazeč měnil zaměstnání a vzdělávací instituce, jestli ukončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, jestli existují mezery mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání, atd.

Z rozboru dokumentů lze vyčíst spoustu informací, které mohou ovlivnit rozhodnutí pracovníků výběru nebo které mohou sloužit jako podklad pro vypracování rozšiřujících otázek k pohovoru. Proto je tato metoda prováděna prvotně.

☞ Pohovory

Společnost Baťa provádí strukturované nebo částečně strukturované pohovory, tzv. behaviorální pohovory, jichž se účastní personalista spolu s manažerem daného oddělení.

Behaviorální pohovor patří mezi moderní techniky výběru vhodných uchazečů. Jedná se o velmi účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů, jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje především na zjišťování osobnostních vlastností kandidáta pro výkon práce, např. schopnost pracovat v týmu, manažerské dovednosti, kreativita, orientace na zákazníka apod. Vše je postaveno na základní tezi, která říká, že pokud se kandidát nějakým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat. Je nutné tuto tezi brát s rezervou jen jako nejlepší možnou předpověď budoucího chování. Při vedení tohoto typu pohovoru vyžaduje situace od zodpovědné osoby, aby si předem pohovor naplánovala tak, že si důkladně zrekapituluje požadavky na danou pozici a vybere si stěžejní kompetence, jež jsou ke zvládnutí dané práce potřebné. Podstatou je získat od kandidáta při pohovoru příklady jeho chování v minulosti a to co nej-přesněji. Získané odpovědi pak slouží tazateli jako jasné formulované argumenty „pro či proti“ při posuzování vhodnosti kandidáta na danou pracovní pozici. [19]

Před začátkem pohovoru se určí časový plán, připraví se otázky a rozdělí se hlavní role pro rozhovor. Při zahájení pohovoru se tazatelé snaží zmírnit nervozitu uchazeče a vytvořit pozitivní atmosféru, poté následuje rekapitulace potřebných údajů, která má zaručit jistotu v komunikaci. Vzápětí jsou uchazeči pokládány otázky s behaviorálními prvky. Ty mají ověřit kompetence související s výkonem pozice, na kterou se kandidát hlásí. Tazatel následně zopakuje informace týkající se popisu daného pracovního místa a zeptá se, jaké má uchazeč představy o daném pracovním místě a zda má nějaké otázky. V případě, že by se uchazeč nepotřeboval v danou chvíli na nic zeptat, je upozorněn na to, že se může i později na kohokoli z organizace obrátit. V závěrečné fázi pohovoru je uchazeči oznámeno, kdy se dozví výsledek výběrového řízení a zároveň určen termín, do kterého musí případně oznámit své rozhodnutí.

Délka pohovoru se pohybuje v rozmezí od půl hodiny do dvou hodin, v závislosti na pozici. Ve výjimečných případech se může stát, že je rozhovor ukončen i dříve, protože je zjištěno už po velmi krátké době, že uchazeč je zcela nevhodný pro dané místo.

☞ Reference

Personalista si může vyžádat reference o uchazeči u předchozího zaměstnavatele, popřípadě zaměstnavatelů, pouze pokud poskytne uchazeč k jejich vydání souhlas. Informace pořízené z referencí slouží k ověření informací získaných jinými výběrovými metodami a k doplnění chybějících informací. Tyto informace jsou poté porovnávány s informacemi ostatních kandidátů. Reference obsahují informace o hodnocení pracovního výkonu a chování uchazeče u předešlého zaměstnavatele. Mohou mít podobu písemného doporučení, telefonického rozhovoru nebo hodnocení na hodnotící stupnici. Ne vždy je ale možné tyto informace považovat za důvěryhodné, proto jsou považovány pouze jako pomocný údaj.

☞ Assessment centrum

Assessment centrum je společností Baťa velmi málo používaná technika výběru pracovníků, a to z důvodu, že i přes její velmi dobré zpracování a provádění může být skutečná validita a reliabilita nejistá. Je to proto, že někteří „zkušení vyhledávači zaměstnání“ se naučili těmito testy procházet a téměř dokonale je zvládat.

Na vrcholové mezinárodní úrovni společnost používá specifické development centrum pod interním názvem ADVANCO, které nese prvky velkého assessment centra. Tento program se koná jedenkrát za jeden až dva roky, trvá 14 dní a je určen pro perspektivní pracovníky organizace. Součástí programu jsou různé přednášky, individuální a skupinové úkoly, soutěže, business hry, aj. Na účastníky development centra je vyvíjen velký tlak s minimálním odpočinkem. Kandidáti, kteří úspěšně projdou tímto programem a získají určitý počet bodů, získají ve společnosti v průběhu několika let vysoké postavení. Při těchto metodách se používá kombinace interních a externích hodnotitelů.

☞ Hodnocení nadřízeným

Tato metoda se používá při výběru zaměstnanců ze zdrojů vnitřních a spočívá v hodnocení kompetencí daného pracovníka k výsledkům práce a chování, a to jeho nadřízeným. Hodnotí se například plnění manažerských funkcí (plánování, vedení, řízení, kontrolování, motivace), pracovní projevy vyplývající ze zastávané pozice (vedení administrativy, znalost pracovní problematiky, využívání znalostí a dovedností při plnění svěřených úkolů, pracovní výsledky, předávání informací), obecné pracovní projevy (reprezentace

firmy, flexibilita, spolupráce s nadřízeným, spolupráce s ostatními zaměstnanci společnosti, přístup ke vzdělávání, samostatnost, iniciativa), a to na číselné řadě od jedné do šesti, kde číslo 1 znamená „téměř nikdy“ a číslo 6 „téměř vždy“. [25]

☞ **Hodnocení metodou 360° zpětné vazby**

Tato metoda je využívána v případě výběru pracovníků z vnitřních zdrojů. Je sestaven dotazník kopírující pracovní místo, na které se zájemce hlásí. Uchazeč příslušný dotazník zodpoví a jeho výsledky poté hodnotí spolupracovníci, podřízení a nadřízení, tedy pracovníkovo blízké pracovní okolí. V metodě je zakomponováno také sebehodnocení pracovníka. Výchozími kritérii pro hodnocení jsou požadovaný výkon a požadované schopnosti zaměstnance. Tato technika ukazuje hodnocení kompetencí zaměstnance k dané práci jeho okolím.

☞ **Hodnocení případových studií**

Tato metoda spočívá v zadání fiktivní situace, která by měla svou povahou odpovídat reálné situaci na daném pracovním místě v podniku. Uchazeč dostane čas na zpracování případu a po provedení je vyzván komisí hodnotitelů k prezentování svých výsledků. Komise hodnotí výsledky práce, způsoby provedení, postup při řešení problému, originalitu, způsob obhajoby postupu, prezentace výsledku apod.

☞ **Sebeprezenční metody**

Sebeprezenční metody se využívají v rámci případových studií nebo projektových testů. Uchazeč dostane téma ke zpracování, které má následně přesvědčivě zpracovat a odprezentovat. Komise hodnotitelů přitom posuzuje u kandidáta jeho argumentaci, přesvědčivost, práci s hlasem, vyjadřování, mimiku, oční kontakt, gestikulaci, schopnost upoutat, aj.

