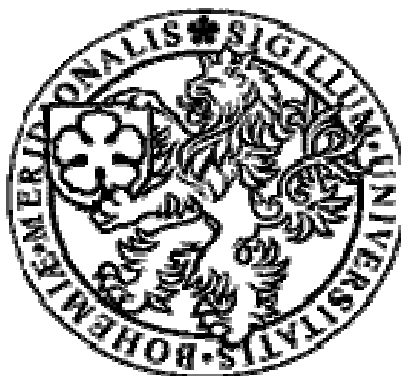


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta - Katedra řízení



PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE
VYBRANÉ FIRMĚ

Vedoucí diplomové práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor
Jan Rehák

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Příjímací řízení a hodnocení pracovníků ve vybrané firmě vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 22. dubna 2008

Jan Rehák

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	3
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.2 Funkce řízení lidských zdrojů.....	3
2.2 Legislativa v oblasti personalistiky.....	5
2.3 Podstata a význam získávání pracovníků.....	7
2.4 Získávání pracovníků.....	8
2.5 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	10
2.5.1 Výhody a nevýhody získávání pracovníku z vnitřních zdrojů.....	10
2.5.2 Výhody a nevýhody získávání pracovníku z vnějších zdrojů.....	11
2.6 Metody získávání pracovníků.....	11
2.7 Výběr pracovníků a jeho podstata.....	16
2.7.1 Metody výběru pracovníků a jejich použití.....	17
2.8 Přijímání pracovníků.....	23
2.8.1 Vznik pracovního poměru, pracovní smlouva.....	23
2.8.2 Přijímání pracovníků.....	24
2.9 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	25
2.9.1 Řízení pracovního výkonu.....	25
2.9.2 Motivační teorie.....	27
2.9.3 Hodnocení pracovníků.....	28
2.9.4 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům.....	32
3. METODIKA.....	33
3.1 Cíl diplomové práce.....	33
3.2 Struktura diplomové práce.....	33
3.3 Použité metody.....	34
3.4 Zdroje dat.....	34
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
4.1 Základní údaje.....	35
4.2 Historie.....	35
4.2 Současnost.....	36
4.3 Produkty.....	36
4.4 Organizační struktura.....	37

4.5	Analýza výběrového procesu u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s.....	40
4.6	Hodnocení zaměstnanců u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s.....	45
5.	DOTAZÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
6.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
6.1	Přijímací řízení.....	54
6.1.1	Hlášení volného místa přes portál úřadu práce.....	62
6.2	Hodnocení pracovníků.....	63
7.	ZÁVĚR.....	66
8.	SUMMARY.....	69
9.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	REJSTRÍK TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	
	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Každou společnost tvoří lidé, přesto však v minulosti byl tento fakt zatlačený do pozadí nebo mu nebyla věnována taková pozornost, kterou by si zasloužil. V popředí stály technologie, ostatní zdroje, řízení všech ostatních procesů a až v poslední řadě i rozvoj společnosti. Společnost si neuvědomovala potřebnost lidských zdrojů. Důležité jsou i ostatní materiálové a finanční zdroje, které by neplnily svůj význam, kdyby je neměl kdo obsluhovat, rozhodovat o nich nebo by je neměl, kdo vymýšlet.

O potřebě řešení problematiky efektivního využívání lidských zdrojů v dnešní uspěchané době svědčí i to, že lidé se považují za konkurenční výhodu každé společnosti, protože jsou to především oni, kteří pomáhají zvládat nelehký boj s konkurencí.

Vyhledání a výběr nových zaměstnanců do pracovního procesu patří mezi neoddelitelné součásti postupu při obsazování pracovních míst. Nekvalifikovaný, či jinak neprofesionální přístup k obsazování pracovních míst působí přímo na kvalitu pracovního procesu organizace. Nejčastěji se podepisuje na nežádoucí fluktuaci, nízké kvalitě práce a slabé osobní zainteresovanosti.

Jakým způsobem tedy dosáhnout, aby pracovníci měli rádi svoji práci a vykonávali ji co nejlépe? Jaký motivační a hodnotící systém uplatnit? Jakým způsobem získat vysokokvalifikované uchazeče, při vynaložení minimálních nákladů?

Společným jmenovatelem těchto a podobných otázek je lidská síla. Existence podniku, jeho prosperita a dynamický rozvoj jsou v první řadě podmíněné kvalitou lidských zdrojů.

V současné době jsou u společností používány různé metody získávání, výběru a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence a jeho uvedení a adaptace na pracovišti. Podmínkou efektivního řízení lidských zdrojů je nutnost, aby společnosti

měly účelný systém hodnocení a motivování zaměstnanců, jejich odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Používané metody se opírají o moderní výzkumy psychologie a bohaté zkušenosti z firemní praxe, kdy nepoužívanější a nevhodnější metody jsou uvedeny v literární části diplomové práce.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces obsazování pracovních míst, výběrem vhodného pracovníka s následným hodnocením jeho pracovního výkonu a přínosu pro společnost BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR a.s. a návrh možných alternativ jeho zlepšení.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se nejčastěji definuje jako činnost, která je zaměřena na zaměstnance - lidské zdroje a která se společně s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na dosažení žádaného efektu - splnění cílů zaměstnanců a podniku jako celku. Dle KOUBKA (2001) představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60.let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

V souvislosti se společenským řízením v podniku a působením personálního útvaru podniku se používá pojem personalistika. Pod *personalistikou* se dle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) rozumí řízení společenského systému podniku nebo společenské řízení v podniku. KOUBEK (2001) dále uvádí, že personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

2.1.2 Funkce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dosahuje svůj hlavní cíl plněním dvou základních úloh, které jsou podle ARMSTRONGA (2002) zaměřené na:

1. Zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců v požadované profesní a kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku.
2. Dosažení souladu v chování zaměstnanců se strategickými cíli podniku.

Dle KOUBKA (2001) personální činnosti představují výkonnou část personální práce. *Personální činnosti* se nejčastěji uvádějí v následující podobě :

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.

8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinární jednání

9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby, záležitosti sociálních potřeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.

10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky.

11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí.

12. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotní stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod.

2.2 Legislativa v oblasti personalistiky

Některá základní subjektivní práva zaměstnanců vyplývají přímo z ústavní *Listiny základních práv a svobod*. To platí například o právu na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky (článek 28) a o právu na odborové sdružování a na stávkou (článek 27). Česká republika je signatářem množství mezinárodních smluv, které

upravují pracovní vztahy. Mezi nimi má zásadní místo Evropská sociální charta Rady Evropy a četné úmluvy Mezinárodní organizace práce.

Konkrétní úprava pracovněprávních vztahů obsahuje v první řadě zákon č.262/2006 Sb., *zákoník práce*, který je nejrozsáhlejším souborem pracovně právních norem. Obsahuje 14 částí: ČÁST I.: Všeobecná ustanovení, ČÁST II.: Pracovní poměr, ČÁST IV.: Pracovní doba a doba odpočinku, ČÁST V.: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ČÁST VI.: Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu, ČÁST VII.: Náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce, ČÁST VIII.: Překážky v práci, ČÁST IX.: Dovolená, ČÁST X.: Péče o zaměstnance, ČÁST XI.: Náhrada škody, ČÁST XII.: Informování, projednání v pracovněprávním vztahu a oprávnění odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ČÁST XIII.: Společná ustanovení, ČÁST XIV.: Přechodná a závěrečná ustanovení.