☞ **Ukázky práce**

Ukázky práce jsou výběrové metody používané pro pracovní místa, na kterých je potřebná určitá tvůrčí činnost – například na pozici architekta, aranžéra, grafika atd. Zájemci předloží ukázky svých tvůrčích prací ke zhodnocení, v některých případech následuje i praktická zkouška, která má potvrdit schopnost pracovat na dané pozici.

∞ Projektivní metody

Projektivní metoda je komplexní psychologický nástroj, který sleduje různou stránku osobnosti. Může to být ve vztahu k sociálním strategiím jedince, divergentnímu myšlení, kognitivním strukturám, motivaci, charakteru, stabilitě, emočnímu naladění a kontextuálnímu ovlivnění.

Projektivní metody se dělí na verbální, grafické a manipulační. Zkoumaná osoba má při aplikaci projekční metody minimální nebo dokonce žádnou možnost záměrně zkreslovat výsledky, neboť přesně neví, co daná metoda sleduje a jak by měl odpovídat, což je velkou výhodou této metody. Za nevýhodu lze považovat spornou validitu této metody, protože projektivní testy jsou zaměřeny převážně na dynamické charakteristiky osobnosti a výsledky testů se srovnávají s životní historií. Existuje obecné tvrzení, které říká, že validita těchto metod roste se zkušeností psychologa s touto metodou. [20]

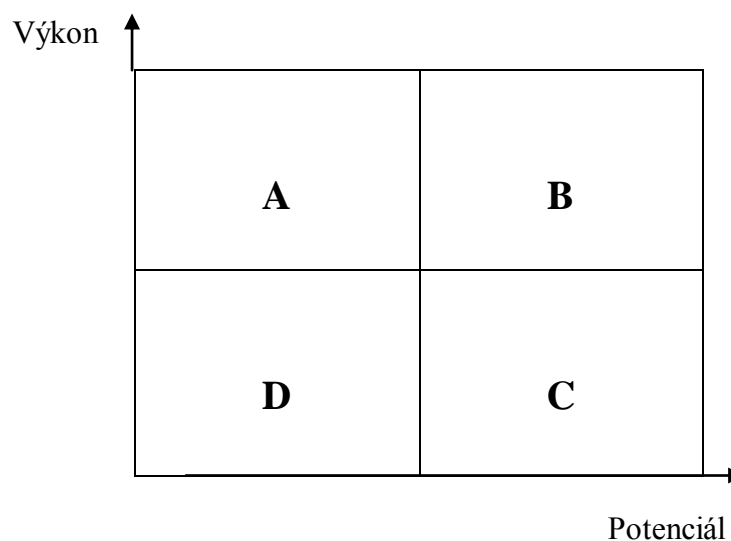
∞ Testy

Testy jsou velmi často používanou metodou při výběru pracovníků. Existuje mnoho druhů testů, zde uvádím ty, které jsou nejčastěji používané společností Baťa:

- **Výkonové testy** - Sledují u uchazeče jeho výkon v oblastech, ve kterých by měl pracovat. Například prodejní schopnosti, řešení konfliktů, aj.
- **Testy sociálních strategií** - Tyto testy vypovídají o tom, jaké strategie využívá při řešení pracovních úkolů kandidát ve vztahu k sobě a svému okolí. Jsou vyhodnocovány psychologem.
- **Testy pracovní orientace** - Testy pracovní orientace mají za úkol vypovědět, která práce uchazeče nejvíce motivuje, uspokojuje, naplňuje. Test má také ukázat, zda bude uchazeč schopen práci, o kterou se uchází, vykonávat dlouhodobě.
- **Testy všeobecných znalostí** - Tento test má vypovědět o všeobecných znalostech uchazeče.
- **Testy kariérových aspirací** - Tyto testy zjišťují, jaké jsou kariérové cíle a jaká je pracovní orientace uchazeče. Možnostmi mohou být orientace na odborný růst, na kariéru, orientace na práce vykonávané doma, atd.
- **Testy motivační struktury** - Tyto testy ukazují, které podněty uchazeče motivují. Například vážnost, postavení, symboly.

Metoda KPI

Metoda KPI, neboli Key Performance Indicators, je metoda využívaná u vnitřních zdrojů, která ukazuje, jak byl pracovník úspěšný v klíčových činnostech. U každé profese ve společnosti jsou stanoveny ukazatele úspěšnosti, které jsou součástí hodnocení pracovníka. Těmito ukazateli jsou například produktivita práce, schopnost víceprodeje, úspěšnost prodejní jednotky v mystery shoppingu, úspěšnost v plnění plánu obrátu, řízení ztrát, nebo společný indikátor – tzv. ABCD analýza (Obr. 3).



Obr. 3 Graf ABCD analýzy [Vlastní zpracování]

Předchozí obrázek ABCD analýzy znázorňuje hodnocení potenciálu a výkonu uchazeče. Jeho logika vychází z modelu Bostonské matice produktového portfolia. Jednotlivé pole matice znamenají:

Pole „A“ vyznačuje zaměstnance s nízkým potenciálem, ale s vysokým výkonem. Tito pracovníci jsou důležití pro stabilitu organizace.

Pole „B“ vyznačuje pracovníky s vysokým výkonem a s vysokým potenciálem. Tito pracovníci jsou pro organizaci důležití v případě růstu nebo potřeby obsazování klíčových pozic.

Pole „C“ představuje zaměstnance s vysokým potenciálem, ale s nízkým výkonem. U těchto pracovníků je důležité rozvíjet jejich potenciál. V budoucnu by se z nich měli rekrutovat pracovníci pro skupiny A a B.

Pole „D“ představuje pracovníky s nízkým výkonem i potenciálem. Tito pracovníci by měli být optimalizováni, například přesunuti na pozici, ve které by spadali do skupiny A nebo B.

5.2.2 Proces získávání a výběru pracovníků u dvou různých pracovních pozic ve společnosti Baťa

V následující podkapitole bude popsán proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Baťa, a to u dvou rozdílných pracovních pozic – prodavač a vedoucí prodejny, což umožní vyniknutí rozdílů v postupu obsazování těchto dvou pozic.

☞ Prodavači

Proces získávání a výběru uchazečů na pozici Prodavač ve společnosti Baťa začíná vydáním inzerce. Tato inzerce se vydává pomocí intranetu, webových stránek společnosti, úřadu práce, inzerce za výlohami a tištěných médií – používají se nejčtenější tiskoviny určitou sociální skupinou, ve které se hledá vhodný uchazeč, kromě bulvárních deníků. Po získání dostatečného počtu kandidátů pro danou pozici následuje primární selekce kandidátů. Selekcí provádí pracovníci personálního oddělení, jejím úkolem je vyřazení zcela nevhodných uchazečů. Po provedení předvýběru jsou informace o vhodných zájemcích zaslány prodejně, která nabízí volné místo. Na základě takto poskytnutých informací vybere prodejna vhodné kandidáty, které následně pozve k pohovoru. U pohovoru je vyjasněno, co je náplní práce a zjišťuje se způsobilost uchazeče k výkonu práce na dané pozici, aby se obě strany mohly rozhodnout, zda mají zájem. Po zaznamenání průběhu a vyhodnocení pohovoru se vyvodí závěry. V případě shody hodnotitelů se provádí další výběrové metody, jichž se účastní i manažer daného oddělení. Pokud dojde ke shodě názoru personalisty a manažera, je uchazeči učiněna nabídka zaměstnání. Pokud uchazeč nabídku přijme, následuje proces přijímání a adaptace pracovníka, v jehož rámci se koná tříměsíční trainee program prodejny. Pokud pracovník tréninkový program zvládne úspěšně, pokračuje v pracovním poměru, pokud však tréninkový program nezvládne, je s ním ukončen pracovní poměr ve zkušební době.

☞ Vedoucí prodejny

Proces získávání a výběru uchazečů na pozici Vedoucí prodejny ve společnosti Baťa začíná vydáním inzerce. Inzerce se zprostředkovává pomocí internetových stránek, jako jsou například jobs.cz, prace.cz, aj., pomocí webových stránek jednotlivých nákupních

center, dále na nástěnkách a internetových stránkách předem vytipovaných škol dle zaměření, na webových stránkách společnosti, na intranetu, na úřadu práce, prostřednictvím inzerce za výlohami a tištěných médií.

Po získání dostatečného počtu kandidátů pro danou pozici následuje primární selekce kandidátů. Ta je prováděna pracovníky personálního oddělení a jsou při ní vyřazeni zcela nevhodní uchazeči. Na první výběrový pohovor odjede zkušený personalista spolu s oblastním manažerem. Na základě selekce se doporučí vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni do druhého výběrového kola. Druhé výběrové kolo je vedené personalistou nebo obchodním ředitelem a oblastním manažerem, jiným než v prvním kole. V pohovoru jsou obsaženy diagnostické prvky a probíhá tzv. behaviorální pracovní pohovor.

Po skončení pohovoru jsou vyhodnoceny výsledky. Pokud dojde ke shodě hodnotitelů, je vhodnému uchazeči učiněna pracovní nabídka. Uchazeč poté nastoupí jako účastník trainee programu, v jehož průběhu dochází k zapracování zaměstnance a průběžnému vyhodnocování jeho schopností. Stejného programu se účastní i kandidáti z vnitřních zdrojů, jeho obsah je však krácen o rozvojové bloky, které již kandidáti ovládají z předchozího působení, např. na pozici prodavače s inkasem. Součástí trainee programu je tzv. „kolečko po prodejnách“, které spočívá v navštěvování a zaučování zaměstnance na různých prodejnách společnosti. V tomto procesu je uchazeč velmi podrobně hodnocen, jsou zde stanovené indexy úspěšnosti v jednotlivých aktivitách. Každý týden mentor¹ napíše hodnocení na tohoto pracovníka. V případě, že nedojde k problémům během následujících tří měsíců a pracovník projde tímto procesem úspěšně, setkává se s personálním ředitelem, případně s obchodním ředitelem, a oblastním vedoucím. Na tomto setkání je konfrontován s výsledky mentora a má za úkol prokázat způsobilost dalšího postupu. V případě úspěchu pokračuje v pracovním poměru, v případě neúspěchu je

¹ Každá správní oblast má svého oblastního mentora a mentora specialistu – ti jsou identifikováni firmou podle toho, kdo je ve své oblasti dobrý. Tito mentoři jsou v průběhu procesu hodnocení, hodnotí se u nich schopnost předávat informace dál. Pro mentory musí být klíčové, aby jejich lidé vykazovali dobré výsledky. Mentoři absolvují různé kurzy, například kurz prezentačních dovedností, lektorských dovedností, v případě oblastních mentorů se provádějí kurzy medializace a facilitace. Ty jsou velmi důležité pro filtrování konfliktů v organizaci a průchodňování neprůchozí situace v komunikaci.

s ním ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Většina uchazečů, kteří procházejí tímto systémem, účast kvůli náročnosti předčasně ukončí.

5.3 Přijímání pracovníků ve společnosti Baťa

Po výběru vhodného pracovníka a po přijetí učiněné nabídky zaměstnání uchazečem nastává proces přijímání, adaptace a orientace. Proces přijímání spočívá ve vyřízení veškerých potřebných administrativních záležitostí daných zákonem. Za přípravu všech těchto záležitostí je ve společnosti Baťa zodpovědný mzdový útvar společně s útvarem personální administrativy, poradenství a recruitmentu.

5.3.1 Administrace spojená s přijímáním pracovníků ve společnosti Baťa

Při přijetí zaměstnance se útvar řízení lidských zdrojů musí postarat především o vytvoření a podepsání pracovní smlouvy, založení personální evidence pracovníka a převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele. Dále je potřeba podat do 8 dnů od přijetí pracovníka přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně a ohlásit vstup poživatele důchodu do zaměstnání. [8]

Personální evidence pracovníka obsahuje veškeré potřebné informace o uchazeči, vznik a ukončení pracovního poměru, záznam o pobírání důchodu, mzdový list (zde se uvádí hrubý výdělek zaměstnance za jednotlivá výplatní období, zákonné srážky z platu, překážky v práci, vyplacený netto příjem), evidenční list důchodového zabezpečení, podepsané daňové prohlášení, údaje o vyplácených náhradách za ztrátu výdělku po skončení pracovní neschopnosti náležející za pracovní úraz nebo nemoc z povolání. [8]

Pracovní smlouva se vytváří až těsně před začátkem pracovního poměru. Její šablona je součástí Příručky pro výběr pracovníků. Pracovní smlouva obsahuje stejné náležitosti pro všechna pracovní místa v organizaci a její součástí je vždy etický kodex společnosti. Pracovní smlouva vrcholového vedení obsahuje navíc konkurenční doložku a specifická ujednání o odpovědnostech a etických normách práce.

5.3.2 Adaptace a orientace zaměstnanců společnosti Baťa

Proces adaptace a orientace pracovníků je ve společnosti Baťa zajišťován manažerem daného oddělení a oddělením rozvoje a vzdělávání. Celý proces trvá v rozmezí od jednoho měsíce do jednoho roku, v extrémních případech tato doba může dosáhnout až roku a půl. Doba

adaptace a orientace zaměstnance závisí na profilu pracovního místa, na profilu kandidáta a na jeho vzdělanosti.

Průběh adaptace

Průběh adaptace se může lišit v závislosti na dané pozici. Základní oblasti pro adaptaci a orientaci jsou následující:

- ☞ **Firemní realie** – tato oblast spočívá v seznámení zaměstnance s historií společnosti, s hodnotami a kulturou společnosti, s obecným rámcem firemní strategie.
- ☞ **Organizačně kompetenční blok** – představuje sdělení informací zaměstnanci a seznámení se s organizační strukturou společnosti, s oddělením, ve kterém zaměstnanec pracuje, s pracovním a organizačním řádem, s Chart of Authorities (přehled pravomocí a odpovědností) ve vztahu k rozhodování, schvalování a hodnocení jednotlivých aktivit společnosti, ve vztahu k investicím, ve vztahu k vystupování společnosti na veřejnosti a ve vztahu k jiným subjektům.
- ☞ **Profesně kompetenční blok** – spočívá v seznámení zaměstnance s obsahem práce, s pracovním popisem a s očekáváními vedoucího vůči pracovní pozici samotné a útvaru jako celku.
- ☞ **Všeobecně informační blok** – spočívá v seznamování zaměstnance s ostatními útvary společnosti, s klíčovými partnerskými útvary uvnitř i vně společnosti, dále s kariérním řádem, s principy firemních benefitů, s principy interní komunikace, atp.