Dle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) dalšími zákony v odvětví pracovního práva jsou:

- ❖ *zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti*, který upravuje některé povinnosti zaměstnavatelů při přijímání zaměstnanců do práce a při jejich zaměstnávání, dále činnosti úřadů práce při zajištění práva občanů na zaměstnání, včetně podmínek poskytování hmotného zabezpečení uchazečů o zaměstnání (tzv. podpory v nezaměstnanosti), a také kontrolní působnost úřadů práce. Zákon stanoví též podmínky pro zaměstnávání cizinců a povinnost zaměstnavatelů zaměstnávat stanovené procento osob se změněnou pracovní schopností.
- ❖ *zákon č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku*. Zákon řeší odměňování za práci zejména v tzv. podnikatelské sféře.
- ❖ *zákon č.119/1992 Sb., o cestovních náhradách*, který upravuje poskytování cestovních náhrad při domácích a zahraničních pracovních cestách.

K uvedeným zákonům je vydána řada *prováděcích předpisů* (zejména nařízení vlády a vyhlášek), mezi nimiž má největší význam pro podnikatelskou sféru především:

- ❖ *nařízení vlády č.108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce* a některé další zákony.

- ❖ *nařízení vlády č.333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci.*

2.3 Podstata a význam získávání pracovníků

O úspěšnosti každého podniku rozhoduje pracovní potenciál, kterým disponuje. Rozumí se tím nejen počet zaměstnanců, ale i jejich talent, rozum, schopnosti a zručnosti adekvátní na splnění vytyčených cílů a naplnění poslání podniku. Získání takových zaměstnanců patří k nejdůležitějším a permanentním činnostem řízení lidských zdrojů.

KOUBEK (2001) uvádí, že získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností:

- ❖ vyhledat vhodné pracovní zdroje;
- ❖ informovat o volných pracovních místech a o podniku jako celku;
- ❖ motivovat potenciální uchazeče o práci v daném podniku;
- ❖ soustředit základní informace o potenciálních uchazečích;
- ❖ zabezpečit uvedené činnosti z organizační a administrativní stránky;

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě "dvě strany" a to podnik se svojí potřebou pracovníků na jedné straně a osoby hledající vhodné zaměstnání na straně druhé. Mezi tyto osoby se v moderním pojetí počítají i zaměstnanci podniku, kteří buď sami mají zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku anebo jsou ze současného místa uvolněni z organizačních důvodů nebo v důsledku úspory pracovních sil.

V našich podmínkách byly do současné doby v souvislosti se získáváním zaměstnanců více zažité tradiční pojmy vyhledávání a nábor zaměstnanců. Nové moderní chápání dané problematiky vede k rozlišování těchto pojmů. Zatím co nábor

zaměstnanců byl zpravidla orientovaný na vnější zdroje, získávání zaměstnanců jako součást celkového procesu formování pracovního potenciálu usiluje o takové zaměstnance, kteří znamenají větší přínos z hlediska prosperity podniku. Do popředí se dostává získávání pracovníků z vlastních - interních zdrojů.

KOUBEK (2001) dále uvádí, že kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou. Na zabezpečení kvalitních pracovníků je nevyhnutelné vytvářet efektivní a funkční proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Tyto faktory jsou hlavními pilíři řízení lidských zdrojů, proto je důležité, věnovat pozornost problematice vyhledávání a výběru pracovníků, jako jednomu z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování a rozvíjení firmy v současném konkurenčním prostředí.

2.4 Získávání pracovníků

KOUBEK (2001) uvádí, že získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly v organizaci (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

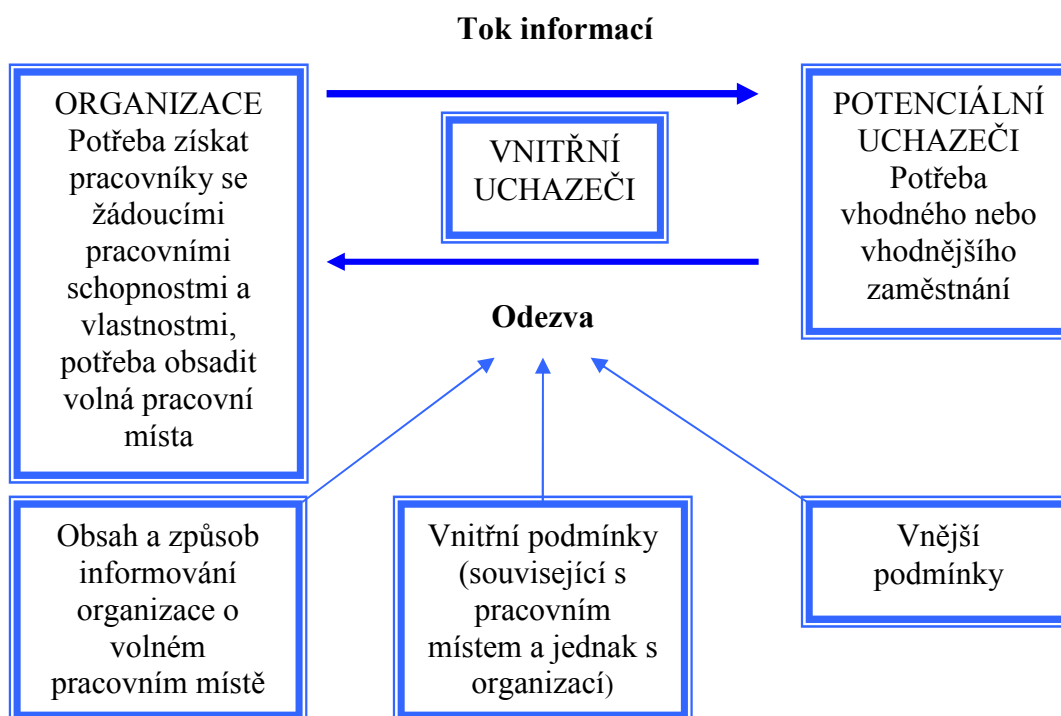
U nás se pro tuto činnost vžil termín *nábor pracovníků*, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první

řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci).

Nábor pracovníků ovlivňuje řada činitelů. Jejich působení vytváří určitou míru závislosti úspěchu náboru pracovníků z kvantitativní, ale především z kvalitativní stránky. Za nejvýznamnější činitele je dle KOUBKA (2000) možné považovat:

- ❖ prestiž profese - je výsledkem určitého pozitivního hodnocení veřejnosti a to zejména takových předností nebo nedostatků, jako jsou společenská prospěšnost profese, tvořivost v profesi, atraktivita prostředí, stupeň vzdělání, životní úroveň dané profese, vliv profese na rodinný život;
- ❖ postavení a jméno podniku na veřejnosti, péči o zaměstnance, o mzdových podmínkách;
- ❖ tradice povolání v rodině;
- ❖ zvláštní vztah k práci - pro určité typy lidí je určitá profese přitažlivá a mají talent na její vykonávání. Tito lidé sami usilují o možnost pracovat v dané profesi a sami se o ni zajímají.