Pracovník je v rámci adaptace a orientace prováděn po pracovišti a seznamován s kolegy a s organizací, což má přispět k jeho rychlejší adaptaci a orientaci ve společnosti.

Společnost se snaží, aby byl zaměstnanec po nástupu na pracovní místo spokojen a dobře přijat. Má pro to připraveny adaptační a orientační programy, adekvátní motivační systém, systém poskytování zpětné vazby u pracovního výkonu. Ve společnosti je snaha maximalizovat princip otevřené komunikace uvnitř organizace, který spočívá v tom, že každý zaměstnanec může kdykoliv kontaktovat a dotazovat členy top managementu, aniž by se to zprostředkovávalo přes jeho nadřízeného. Ve společnosti fungují velmi dobré vztahy. Nezdůrazňuje se titul nebo funkce, na pracovníka se pohlíží především podle toho, jak pracuje.

Materiály týkající se adaptace a orientace připravené pro pracovníky:

- Induction book (obsahuje seznámení s firemní historií, seznámení s cíli společnosti, současný profil společnosti, představení útvarů společnosti, nenárokové výhody pro zaměstnance, BOZP a přílohy, jejichž součástí je „5 kroků správné obsluhy“, tréninková cesta, kvíz, slovník určitých pojmů, aj.),
- pracovní řád organizace,
- etický kodex společnosti,
- organizační schéma společnosti,
- popis práce,
- vnitřní mzdový předpis,
- odborné vzdělávací manuály (jako jsou například zbožíznalství, reklamační řád, marketingový manuál, program zákaznického servisu, manuál obchodních operací, pracovně právní minimum, manuál zpracování účetních programů, manuál pokladního systému).

Zaměstnanec má přístup k intranetu, v němž jsou uloženy veškeré firemní příkazy a směrnice za posledních 8 let. V případě, že je dobře jazykově vybaven, je mu umožněn přístup do mezinárodně intranetových programů vztahujících se k zákaznickému servisu, kultuře firmy, finančnímu řízení, kariérovému plánování a hodnocení.

Zaměstnanci společnosti primárně využívají především příručku Induction book a intranet.

Školení

Zaměstnanec je povinen absolvovat různá školení. Jejich množství a frekvence jsou určeny v závislosti na konkrétní pozici.

Při nástupu do zaměstnání je pracovník povinen absolvovat základní školení, a to o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a školení o protipožární ochraně. Dále probíhají specifická školení podle požadavku na danou profesi, například je to školení řidičů, školení o používání specifických zařízení jako jsou lisy, vysokotlaké nádoby, a jiné. Dále je třeba absolvovat kurz zbožíznalství, školení prodejních dovedností, kurz visual merchandisingu, pokladní systém, kurz reklamačního servisu, firemní software, administrativu prodejny, organizace práce na prodejně, kurz personalistiky pro prodejny, manažerské dovednosti, základy firemní ekonomiky, leadership.

Níže uvedená tabulka (Tab. 1) znázorňuje jednoduchým grafickým způsobem celý proces potřebných vzdělávacích školení, včetně účastníků procesu a termínů realizace. První sloupec je identický s výše uvedenými okruhy vzdělávání, druhý až pátý sloupec pak znázorňuje, které pozice v obchodním provozu se konkrétní okruh týká. Sloupec „adaptace“ znamená, že proces se týká všech pracovníků během adaptačního procesu; sloupec „prodejce“ představuje prodavače s inkasem; sloupec „ZVP“ znázorňuje zástupce vedoucího prodejny; sloupec „VP“ znamená vedoucí prodejny; sloupec „OV“ představuje oblastní vedoucí. Šestý sloupec představuje termín pro splnění daného okruhu od nástupu pracovníka na danou pozici. [25]

Jednotlivé barvy tabulku rozdělují do čtyřúrovňových klasifikací cílů vzdělávání, a to [25]:

- **šedá** = znalosti a dovednosti nejsou po pracovníkovi v této oblasti požadovány;
- **zelená** = pracovník má znalosti v dané oblasti v rozsahu a kvalitě požadované nadřízenými;
- **modrá** = pracovník dovede své znalosti užívat v rozsahu a kvalitě požadované nadřízenými;
- **červená** = zaměstnanec má takové znalosti a dovednosti v této oblasti, že je dokáže předávat jiným pracovníkům v rozsahu a kvalitě požadované nadřízenými.

Tab. 1 Proces vzdělávacích školení ve společnosti Baťa [25]

	adaptace	prodejce	ZVP	VP	OV	Realizace
Firemní realie						do 1 měsíce
Zbožiznalství						do 6 měsíců
Prodejní dovednosti						do 3 měsíců
Visual Merchandising						do 3 měsíců
Pokladní systém						do 3 měsíců
Kvalita a reklamační řízení						do 12 měsíců
Firemní SW						do 4 měsíců
Administrativa prodejny						do 1 měsíce
Organizace práce na prodejně						do 3 měsíců
Personalistika pro prodejny						do 18 měsíců
Managerské dovednosti						do 18 měsíců
Základy firemní ekonomiky						do 24 měsíců
Leadership						do 24 měsíců

Sledování průběhu adaptace

Za sledování průběhu adaptace je odpovědný přímý nadřízený. V tomto procesu však nejsou úplně nastaveny veškeré ukazatele, protože hlavním hodnotitelem musí být vždy nadřízený. Ten určuje objem a strukturu znalostí a dovedností, které po svých nadřízených požaduje v každodenní práci. Pokud nastává nesoulad mezi požadavky organizace a požadavky manažera na znalosti a dovednosti pracovníků, není to případ pro vzdělávací rozhodnutí, ale pro manažerské rozhodnutí.

Existují případy, kdy ze strany manažerů nebývá procesu adaptace a orientace věnována dostatečná pozornost. Klíčovým prvkem je pochopení, že znalosti a dovednosti jsou odpovědností vzdělavatelů a vzdělávaných, konkrétní užívání a aplikace je pak především odpovědností manažerů. Pokud tedy manažer nepožaduje nebo nedává prostor k aplikaci získaných znalostí a dovedností svých podřízených, které jsou klíčové pro organizaci, není podstatné, jak jsou vzděláni.

Snaha o zpětnou vazbu během a po procesu adaptace a orientace probíhá u všech klíčových pozic, u jiných pozic záleží na odpovědnosti přímého nadřízeného. Zpětná vazba z adaptace probíhá formou pohovoru pracovníka s nadřízeným, v případě tréninkového programu probíhá vždy zpětná vazba přes personalistu, přičemž musí pracovníci vyplnit testy, po jejichž vyhodnocení se zjistí, do jaké míry je uchazeč adaptovaný.

Hodnocení adaptace

Vyhodnocování adaptace probíhá na základě testů, ve kterých je pracovník hodnocen v jednotlivých dílčích oblastech, a to více vedoucími, aby bylo vyhodnocení komplexní, nezaujaté a objektivní. Jednotlivé oblasti jsou hodnoceny stupněm znalosti dané problematiky, spolu s komentářem vedoucího. Stanoví se optimální hodnocení a poté se na základě získaných bodů rozhoduje o adaptovanosti zaměstnance. V případě konzistence výsledků hodnocení, tzn. vzestupné, popřípadě neměnicí se hodnocení, stačí k posouzení adaptovanosti pracovníka hodnocení vedoucích pracovníků, v případě nekonzistentnosti, tzn. sestupný spád stupňů znalosti, se uskutečňuje ještě jeden test, který má situaci vyhodnotit a uzavřít.

Ukázka vyhodnocení adaptace je uvedena v příloze PI.

6 ZHODNOCENÍ ANALYTICKO-DESKRIPTIVNÍ ČÁSTI

Z předchozí analýzy je zřejmé, že systém výběrového řízení ve společnosti Baťa je velmi kvalitně propracovaný, a tudíž, že si společnost plně uvědomuje, že její zaměstnanci jsou pro dobré fungování firmy nepostradatelní a že je velmi důležité, jaké pracovníky vybere. Společnost Baťa využívá širokou škálu metod k vyhledávání i výběru, což je pro výběr vhodných pracovníků velmi důležité. Využívá obou zdrojů uchazečů, což umožňuje zaměstnancům společnosti realizovat se, zvyšuje se jejich vazba na organizaci a jejich motivace. Využití vnějších zdrojů společnosti přinese nové nápady, zkušenosti a pohledy.

Co se týče používaných metod k vyhledávání vhodných pracovníků, společnost Baťa využívá inzerci na internetu, v časopisech a novinách, v rozhlase a rádiích, na podnikovém intranetu, na nástěnkách v prostorách organizace, ve výlohách a na úřadu práce. Dalšími využívanými metodami jsou plán obsazování pozic, spolupráce s agenturami, spolupráce se vzdělávacími institucemi, executive search, internal headhunting, doporučení zaměstnance a sami se hlásící uchazeči.

Kladně hodnotím široké využití inzerce na internetu. Společnost se neomezuje pouze na používání svých webových stránek, ale využívá také internetové portály, které se specializují na vyhledávání pracovníků, dále stránky obchodních center, stránky škol a sociální sítě, které jsou navštěvovány lidmi téměř každý den.

Společnost Baťa využívá inzerci v médiích, a to především v tiskovinách, jenž jsou nejčtenější tou skupinou lidí, které společnost zrovna potřebuje. Cílení inzerce do tiskovin, které jsou zaměřené na určitý typ čtenářů, je velmi dobrý tah. Společnost však nevyužívá inzerci v bulvárech, ikdyž tyto deníky patří mezi nejčtenější. Je to z důvodu, že se jako společnost nechce s tímto druhem médií spojovat. Tím však přichází o potenciální vhodné uchazeče.

Co se týče spolupráce společnosti Baťa se školami, dle poskytnutých informací se ze strany škol objevuje malá snaha o spolupráci. Společnost Baťa spolupracuje tedy spíše přímo se studentskými organizacemi nebo se studenty, kteří projeví o spolupráci zájem. Kladně hodnotím snahu společnosti pomoci studentům při zpracování diplomových a bakalářských prací, pořádání soutěží a různých projektů pro studenty, kteří se chtějí aktivně zapojovat, vzdělávat a rozvíjet. Nadějní studenti mohou díky těmto typům spolupráce v budoucnu získat místo v organizaci.

Velmi kladně hodnotím přísné podmínky kladené na agentury v případě metody executive search. Díky tomu dojde k eliminaci „špatných“ agentur, kterým záleží pouze na odměně, nikoli na tom, jakého pracovníka společnosti dodají. Tyto podmínky mají zajistit větší záruku dobrého výběru pracovníka a tím vést k oboustranné spokojenosti.

Jako velmi zajímavou, a málo známou a využívanou, metodu považuji internal headhunting. Tato metoda spočívá v oslovení vyhlédnuté osoby manažerem, který této osobě nabídne vizitku a brožurku týkající se určitého místa v organizaci s předpokladem, že by se daná osoba na ono místo hodila. Schopnost a využití této metody vedoucími pracovníky je však nízká, což považuji za nedostatek.

Velkým pozitivem pro celý proces vyhledávání a získávání pracovníků je velmi dobře vypracovaný plán obsazování pracovních pozic. Ten umožňuje „plánovat a řídit“ možné odchody zaměstnanců na základě různých skutečností. Umožňuje společnosti připravit se na odchod zaměstnanců z určitých pracovních míst s tím, že je určeno, zda existuje ve společnosti vhodný nástupce nebo zda bude muset v případě potřeby vyhledávat nástupce z vnějších zdrojů. Společnost tedy nečeká, až zjistí, že potřebuje přijímat nové pracovníky, díky tomuto plánu může proces dopředu plánovat a předvídat potřebu získávání pracovníků.

Za výhodu považuji také vypracovanou specifikaci pracovního místa a Příručku výběru pracovníků a jejich využívání v procesu vyhledávání a výběru pracovníků. Jejich vypracování a využití umožňuje celý proces zjednodušit a zefektivnit.

Předností celého procesu je také velké množství využívaných výběrových metod, které jsou velmi dobře propracované. Společnost Baťa používá rozbor dokumentů, behaviorální pohovory, posouzení referencí, hodnocení nadřízeným, hodnocení metodou 360° zpětné vazby, hodnocení případových studií, sebezprezentační metody, ukázky práce, projektivní metody, metodu KPI, assessment centrum a development centrum, výkonové testy, testy sociálních strategií, testy pracovní orientace, testy všeobecných znalostí, testy kariérových aspirací a testy motivační struktury.

Jako pozitivum vnímám účast personalisty i přímého nadřízeného, případně i externího specialisty, v procesu výběru pracovníků. To umožní nezaujatý výběr a také výběr člověka, kterého hodnotí jeho potenciální budoucí manažer jako vhodného.

Za výhodu považuji také používání behaviorálních pohovorů namísto klasických. Behaviorální pohovory umožní personalistovi dozvědět se o uchazeči spoustu informací takovým

způsobem, aniž by uchazeč měl příležitost přizpůsobovat své odpovědi položené otázce nebo si dopředu promyslet, jaké odpovědi budou nejvhodnější.

Jako přednost výběrového procesu považuji realizaci tréninkového programu po přijetí pracovníka, včetně průběžného sledování a hodnocení pracovníka v tomto procesu. Program umožní zjistit, zda uchazeč, který byl vybrán, byl vybrán dobře, zda bude danou práci zvládat, zda dokáže využívat své schopnosti a dovednosti, přizpůsobovat se podmínkám, aj. V případě, že vybraný pracovník v tréninkovém programu zklame, je s ním ukončen pracovní poměr ve zkušební době a možnost dostane jiný uchazeč. Podle informací je však úspěšnost v tomto programu nízká, většina pracovníků ukončí program předčasně, což znamená pro organizaci značné investice prostředků do nesprávných lidí.