Obrázek 1 - Model vztahů a podmínek při získávání uchazečů



Zdroj: KOUBEK (2001)

2.5 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Dle KOUBKA (2001) *vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:*

- ❖ pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie;
- ❖ pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- ❖ pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- ❖ pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo;

Mezi *hlavní vnější zdroje patří :*

- ❖ volné pracovní síly na trhu práce;
- ❖ čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání;
- ❖ zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede;

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí.

2.5.1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Dle KOUBKA (2001) jsou výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- ❖ organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- ❖ uchazeč lépe zná organizaci;
- ❖ zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo);
- ❖ lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků;

Nevýhody:

- ❖ pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly;
- ❖ soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- ❖ překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku;

2.5.2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Dle KOUBKA (2001) jsou výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- ❖ škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace;
- ❖ do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku;
- ❖ zpravidla je levnější a snadnější získat žádoucí a vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci;

Nevýhody:

- ❖ vyšší náklady na získání zaměstnanců;
- ❖ náročnost adaptace nových zaměstnanců;
- ❖ snižování šancí dlouholetých pracovníků na svojí kariéru;
- ❖ možný negativní dosah na podnikové klima;

2.6 Metody získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Dle KOUBKA (2001) jsou nejčastěji používané následující metody:

- ❖ **Uchazeči se nabízejí sami** - organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou práci, dobře placenou, používají nezdědka relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků Uchazeči se nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou.

Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci.

Na druhé straně však má řadu *nevýhod*. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a značné množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, kdy toto může narušovat práci personalistů či jiných manažerů, ti musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo organizaci.

- ❖ **Doporučení současného pracovníka organizace** - patří mezi pasivní metody získávání pracovníků. K tomu je ovšem třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a např. odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče.

Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobními charakteristikami, protože současný pracovník organizace si samozřejmě nechce pokazit u svého zaměstnavatele pověst doporučením nevhodné osoby.

Nevýhodou je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů, ale i nebezpečí vytváření klik v organizacích. Metoda bývá často používána při obsazování odpovědnějších pracovních funkcích.

- ❖ **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** - metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým (řada organizací za tímto účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání). V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou.

Mezi *výhody* patří to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobního profilu, metoda je operativní a ušetří za drahé inzerování.

Nevýhodou představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky, i to, že takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často licituje o pracovních podmínkách, zejména o odměně.

Metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, ale není výjimkou její použití i při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání.

- ❖ **Vývěsky** (v organizaci nebo mimo ni) - jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu získávání pracovníků. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci (aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovali či doporučili vhodného uchazeče). Pokud má organizace zájem na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace. Rozsah informace o pracovním místě bývá většinou dosti podrobný s uvedením termínu, do kdy se mají uchazeči přihlásit.

Výhodou vývěsek, kromě již zmíněných nákladů, je to, že potenciálním uchazečům se dostává informace dostatečná k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet či neucházet. Redukuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů.

Nevýhodou této metody je, že informace obvykle zaznamenají jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Metoda tedy oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů, zpravidla jen z nejbližšího okolí organizace. Dostí běžná je na druhé straně praxe, získávat tímto způsobem čerstvé absolventy škol (umísťování vývěsek v místech, která navštěvují studenti).

- ❖ **Letáky vkládané do poštovních schránek obyvatelů v určitém území**, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců, jsou poněkud aktivnější metodou získávání než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.

Výhody jsou stejné jako u vývěsek, i když jde pochopitelně o metodu poněkud dražší, a kromě toho se nabídka dostane do rukou víceméně všech rezidentů daného území.

Nevýhodou je to, že metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a její efektivnost závisí i na množství různých letáků.

- ❖ **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** - zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní charakter. To závisí na tom, jak obtížné je nalézt potřebného pracovníka.

Výhodou inzerátů je především to, že se poměrně rychle dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků, inzerát jde za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí.

Nevýhodou může být cena inzerce a z ní vyplývající snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu.

- ❖ **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** - je široce používanou metodou. Řada organizací provozuje instituce připravující na dělnické povolání nebo se na jejich provozu podílí, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.

Výhodou této metody bývá to, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví tedy, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy.

Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. Někdy se to řeší tak, že uvolněná místa jsou obsazena dočasně do doby, než bude moci nastoupit absolvent školy, nebo v případech, kdy je známo, že se v dohledné budoucnosti místo uvolní, zařazuje se absolvent školy do různých forem vzdělávání pracovníků v organizaci.

V poslední době je při získávání absolventů vysokých škol používána metoda, která se nazývá *campus recruiting*, tedy získávání nastávajících absolventů přímo na půdě vysoké školy. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a uspořádat s nimi jakési předběžné pohovory, při nichž studenti získávají dostatečné množství informací o organizaci a volných pracovních místech a zástupci organizací si vytipují vhodné studenty.

- ❖ **Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** - v zemích s dlouhou odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy využívají organizace k získávání určitých skupin pracovníků také odbory. Podmínkou je, aby odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své členy.

Tato metoda má *výhodu* v tom, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a *nevýhodou* jsou omezené možnosti výběru, především dělnických povolání.

- ❖ **Spolupráce s úřady práce** - úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek.

Výhodou je, že je to metoda velmi levná. Úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, samy mohou zajistit jakýsi předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče.

Nevýhodou je poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadu práce. Do značné míry jde totiž o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby.

- ❖ **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů** - mnohé organizace v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při získávání pracovníků (především kvalifikovaných odborníků) i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelů. Většinou tyto firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr. Konečné rozhodnutí by mělo zůstat na organizaci.

Výhody představuje to, že dobré zprostředkovatelny mívají větší znalost trhu práce a vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců.

Nevýhodou je to, že z pravidla jde o velmi drahý způsob získávání pracovníků. Často zprostředkovatelům chybí zpětná vazba od organizace, komerční zprostředkovatelna se mnohdy ani nedozví, jak jí doporučený uchazeč splnil představy organizace či jak se v ní osvědčil. Cena služeb zprostředkovatelů v podstatě omezuje použitelnost této metody získávání pracovníků, tedy na špičkové specialisty a schopné a osvědčené manažery.

- ❖ **Využívání počítačových sítí (internetu)** - v současné době existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada organizací má kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídku o zaměstnání.

Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě a požadavcích na pracovníka.

Nevýhodou je zatím to, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

2.7 Výběr pracovníků a jeho podstata

KOUBEK (2001) uvádí, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Výběr pracovníků je vlastně dvojstranný rozhodovací proces, při kterém organizace i uchazeč mají zájem získat z rozhodnutí určitý efekt. Organizace očekává, že získá takového pracovníka, který svojí pracovní způsobilostí je schopný rychle se zapracovat a dobře vykonávat příslušnou práci nebo vlastní iniciativou přinést pro společnost zlepšení. Uchazeč očekává lepší pracovní podmínky, splnění osobních představ o práci, stabilní zaměstnání, možnost postupu, atd.

V podstatě se výběrový proces skládá z následující etap:

- ❖ uchazeč získává informace o možnostech pracovního uplatnění ve firmě, charakteru pracovní činnosti a o pracovních podmínkách a firma získává základní informace o uchazečovi;
- ❖ rozšiřování informací o osobě uchazeče, o jeho vzdělání, osobních vlastnostech, které organizace shromažďuje, třídí a vykonává jejich analýzu a jsou doplněny o informace získané pohovorem s uchazečem a provedenými testy;
- ❖ vlastní rozhodnutí o výběru a přijetí uchazeče, kdy do této etapy vstupuje administrativně - organizační stránka, tj. vznik pracovního poměru;

V procesu výběru pracovníka je tedy potřebné shromáždit úplné a objektivní informace o uchazeči, co je možné jen na základě používání vhodně sestaveného souboru metod, které se mají vzájemně doplňovat a vylučovat skresleného obrazu

uchazeče. Předpoklad uvedeného je dokonalé poznání jednotlivých metod, osvojení postupů a technik jejich používání.

2.7.1 Metody výběru pracovníků a jejich použití

V literatuře i praxi existuje relativně široká řada metod výběru pracovníků, kdy nejpoužívanější metody jsou dle KOUBKA (2000) následující:

Metody založené na zkoumání dokumentů předloženým uchazečem

❖ Zkoumání dotazníku

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích a lze jen doporučit, aby byl používán univerzálně. Podmínkou dotazníku je, aby byl tzv. "šit na míru" danému pracovnímu místu.

Výhody: srovnatelné informace o uchazečích - jejich snadné třídění, levná metoda výběru pracovníků, vhodný podklad pro přípravu otázek k pohovoru.

Nevýhody: vytvoření dotazníku "šitých na míru" - dosti náročné, perfektní znalost obsazovaného pracovního místa, neosobní metoda výběru, nedokáže rozpoznat výkonnost a motivaci uchazeče.

Dotazník je univerzálně použitelná metoda výběru. Měla by však být používána v kombinaci alespoň s pohovorem

❖ Zkoumání životopisu

Při posuzování uchazeče na základě životopisu jsou v centru pozornosti zejména informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Pro potřeby výběru pracovníků se používají dva typy životopisů: *strukturovaný a nestrukturovaný*.

Strukturovaný životopis: se svou formou a obsahem blíží dotazníku a z toho vyplývají i stejné výhody a nevýhody.

Nestrukturovaný životopis: formu a obsah určuje uchazeč, kdy se jedná o souvislý text, chronologicky popisující dosavadní život uchazeče

Výhody: umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče (za předpokladu, že životopis vypracoval sám), prozradí mnohé o osobnosti uchazeče.

Nevýhody: je obtížné se v něm orientovat, bývá často nepřehledný, umožňuje uchazeči prezentovat vysoce subjektivní a pozitivní pohled na svůj dosavadní život a své schopnosti.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti (bývají někdy označovány psychologickými testy) měří nebo se pokoušejí měřit duševní schopnosti, fyzické schopnosti, znalosti dovednosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje, chování, apod. Jsou používány jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníka.

❖ Testy znalostí a dovedností

Slouží k prověření rozsahu a hloubky znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil ve škole, či během přípravy na povolání. Znalost obecně platných předpisů potřebných pro výkon práce nebo do jaké míry umí pracovat s určitým strojem. Test znalostí zpravidla obsahuje otázky, k nimž je přiřazeno několik variant odpovědí.

Výhody: je všeobecně považována za objektivní a lidé s ní často počítají, bývá validní a spolehlivá (existují-li měřítka přijatelnosti míry znalostí).

Nevýhody: test znalostí je náročný na přípravu a volbu vhodných otázek, testy dovedností jsou vystaveny nebezpečí subjektivních vlivů (zadávání úkolů a jejich posuzování).

❖ Testy inteligence

Mají sloužit posuzování schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání). Nejznámější z nich měří poměr mezi mentálním věkem a chronologickým věkem a je vyjádřena v podobě inteligenčního kvocientu (IQ).

❖ Testy schopností

Při výběru pracovníků se používají dva druhy testů schopností, jednak testy získaných schopností a jednak testy potencionálních schopností. Jejich pomocí se posuzují stávající i latentní schopnosti jedince a také předpoklady jeho rozvoje. Testy získaných schopností se dosti překrývají s testy dovedností a znalostí, testy potencionálních znalostí se zase dosti překrývají s testy inteligence.

Testy potencionálních schopností se snaží předvídat potenciál, předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání práce.

Testy potencionálních schopností se snaží předvídat potenciál, předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání práce na pracovním místě a jaký má rozvojový potenciál. K tomuto testu patří i testy vzdělanosti, používané právě k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti. Tyto testy lze rozdělit do tří skupin:

a) testy měřící duševní schopnosti (inteligence, logické myšlení, verbální projev, atd.);

b) testy měřící mechanické schopnosti (rozpoznat mechanické vztahy, představivost pohybu v nějakém uzavřeném systému);

c) testy měřící psychomotorické schopnosti (přesnost a koordinace pohybů, doba reakce);

Výhody: vhodný a spolehlivý doplňkový nástroj výběru pracovníka, lze je použít na různá pracovní místa.

Nevýhody: složitost konstrukce a někdy i problematičnost vyhodnocování, potřeba obrátit se na specializované odborníky - vyšší cena.

❖ Testy osobnosti

Lze je označit jako vpravdě psychologické a mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Používají se typy testu osobnosti. Jednak jsou to testy, kdy testovaná osoba má interpretovat nějaký obrazec, říci, co jí obrazec připomíná.

Testy druhého typu zkoumají především zájmy testovaného a ty se pak srovnávají se zájmy osob, které byly nebo jsou v daném oboru úspěšné. Patří sem testy typu MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), CPI (California Psychological Inventory), jsou často založeny na rozsáhlých dotaznících, k nimž existují různé klíče pro hodnocení jednotlivých odpovědí.

Výhody: pokud mají uchazeči stejné podmínky testování a stejné zkušenosti s testy, pak je možné o uchazečích získat standardní a porovnatelné informace.

Nevýhody: jsou neosobní, výsledky testů mnoho být ze strany uchazeče ovlivněny zkušenostmi z předchozích testů a samozřejmě i tím, zda je testovaná osoba

informována o principech a konstrukci testů, mohou diskriminovat lidi s odlišným kulturním zázemím a nižším vzděláním, velká pravděpodobnost špatného výběru testu (z důvodů, že v organizacích nebývají zkušení psychologové).

Okrajové druhy testů

Grafologie - rozbor písma, zkoumání osobnosti člověka prostřednictvím jeho rukopisu. Tyto metody jsou používány hojněji snad jen ve Francii.

Polygraf (detektor lži) - používaný v USA. V řadě případů je však kritizován nebo zakázán a je omezen pouze pro potřeby policie a bezpečnostní složky).

Drogové testy - provádí lékař, používané v USA z důvodů, že užívání drog dosáhlo masových rozměrů.

Výběrový pohovor

Pohovor (interview) je dle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru pracovníka. V každém případě by měl při výběru pracovníka hrát klíčovou roli. Má kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované pracovní místo, čtyři specifické hlavní cíle:

- ❖ získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
- ❖ poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, je důležité, aby uchazeč měl prostor pro své dotazy;
- ❖ posoudit osobnost uchazeče;
- ❖ založit či vytvořit přátelské vztahy, po pohovoru by měly obě strany pociťovat vzájemné přátelství a získat vzájemnou důvěru;

KOUBEK (2000) uvádí, že pohovor s uchazečem o zaměstnání může mít následující **typy a formy:**

a) Podle množství a struktury účastníků

- ❖ Pohovor 1+1

Jde o pohovor dvou osob, uchazeče o zaměstnání a představitele organizace (zpravidla to bývá přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa). Výhodou

pohovoru 1+1 je to, že je méně stresující pro uchazeče a nevýhodou, že poskytuje značnou příležitost k subjektivnímu rozhodování.