Společnost Baťa věnuje náležitou pozornost adaptaci a orientaci přijatých zaměstnanců, což je pro úspěšné dokončení procesu výběrového řízení a spokojenost obou stran velmi důležité. Společnost má předem připravený průběh adaptace, v němž se uchazeč seznamuje v první řadě s historií, hodnotami a kulturou společnosti, s obecným rámcem firemní strategie, s organizační strukturou společnosti, dále s oddělením, ve kterém bude pracovat, s pracovním a organizačním řádem, s obsahem práce, s pracovním popisem a s očekávanými vedoucího vůči pracovní pozici samotné a útvaru jako celku, s ostatními útvary společnosti, s klíčovými partnerskými útvary uvnitř i vně společnosti, dále s kariérním řádem, s principy firemních benefitů, s principy interní komunikace, atp. Pro každého pracovníka je vypracován individuální plán adaptace, protože si je společnost Baťa vědoma toho, že každý pracovník má jiné zkušenosti, schopnosti, povahu, atd. Pracovník je v rámci adaptace a orientace prováděn po pracovišti a seznamován s kolegy a s organizací, což přispívá k jeho rychlejší adaptaci a orientaci v organizaci. Společnost Baťa se snaží, aby byl zaměstnanec po nástupu na pracovní místo spokojen a dobře přijat. Má pro to připraveny adaptační a orientační programy, odpovídající motivační systém, systém poskytování zpětné vazby u pracovního výkonu a také celou řadu materiálů, které mají sloužit k rychlejší orientaci ve společnosti. Zaměstnanci prochází řadou školení, jejichž množství a frekvence závisí na konkrétní pozici.

Kladně hodnotím snahu o zpětnou vazbu z průběhu adaptace a následné hodnocení adaptace. Bylo mi však řečeno, že existují i případy, kdy ze strany manažerů není procesu adaptace věnována dostatečná pozornost a nejsou v tomto procesu nastaveny všechny indikátory. Například pokud manažer nepožaduje nebo nedává prostor k uplatnění získaných znalostí a

dovedností svých podřízených, které jsou klíčové pro organizaci, není podstatné, jak jsou tito zaměstnanci vzděláni. Může také nastat nesoulad mezi požadavky organizace a požadavky manažera na znalosti a dovednosti pracovníků. Manažer určuje objem a strukturu znalostí a dovedností, které po svých nadřízených požaduje v každodenní práci. V případě nesouladu závisí toto rozhodnutí na manažerovi, nikoli na útvaru vzdělávání.

Zpětná vazba z adaptace probíhá formou rozhovoru pracovníka s nadřízeným a v případě tréninkového programu formou testů. Vyhodnocování adaptace na základě testů spočívá v hodnocení pracovníkovy orientace a znalostí v jednotlivých dílčích oblastech, a to více vedoucími, aby bylo vyhodnocení komplexní, nezaujaté a objektivní. Jednotlivé oblasti jsou hodnoceny stupněm znalosti dané problematiky, spolu s komentářem vedoucího. Stanoví se optimální hodnocení a poté se na základě získaných bodů rozhoduje o adaptovanosti zaměstnance.

Co se týče společnosti samotné, konkrétně útvaru řízení lidských zdrojů, zde bych vyzdvihla rozčlenění tohoto útvaru na tři celky, kde každý celek má na starosti určitou část personální práce. To umožňuje jednotlivým oddělením věnovat se svojí náplni práce co nejlépe.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI SOUČASNÉHO PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA

V této kapitole budou definovány příležitosti k optimalizaci a popsány návrhy na zlepšení či zefektivnění současného procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa. Oblasti těchto návrhů vyplynuly z předchozí analýzy procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa ve srovnání s poznatky uvedenými v teoretické části.

7.1 Příležitosti ke zlepšení v procesu vyhledávání pracovníků ve společnosti Baťa

Za příležitost k optimalizaci považuji ne příliš časté využívání metody internal headhuntingu manažery organizace. Tato metoda je jistě velmi zajímavá a také málo nákladná, proto by jí mohlo být věnováno více pozornosti. Dle informací poskytnutých zástupci společnosti Baťa je četnost využití metody i odezva limitována schopností headhunterů tuto metodu využívat. Proto by bylo dobré zaměřit se na výcvik dovedností manažerů ve vztahu k této metodě, což by mělo přinést častější a efektivnější využití metody a větší odezvu.

Problematickou oblastí v tomto procesu je spolupráce společnosti se školami. V této oblasti jsem byla informována, že se ze strany škol objevuje velmi malá snaha o spolupráci, i přes snahy organizace. Tento problém společnost Baťa řeší přímou spoluprací se studentskými organizacemi a samotnými studenty, kdy se zapojují studenti, kteří mají opravdu zájem, přičemž nadějní studenti mohou později získat práci v organizaci. Faktem však zůstává, že spolupráce přímo se školami disponuje významným potenciálem, kterého společnost nevyužívá. Jako částečné řešení se nabízí zavedení Trainee programů pro studenty či absolventy VŠ, který se dá školám nabídnout jako přímá forma spolupráce, na niž škola jako taková nemusí příliš mnoho vytvářet.

Za další potenciální příležitost ke zlepšení považuji efektivnější využívání metody doporučení zaměstnanců. Tato metoda je pro organizaci málo nákladná a při správném využití a snaze zaměstnanců může být efektivní. K aktivitě zaměstnanců bohužel nepomohla ani finanční odměna, kterou by zaměstnanec dostal při doporučení kandidáta, jenž by v organizaci vydr-

žel minimálně do konce zkušební doby. Proto lze navrhnout důkladnější zaškolení pracovníků a především silnou propagační podporu týkající se této oblasti.

7.2 Příležitosti ke zlepšení v procesu výběru pracovníků ve společnosti

Baťa

V procesu výběru pracovníků považuji za problémovou oblast nízkou úspěšnost v tzv. trainee programech. Účastníci těchto programů mnohdy odejdou dříve, než celý program dokončí. To znamená, že společnost investuje prostředky do pracovníků, kteří program nedokončí a z organizace odejdou. Tato oblast a návrhy na její řešení budou popsány níže.

7.2.1 Návrh na optimalizaci trainee programu pro vybrané pracovníky

Společnost Baťa má vypracován speciální tréninkový program pro vybrané pracovníky, kteří nemají potřebnou praxi, avšak skrývá se v nich potenciál, který by bylo možné využít, rozvinout a přizpůsobit potřebám podniku a danému pracovnímu místu. Tento program má za úkol vybraného uchazeče vzdělávat, rozvíjet jeho potenciál a procvičovat jeho dovednosti v konkrétních oblastech za účelem dosažení kvalifikovanosti a požadovaného výkonu včetně získání praktických dovedností.