❖ Pohovor před panelem posuzovaných (komisí)

Panel tvoří obvykle skupina 2 až 3 lidí, kteří znají pracovní místo a jeho požadavky, popřípadě jsou pro toto školeni. Zpravidla se doporučuje, aby členem komise byl bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, zkušený personalista a popřípadě zkušený psycholog. Výhodou je, že posouzení uchazeče je všestrannější a nevýhodou je, že uchazeč má nepříjemný pocit, že musí čelit přesile a dále, že názory jednotlivých členů komise mohou být tak rozdílné, že může dojít ke sporům.

K překonání nevýhod a zachování výhod obou předchozích typů pohovoru slouží POSTUPNÝ POGOOR. V podstatě jde o řadu pohovorů 1+1 probíhajících po sobě, kdy jednotliví posuzovatelé se na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti uchazeče.

b) Podle obsahu a průběhu

❖ Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor

Forma, obsah i postup při nestrukturovaném pohovoru jsou utvářeny v jeho průběhu. Také cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. K používání tohoto pohovoru mají sklon nedostatečně odborně připravení, líní a málo pečliví vedoucí pracovníci či personalisté. Od používání nestrukturovaného pohovoru se ve vyspělých zemích upouští a nelze jej v žádném případě doporučit.

❖ Strukturovaný (standardizovaný) pohovor

Pro strukturovaný pohovor je charakteristické, že:

1. obsah, pořadí otázek i čas, který je možný jednotlivým otázkám věnovat, jsou předem připraveny a plánovány;
2. všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, a to ve stejném pořadí a každé z otázek je věnován stejný čas;
3. k vyhodnocování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi;

O efektivnosti strukturovaného pohovoru rozhoduje především jeho příprava, ale i zvládnutí jeho průběhu.

1. Pohovor musí vycházet z analýzy pracovních míst, ale i z týmových a celoorganizačních požadavků na pracovníka. Jen tak lze přesně stanovit všechny požadavky na pracovníka.

2. Na základě znalostí požadavků na pracovní místa, týmu a organizace se formulují otázky pro pohovor. Musejí být přesné, úplné, jednoznačné a musejí se týkat výhradně jen práce a hodnotit znalosti, dovednosti, schopnosti nezbytné pro nastoupení do práce. Je třeba se vyhnout otázkám, na které by bylo možno odpovědět ANO či NE.
3. Současně s formulováním otázek se formulují i modelové (standardní) odpovědi na tyto otázky. Ty musejí být odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa (nelze použít odpověď, která by přesahovala tyto požadavky a např. byla by ohodnocena vyšším počtem bodů).
4. Otázky i modelové odpovědi na ně by měli formulovat lidé, kteří důvěrně znají obsazovaná pracovní místa.
5. Zásadně se kladou stejné otázky všem uchazečům a u všech se důsledně dodržuje stejný postup. To za určitých okolností může vést k tomu, že uchazeči vyššího pořadí již budou zčásti informováni o průběhu pohovoru, otázkách a budou se na ně moci lépe připravit. Tomuto se dá zabránit vytvořením časového plánu a jeho důsledným dodržováním.
6. Určité pochybnosti panují i pokud jde o moment pořizování záznamů a hodnocení odpovědí uchazečů posuzovateli. Obecně se doporučuje, aby záznamy odpovědí a jejich bodování se provádělo v přítomnosti uchazeče, aby bylo co nejpřesnější. Není však vhodné, aby hodnotící mezi jednotlivými pohovory diskutovali o svých hodnoceních.
7. Po skončení všech pohovorů se shrnují výsledky hodnocení u každého uchazeče. Zpravidla se to dělá tak, že bodové ohodnocení každé otázky se zprůměrnuje a poté se vypočítá průměr na všechny otázky. Na základě dosaženého počtu bodu se stanoví pořadí uchazečů.

Pohovor musí být organizován tak, aby nedocházelo k jeho narušení např. vstupem nepovolaných osob do místnosti, telefonů, či odvoláním představitelů organizace z místnosti. Záleží samozřejmě i na uvítání uchazeče a zahájení pohovoru.

Assessment centre (diagnostický program)

V poslední době výrazně vzrůstá používání tzv. assessment centre, a to především při výběru pracovníků do manažerských funkcí. Je to v podstatě diagnostický program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací

typických manažerských pracovních činností. Největší pozornost je věnována chování uchazečů.

Program Assessment centre musí být v každém případě "šit na míru" obsazované pracovní funkci organizace.

Zkoumání pracovních posudků a referencí

Populární je tato metoda především v USA. Zatímco ve většině zemí je spolehlivost této metody hodnocena jako nízká. Objektivnost metod je ovlivněna tím, zda dosavadní zaměstnavatel uvítal či neuvítal odchod příslušného pracovníka.

Jiné metody výběru pracovníků

Lékařské vyšetření - používané jako doplňková metoda v těch případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí nebo zhoršení zdravotního stavu uchazeče na konkrétním pracovním místě.

2.8 Přijímání pracovníků

2.8.1 Vznik pracovního poměru, pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejobvyklejší způsob vzniku pracovního poměru. Je to dvoustranný právní úkon, jehož formální a obsahové náležitosti stanoví zákon. V převážné většině případů má být vyhotovena v písemné formě.

Náležitosti pracovní smlouvy:

- ❖ sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán
- ❖ místo výkonu práce
- ❖ den nástupu práce

Podle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) druh a místo výkonu práce vymezují rámec, v němž je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci ukládat pracovní úkoly. Sjednaným dnem nástupu do práce vzniká pracovní poměr, a to i když zaměstnanec v tento den do práce nenastoupí (v takovém případě však může zaměstnavatel za určitých podmínek od pracovní smlouvy odstoupit).

Mimo to pracovní smlouva může obsahovat i další ujednání, na nichž mají obě strany zájem. Není-li ve smlouvě uvedeno jinak, má se za to, že pracovní poměr je sjednán **na dobu neurčitou** - na tzv. plný úvazek. Pokud se sjednává pracovní poměr **na dobu určitou**, je nutné délku jeho trvání uvést v pracovní smlouvě. Důležitou součástí pracovní smlouvy obvykle bývá **ujednání o zkušební době**. Zkušební doba musí být sjednána písemně a dle zákona maximálně na 3 měsíce.

2.8.2 Přijímání pracovníků

Dle KOUBKA (2001) představuje přijímání pracovníků řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy). Další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků je krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Zpravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku.

Po podpisu smlouvy pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích lišit, nicméně za minimální rozsah údajů lze dle KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001) považovat následující údaje

- ❖ příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- ❖ datum a místo narození;
- ❖ rodné číslo;
- ❖ rodinný stav a informace o závislých dětech;
- ❖ adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;

- ❖ adresa přechodného bydliště;
- ❖ národnost/státní příslušnost;
- ❖ charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;
- ❖ údaje o kvalifikaci (vzdělání,praxe);
- ❖ informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu;
- ❖ zdravotní pojišťovnu;
- ❖ datum vzniku pracovní smlouvy;
- ❖ pracovní zařazení v organizaci;
- ❖ místo pracoviště v organizaci;

V případě, že jde o nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je také nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a rovněž do 8 dnů přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se pracovník rozhodne.