Úspěšnost účastníků trainee programu je však velmi nízká. Do tohoto programu se investuje spousta času i peněz, a to často na vzdělávání a rozvoj osob, které nakonec program předčasně ukončí. Protože tento program vnímám jako velmi přínosný jak pro účastníky, tak pro organizaci, navrhuji tento program určitými způsoby zefektivnit, aby přinášel úspěch s menšími ztrátami. Jako možná řešení se nabízí:

- **Zlepšení výběru pracovníků** – tzn. volba takových výběrových metod, které by pomohly lépe předpovědět úspěšnost kandidáta v tomto programu, například různé druhy testů, jako jsou MACH Test nebo FULLJOB Test. V tomto kroku by měla organizace vybrat pouze ty uchazeče, u kterých je velká pravděpodobnost úspěšného dokončení trainee programu.
 - MACH Test – test výkonového potenciálu a motivace – umožní zjistit kandidátovu celkovou úroveň výkonové motivace a intenzitu tzv. strachu z neúspěchu, což je motivační tendence, kdy člověk vynakládá úsilí ne pro úspěch sám, ale zejména proto, aby se vyhnul případnému selhání. Další škály

měří sebedůvěru, pracovitost, internalitu, ochotu učit se, ambicióznost a disciplinovanost. [22]

- FULJOB Test - test profesně zájmové orientace - hodnotí na základě osobnostního zaměření, preferencí a potenciálu kandidáta jaký je typ profesně-zájmového zaměření. Test zároveň zjišťuje i zralost kandidátova rozhodování, tedy to, zda odhadu kandidáta lze věřit nebo zda existuje riziko, že s postupem času se jeho názor zcela změní. [21]

Také bych navrhovala detailněji obeznámit pracovníka s chodem celého trainee programu, včetně seznámení s aktivitami a náročností těchto aktivit, s jejich hodnocením, ale i s případnými výhodami absolvování tohoto programu, s tím, že uchazeč sám posoudí, zda bude schopen tento proces zvládnout.

- **Rychlejší mechanismus na vyloučení nevhodných kandidátů** – tzn. poznat co nejdříve, zda účastník programu má nebo nemá předpoklady, vůli a schopnost program dokončit a být i nadále úspěšný. K tomu by mohla sloužit častá zpětná vazba a vyhodnocování aktivit pracovníka v programu, a to hodnocením 360° zpětnou vazbou, popřípadě 365° zpětnou vazbou. 365° zpětná vazba spočívá jak v hodnocení pracovníkovým okolím, tak i v hodnocení nezávislým poradcem, který se daného procesu účastní.
- **Větší motivace kandidátů** – úspěšnost účastníků trainee programu by byla možná docílit i prostřednictvím cílené motivace těchto účastníků. Ta by mohla být jednak formou nehmotné motivace, a to upozorněním na možnost bezplatného získání odborných znalostí a dovedností, možnost jejich aplikace a tím i získání odpovídajícího pracovního místa s možností kariérního postupu, dále možnost získání certifikátu či dokladu o absolvování tohoto programu, tedy určitý způsob uvědomění kandidáta, že absolvování tohoto programu pro něj bude mít značný přínos, co se týče jeho kariéry, praxe a uznání. Úspěšného absolventa trainee programu by mohla společnost odměnit formou např. dvoudenního pobytu v lázních či poukazem na wellness služby. Další možnost motivace je formou finančních odměn po úspěšném absolvování trainee programu.
- **Snížení nároků v trainee programu** – neúspěch kandidátů v programu může spočívat také v příliš vysokých nárocích organizace na účastníky tohoto programu, které

odradí i schopné kandidáty. Organizace by mohla na základě zpětné vazby od účastníků programu snížit nároky v oblastech, které se jeví jako nejhůře zvládnutelné a udělat jakýsi kompromis mezi požadavky organizace a schopnostmi uchazečů.

7.3 Příležitosti ke zlepšení v procesu přijímání pracovníků ve společnosti Baťa

V procesu adaptace pracovníků se v některých případech jako problémová oblast jeví nedostatečné sledování průběhu adaptace vedoucími pracovníky a nedostatečná možnost zaměstnanců aplikovat své získané dovednosti a znalosti v klíčových oblastech. V tomto případě je nutné klást důraz na uvědomění příslušných manažerů, aby dávali svým pracovníkům možnost uplatnit získané znalosti a dovednosti, a vytvořit jim k tomu podmínky.

Další příležitost ke zlepšení jsem objevila při pročítání příručky pro zaměstnance. Zde jsem postrádala jistou organizovanost a přehlednost, například znázornění organizační struktury, která by mi umožnila lépe se orientovat ve společnosti a potažmo i v dalším textu. Popisem tohoto návrhu se budu zabývat níže.

7.3.1 Návrh úpravy a rozšíření příručky pro zaměstnance

Společnost Baťa má pro své zaměstnance připravenou příručku pro lepší orientaci po nástupu do zaměstnání, tzv. Induction book. Součástí této příručky je obsah, cíle a poslání firmy, historie a současný profil společnosti Baťa, stručný popis jednotlivých oddělení společnosti, nenárokové výhody pro zaměstnance, BOZP a přílohy. [24]

Navrhovala bych přidat znázornění organizační struktury společnosti Baťa včetně popisů klíčových činností jednotlivých útvarů a zmínku o manažerech těchto útvarů včetně jejich kariérního postupu ve společnosti, popřípadě fotografie manažerů. K popisu současného profilu společnosti Baťa bych uvedla informace o vedení společnosti. Posloužilo by to k lepší orientaci pracovníka v uspořádání této společnosti.

Protože mi bylo sděleno, že v procesu adaptace a orientace zaměstnanci společnosti Baťa využívají primárně právě Induction book, zařadila bych do příručky více informací. Konkrétně by se jednalo, kromě již zmíněných, o základní informace o výrobcích a službách, které společnost Baťa poskytuje, dále základní pracovní podmínky a systém péče o zaměstnance (pracovní doba, dovolená, poskytované zaměstnanecké výhody, akce pořádané pro

zaměstnance, zdravotní péče, aj.), dále informace o etickém kodexu společnosti, základním školení a trainee programu (například účel, plán a program, podmínky splnění). Přičemž informace o školení a trainee programu by měl zaměstnanci vysvětlit i personalista či pracovníkův nadřízený, aby se zaměstnanec mohl zeptat v případě, že mu bude něco nejasné.

Příručku bych rozdělila na jednotlivé spolu související oddíly - například historie a současnost firmy, organizační struktura a představení útvarů firmy a jejich manažerů, zaměstnanecké výhody, přílohy, atd., které bych zřetelně oddělila pro lepší přehlednost.

ZÁVĚR

Cílů organizace není možné dosáhnout bez přispění lidí. Lidská pracovní síla je motorem, který uvádí organizaci do pohybu, zabezpečuje její fungování a rozhoduje o tom, zda bude úspěšná a zda vytyčené cíle budou dosaženy či nikoliv. [11]

Podstatný je i výrok Tomáše Bati: „*Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.*“ [24]

Předcházející citace potvrzují, že lidský kapitál je v organizaci nezastupitelný. Společnosti by si měly tedy uvědomovat, jak důležité je pro jejich fungování a úspěch mít v organizaci kvalitní pracovníky nebo tyto pracovníky umět vyhledat, udržet a rozvíjet.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bylo popsat problematiku vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků z hlediska literárních zdrojů a dát tak podklad pro zpracování části praktické. V jednotlivých kapitolách jsem se snažila vystihnout nejpodstatnější náležitosti procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