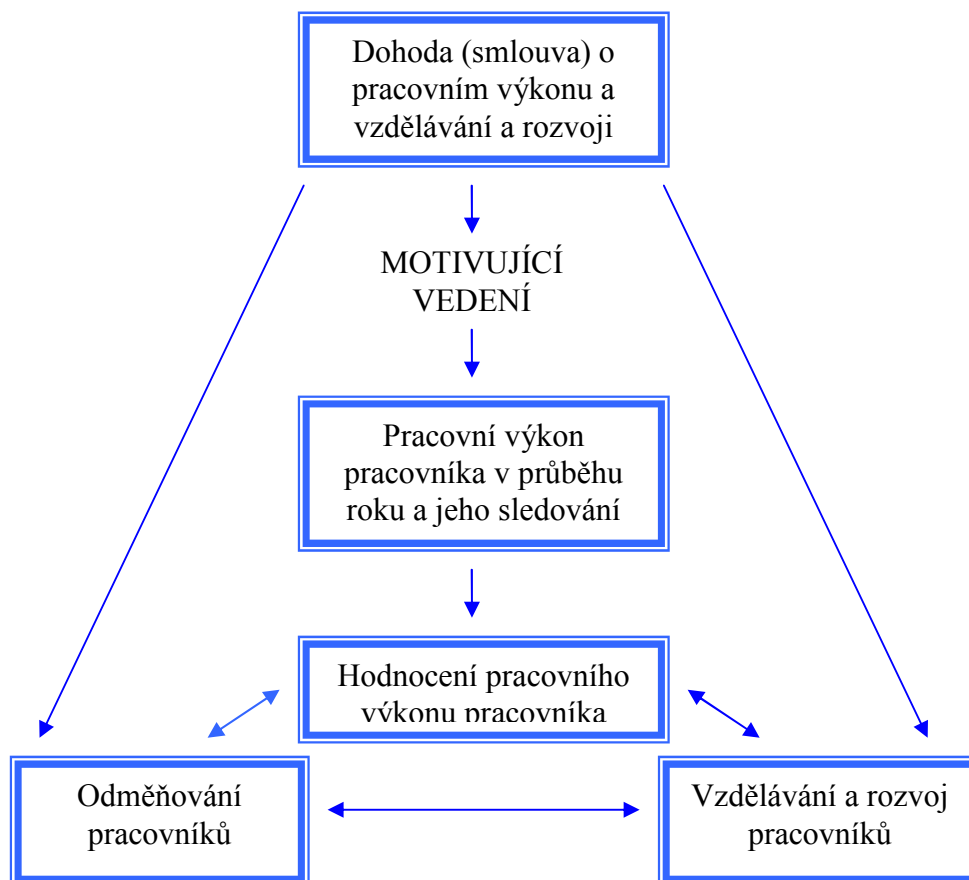
Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště a jeho adaptace.

2.9 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

2.9.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu dle KOUBKA (2001) představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody (písemné smlouvy) mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.

Obrázek 2 - Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK (2002)

Jedním z významných aspektů každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon. Ten je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO a KOL. (2002) vyjadřuje následující vzorec:

$$V=f(K.M.P)$$

V - výkon v jeho kvantitativních a kvalitativních aspektech

K - kvalifikace pracovníka

M - motivace k práci

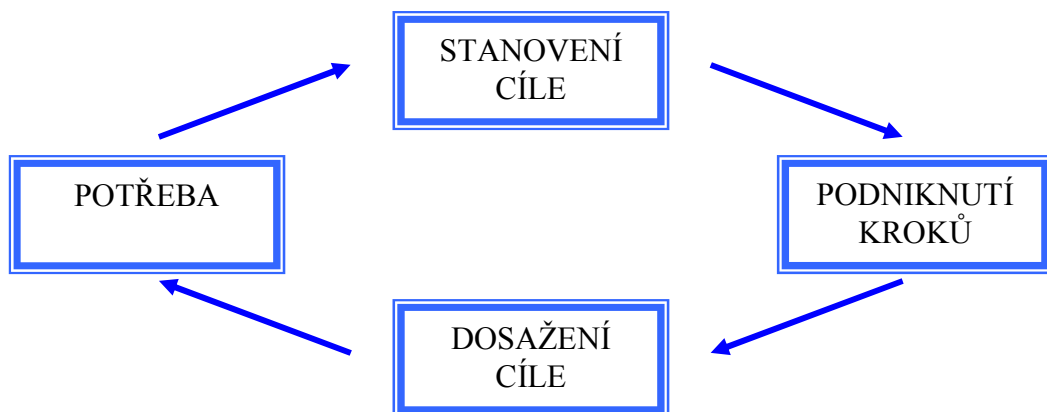
P - pracovní podmínky v nejširším smyslu slova

BEDRNOVÁ, NOVÝ a KOL. (2002) uvádí, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání, dává jeho činnosti psychologický smysl.

Dle ARMSTRONGA (1999) je motivace odvozena z cílově orientovaného chování a týká se síly a směru tohoto chování.

K motivaci u lidí obecně dochází, když očekávají, že určitá akce, kterou jsou schopni ovlivnit, pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé se poznají, že mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Obrázek 3 - Schéma proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG (1999)

2.9.2 Motivační teorie

Existuje celá řada motivačních teorií. Jednu z teorií, která je založena hlavně na studiu manažerů, vytvořil **McClelland** a tento identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- ❖ potřeba úspěchu, definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti;

- ❖ potřeba spojenectví, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi;
- ❖ potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi;

ARMSTRONG (1999) zdůrazňuje, že různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují.

2.9.3 Hodnocení pracovníků

Podle VEBERA (2000) patří systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.

KOUBEK (2001) uvádí, že hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- ❖ zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- ❖ sdělování výsledku zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;
- ❖ hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci;

Dle KOUBKA (2001) jsou častěji používané *metody hodnocení pracovníků*:

- ❖ Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů a jeho postup je následující:

1. Stanovení (raději dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.

3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření k zlepšení, jsou-li potřebná.
6. Stanovení nových cílů.

Aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité podmínky: Cíle musejí být kvantifikovatelné, měřitelné a dosažitelné. Měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně. Při jejich stanovování a při zpracování plánu by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníka. Cíle a plán postupu musejí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným.

❖ **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.
3. Porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

Určitý problém vyvolává stanovení norem. Zpravidla se přitom používá následujících metod - viz. tabulka 1.

Tabulka 1 - Stanovení norem

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.

Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. (2002)

❖ Volný popis

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problémem je to, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a každý hodnotitel má různé vyjadřovací schopnosti, které lze jen těžko porovnávat.

❖ Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon.

Hlavní nevýhodou je to, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně, což zabírá mnoho času a pracovník má dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený dělá nějaké poznámky.

❖ Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci atd.).

Užívá se tří typů posuzovací (hodnotící) stupnice:

1. Číselná, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů) a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení.

2. Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.

3. Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jakém jsou pracovníkem plněna. KOUBEK (2000) uvádí, je-li však formulář používající hodnotící stupnice pečlivě připraven, jde o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.

Obrázek 4 - Příklad číselné posuzovací stupnice

Kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

Obrázek 5 - Příklad grafické posuzovací stupnice

Kvalita práce					
Spolupráce					
	Nízká			Vysoká	

Obrázek 6 - Příklad slovní posuzovací stupnice

Kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
---------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. (2002)

❖ Checklist

Checklist je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje

specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

❖ **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde vlastně o určitou variantu či již zmíněné hodnotící stupnice. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. (2002) popisují vztah mezi výsledkem hodnocení a pracovní kariérou pracovníka v následující tabulce.

Tabulka 2 - Vztah mezi výsledkem hodnocení a pracovní kariérou

Výsledek hodnocení	Budoucnost pracovníka	Cíle projednávání
Vynikající	- povýšení - rozšíření pracovních úkolů	- zvážit možnosti - shrnout možnosti jak rozšířit úkoly
Neuspokojivý	- žádné změny v úkolech - nemožnost zlepšení výkonu	- podporovat stávající - ukončení prac.poměru

Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. (2002)

2.9.4 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům

Dle KOUBKA (2001) výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily. Všemmu tomu slouží hodnotící rozhovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený.

3. METODIKA

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce byla analýza postupu při přijímacím řízení a hodnocení pracovníků ve vybrané firmě a návrh zlepšení současné situace. Tento cíl byl naplněn analýzou současného stavu přijímání a hodnocení pracovníků v Budějovickém měšťanském pivovaru a.s. a dotazníkovým šetřením, jehož účelem bylo zjistit názor jednotlivých pracovníků na různých pracovních pozicích, na současný stav přijímání nových pracovníků a systém hodnocení zaměstnanců. Na základě srovnání teoretických a praktických poznatků pak byla navržena opatření a doporučení, u kterých lze předpokládat, že budou zlepšovat současný stav ve vybrané firmě.

3.2 Struktura diplomové práce

Literární přehled definuje řízení lidských zdrojů a legislativu v oblasti personalistiky. Dále je zaměřen na podstatu a význam získávání pracovníků. Podstatnou část literárního přehledu tvoří rozbor metod výběru a získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody. V závěru je popsáno řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

Charakteristika Budějovického měšťanského pivovaru a.s. informuje o historii společnosti, produktech, popisu současného stavu a organizační struktuře.

Analýza současného stavu přijímání nových zaměstnanců a hodnocení pracovníků pivovaru byla zpracována ze zdrojů, které byly získány vlastním šetřením v pivovaru.

Dotazníkové šetření ve kterém jsou zpracovány výsledky jednotlivých otázek dotazníku pomocí tabulek a grafů. U každé otázky a podotázky je uvedeno zhodnocení výsledků.

Kapitola **návrhy a opatření** shrnuje oblasti, které jsou na současném stavu přijímání a hodnocení zaměstnanců problémové. Jsou zde uvedeny možné návrhy a opatření k odstranění těchto problémů.

Závěr je určen pro porovnání cílů a výsledků diplomové práce. Je zde uvedeno celkové zhodnocení současného stavu.

3.3 Použité metody

Pro sběr primárních informací byla použita metoda osobního dotazování a dotazníkového šetření. Dotazník byl v tištěné podobě předložen zaměstnancům pivovaru na různých pracovních pozicích. Dotazování probíhalo v období od 1.9.2007 do 1.3.2008.

Dotazník

V úvodní části je uvedeno téma diplomové práce a identifikační údaje týkající se zhotovitele dotazníku. Dotazník obsahuje 8 otázek. Respondenti při odpovídání vybírali z několika možností nebo dostali prostor pro odpověď vlastní. Odpovědi na otázky byly požadovány od všech respondentů.

Rozhovor

Osobní dotazování probíhalo na základě vlastního šetření v Budějovickém měšťanském pivovaru a.s. K zjištění základních informací o současném stavu přijímání nových pracovníků a způsobu hodnocení zaměstnanců bylo užito neformálního rozhovoru. Hovořeno se zaměstnanci pivovaru na pozici: personalistka, referentka obchodu, Key Account, vedoucí oddělení a dělník ležáckého sklepu.

3.4 Zdroje dat

Potřebné informace byly čerpány z odborné literatury, časopisů, právních předpisů, internetových stránek a vlastním šetřením v Budějovickém měšťanském pivovaru a.s. Důležitým zdrojem byla i osobní setkání s jednotlivými pracovníky pivovaru.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Základní údaje

Obchodní jméno: **BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR a.s.**

Sídlo: **České Budějovice, Lidická 458/51**

WWW: **<http://www.budweiser1795.com>**

4.2 Historie

Počátky pivovaru

Počátky pivovarství v Českých Budějovicích se kryjí se vznikem tohoto královského města založeného z popudu českého krále Přemysla Otakara II. roku 1265. Všichni plnoprávní čeští a němečtí měšťané uvnitř městských hradeb měli várečné právo. Odbyt piva byl zajištěn českými králi Karlem IV. a jeho synem Václavem II. udělením “Mílového práva” podle něhož nesměly být do vzdálenosti 10 km od města žádné cizí krčmy ani konkurenční pivovary a sladovny. Dodržování tohoto práva bylo prosazováno všemi prostředky.

Za okupace byl podnik vyhlášen německými právozářníky, jichž byla většina, za “Deutscharisches Unternehmen”. Dne 24.3.1945 je pivovar poškozen při spojeneckém náletu.

Dne 19.7.1945 je do pivovaru jmenována prozatimní národní správa. Dne 16.11.1946 je pivovar i přes protesty českých právozářníků konfiskován jako německý majetek. Dnem 10.7.1948 je začleněn do Českobudějovických pivovarů, n.p. a o měsíc později se stává natrvalo součástí n.p. Jihočeské pivovary s názvem První českobudějovický pivovar až do roku 1960, kdy je z politických důvodů přejmenován na Pivovar Samson podle městské historické kašny.

V letech 1948 - 1989 pracuje trvale ve stínu preferovaného exportního pivovaru Budějovický Budvar, v jehož prospěch také ztratil většinu svých průmyslových práv (ochranných známek). Po listopadu 1989 se závod vrací k svému původnímu označení První budějovický pivovar Samson, které nejlépe vystihuje jeho starobylou tradici.

Od 1.5.1992 je součástí privatizované a.s. Jihočeské pivovary České Budějovice. V následujících letech prochází náročnou modernizací a rekonstrukcí. Sortiment výroby

tvoří piva obchodního označení Samson - světlé a tmavé výčepní (Desítka a Černé), světlý ležák (Prémium), nealkoholické pivo (Nealko) a konečně pivo se sníženým obsahem cukru (Dianello).

Pivovar je nositelem mezinárodních ochranných známek Crystal, Czech Beer Crystal, Biere Tcheque Crystal a Samson. V roce 1991 mu bylo přiznáno chráněné označení původu Budějovický měšťanský pivovar a Budweiser Bürgerbräu a od roku 1993 také Budějovické pivo, Budweiser Bier, Biere de Budweis a Budweis Beer.