Cílem praktické části bylo popsat a analyzovat současný proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, definovat příležitosti k optimalizaci tohoto procesu a navrhnout doporučení ke zlepšení či zefektivnění tohoto procesu v uvedené společnosti. V úvodu praktické části jsem charakterizovala společnost Baťa, a to její historický vývoj, současný profil, cíle, organizační strukturu společně s klíčovými činnostmi jednotlivých útvarů a detailnějším popisem útvaru řízení lidských zdrojů. V další části jsem popsala a analyzovala současný proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa, přičemž jsem vycházela z interních dokumentů společnosti Baťa a z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Baťa. Na základě analýzy jsem pak definovala příležitosti k optimalizaci jednotlivých etap procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Baťa. V procesu vyhledávání pracovníků jsem shledala příležitost k optimalizaci v častějším využívání metody internal headhuntingu manažery organizace, přičemž bych společnosti doporučila zaměřit se na výcvik dovedností manažerů ve vztahu k této metodě, což by mělo vést k častějšímu a efektivnějšímu využití této metody. Dále se jednalo o využití spolupráce se školami například formou Trainee programů pro studenty či absolventy VŠ, přičemž na této formě spolupráce by škola nemusela příliš mnoho vytvářet a pro společnost

by byla přímá forma spolupráce se školami výhodná. Kromě toho bych společnosti doporučila zaměřit se na efektivnější využití metody doporučení zaměstnanců, a to například formou důkladnějšího zaškolení pracovníků a silné propagační podpory. V procesu výběru pracovníků shledávám jako příležitost k optimalizaci úspěšnost v tzv. trainee programech. Tímto návrhem jsem se zabývala podrobněji. Možná řešení k optimalizaci se jevila ve zlepšení výběru pracovníků, kde by byla pomocí testů odhadnuta schopnost uchazečů úspěšně zvládnout tento program, dále v rychlejším vyloučení nevhodných kandidátů, k čemuž měla sloužit častá zpětná vazba od účastníků programu a hodnocení účastníků 360° zpětnou vazbou, popřípadě 365° zpětnou vazbou. Další návrh pak spočíval v cílené motivaci těchto uchazečů, a to formou hmotné i nehmotné motivace, a ve snížení nároků tohoto programu, a to na základě zpětné vazby od účastníků programu, přičemž bych společnosti navrhla udělat částečný kompromis mezi požadavky organizace a schopnostmi účastníků. V procesu adaptace pracovníků jsem definovala příležitost ke zlepšení ve sledování adaptace vedoucími pracovníky a v příležitostech zaměstnanců uplatnit své získané znalosti a dovednosti v klíčových oblastech, přičemž by měla společnost klást důraz na uvědomění příslušných manažerů, aby dávali svým pracovníkům možnost uplatnit získané znalosti a dovednosti a vytvořit jim k tomu podmínky. Další příležitostí ke zlepšení jsem se zabývala podrobněji. Jednalo se o návrh úpravy a rozšíření příručky pro zaměstnance společnosti Baťa. Zde jsem navrhla přidat pro lepší orientaci ve společnosti organizační strukturu včetně popisů klíčových činností jednotlivých útvarů, informace o manažerech těchto útvarů spolu s fotografií a kariérním postupem ve společnosti, informace o vedení společnosti, dále informace o výrobcích a službách společnosti, informace o základních pracovních podmínkách a systému péče o zaměstnance, informace o etickém kodexu společnosti a informace o základních školeních. Také jsem navrhla příručku rozdělit na jednotlivé spolu související oddíly pro lepší přehlednost.

Při psaní této práce jsem využívala odborné monografické publikace, internetové zdroje, interní dokumenty společnosti Baťa a dále informace získané z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Baťa. V práci jsem použila metody deskripce, analýzy a komparace. Při psaní práce jsem vycházela ze Zásad pro vypracování bakalářské práce, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce a z vytýčených cílů práce, které se mi, dle mého názoru, podařilo naplnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [7] JAY, R. *Přijímací pohovor: Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-1944-3.
- [8] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN 80-85856-37-9.
- [9] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [13] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

- [14] NOVÝ, I. SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [15] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [16] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [17] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [18] WERTHER, W., B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. místo neznámé: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje:

- [19] PATEROVÁ, I. *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR*. HRM line [online]. 2008 [cit. 2011-03-28]. Dostupné z www: <http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf>
- [20] Prolegomena Scénotestu. Internetový časopis se zaměřením na projektivní a vývojovou psychodiagnostiku. *Uvedení, přehled projektových metod*. [online]. 2006 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z www: <http://www.phil.muni.cz/~hump/Scenotest_Prolegomena_CZE/Methods/>
- [21] Psychologie na internetu. *FULJOB - Test profesně-zájmové orientace*. [online]. 2008-2011 [cit. 2011-05-06]. Dostupné z www: <<http://www.psychotesty.psyx.cz/proforient/vedma0.php>>
- [22] Psychologie na internetu. *MACH - Test výkonového potenciálu a motivace*. [online]. 2008-2011 [cit. 2011-05-06]. Dostupné z www: <<http://www.psychotesty.psyx.cz/mach/vedma0.php>>
- [23] Wikipedie. *Tomáš Baťa* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a>

Interní zdroje společnosti Baťa:

[24] Induction book. Příručka pro zaměstnance společnosti Baťa. 60 s.

[25] Interní dokumenty společnosti Baťa

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BCE	Bat'a Centrální Evropa
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSO	Bata Shoe Organisation
ČSR	Československá republika
např.	například
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
USA	United States of Amerika
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané, tak zvaně
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Logo společnosti Baťa [25]</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 2 Organizační struktura společnosti Baťa [25]</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 3 Graf ABCD analýzy [Vlastní zpracování]</i>	<i>53</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Proces vzdělávacích školení ve společnosti Baťa [25]</i>	59
--------------------------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ukázka vyhodnocení adaptace

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA VYHODNOCENÍ ADAPTACE

Oblast	Hodnotící 1 (úroveň znalosti)	Hodnotící 2 (úroveň znalosti)	Hodnotící 3 (úroveň znalosti)	Vyhodnocení
<i>Firemní realie</i>	0	1	2	U pracovníka lze pozorovat narůstající znalosti
<i>Zbožíznalství</i>	2	2	3	Pracovník tuto oblast zvládá v pořádku, lze pozorovat narůstající znalosti
<i>Prodejní dovednosti</i>	2	1	1	V této oblasti má pracovník nedostatky, které je potřeba odstranit, lze pozorovat sestup znalostí
<i>Visual merchandising</i>	1	1	1	V této oblasti má pracovník nedostatky, které je potřeba odstranit
<i>Pokladní systém</i>	2	2	2	Pracovník tuto oblast zvládá v pořádku, je však možný další růst
<i>Kvalita a reklamační řízení</i>	3	3	2	Lze pozorovat ústup znalostí, pracovníka je potřeba znovu prověřit
<i>Firemní SW</i>	1	1	2	V této oblasti má pracovník nedostatky, lze však pozorovat nárůst znalostí
<i>Administrativa prodeje</i>	2	3	3	Pracovník tuto oblast zvládá v pořádku, lze pozorovat narůstající znalosti

Vysvětlivky:

Úroveň 0 = neznalost dané problematiky

Úroveň 1 = znalost dané problematiky

Úroveň 2 = znalost dané problematiky a schopnost aplikace

Úroveň 3 = znalost dané problematiky a schopnost aplikace v takové úrovni, že je schopen učit jiné