V roce 2000 došlo k odprodeji části majetku Jihočeských pivovarů a.s. V květnu byl prodán pivovar Platan následně v srpnu pivovar Regent. V majetku Jihočeských pivovarů a.s. zůstal pouze pivovar SAMSON.

V červenci 2001 došlo ke změně názvu společnosti na BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR a.s.

4.3 Současnost

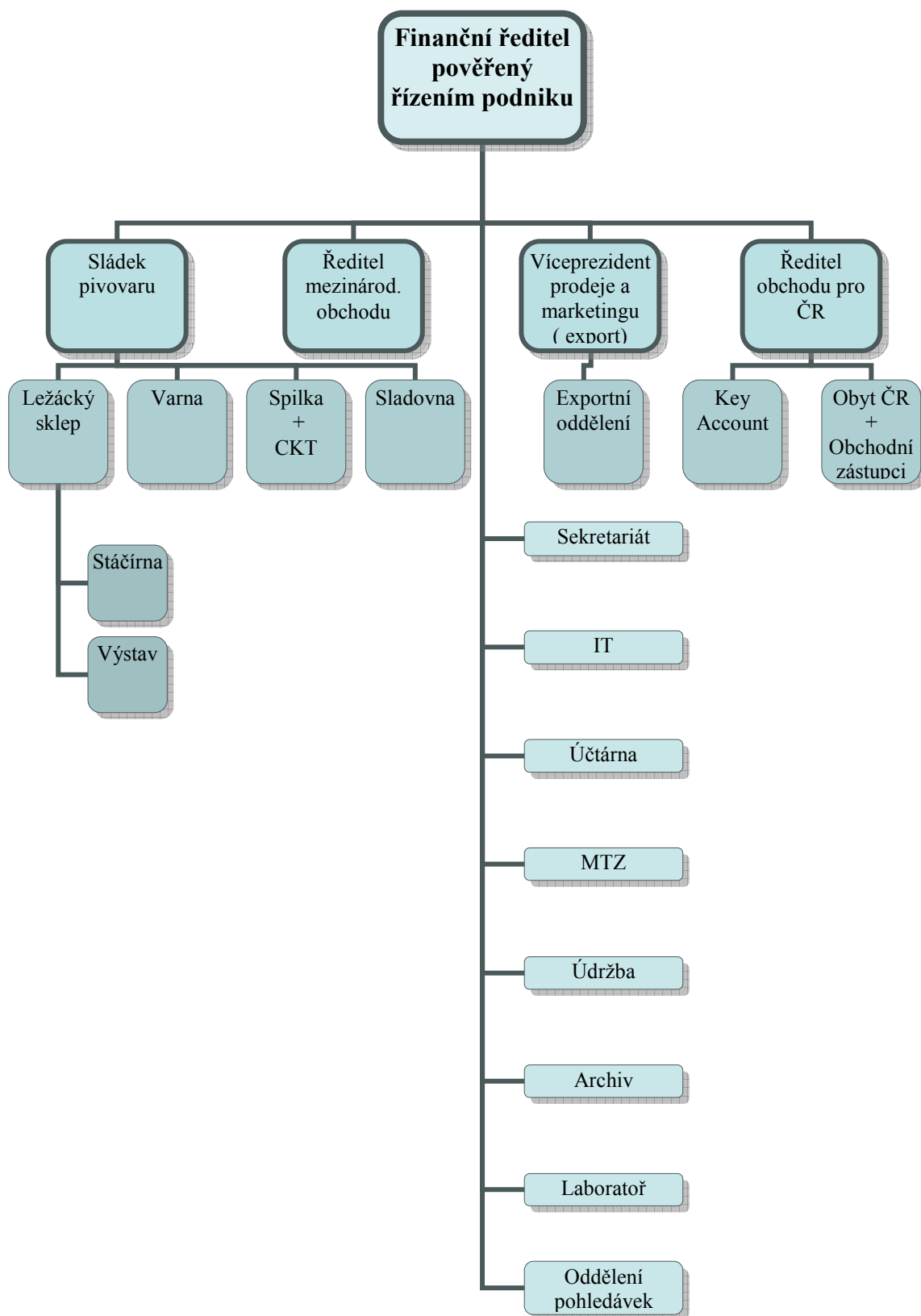
Cílem společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s. v roce 2008 je stabilizace prodeje na tuzemském trhu, zvýšení exportu na nejsilnější trhy, jako jsou: Velká Británie, Dánsko, Rakousko, Rusko, Polsko, Slovensko a usilování o rozšíření exportu o další země.

V polovině roku 2008 dojde v rámci reorganizace k zrušení pracovního místa IT (Informační technologie), ostatní pracovní místa a počet pracovníků zůstane pro uvedený rok neměnný.

4.4 Produkty

- ❖ B.B. Originál světlý ležák Budweiser Bier
- ❖ B.B. Deset Budweiser Bier
- ❖ 1795
- ❖ Samson Budweiser Bier Premium
- ❖ Samson Budweiser Bier Černý
- ❖ Samson Budweiser Bier Výčepní
- ❖ Pito Budweiser Bier
- ❖ Dianello Budweiser Bier

4.4 Organizační struktura



Celkový počet a rozdělení zaměstnanců, stupeň dosaženého vzdělání

V současné době společnost Budějovický měšťanský pivovar a.s. zaměstnává 104 zaměstnanců: 76 mužů a 28 žen.

I. Finanční ředitel pověřený řízením podniku (VŠ)

A) Ředitel mezinárodního obchodu (VŠ)

B) Viceprezident prodeje a marketingu (SŠ s maturitou)

- ad B) Exportní oddělení: 3 referentky (2xSŠ s maturitou, 1xVŠ)

C) Ředitel obchodu pro ČR (SŠ s maturitou)

- ad C) KA (Key Account): 2 (SŠ s maturitou)

Odbyt ČR: Vedoucí odbytu (SŠ s maturitou)

+ 2 referentky (SŠ s maturitou)

Obchodní zástupci: Vedoucí OZ (SŠ s maturitou)

+ 8 obchodních zástupců (SŠ s maturitou)

Skladník (SŠ s maturitou)

D) Sládek pivovaru (SŠ s maturitou)

- ad D) Sladovna: Vedoucí (SŠ s maturitou)

+ 8 dělníků (SOU)

Varna: Vedoucí (SŠ)

+ 3 vařiči (2xSŠ s maturitou, 1xSOU)

Spilka: 3 spilci (2xSŠ s maturitou, 1xSOU)

CKT (cylindrokónický tank): 3 dělníci (SOU)

Ležácký sklep: Vedoucí (SŠ s maturitou)

+ četař sklepu (SŠ s maturitou)

+ 4 dělníci (SOU)

Stáčírna: Vedoucí (SŠ s maturitou)

+ stáčírna sudů: 4 dělníci (SOU)

Stáčírna lahví: 3 vedoucí (2xSŠ s maturitou, 1xVŠ)

+ 9 dělníků: obsluha strojů (4xSŠ, 5xSOU)

+ 10 dělníků: balení (10xSOU)

Výstav: Vedoucí (SŠ s maturitou)

+ 2 výstavci (SOU)

+ 5 dělníků VZV (2xSŠ s maturitou, 3xSOU)

ad 1) FŘ:

Sekretariát: asistentka FŘ & Personální pracovnice (SŠ s maturitou)

IT: Informační technologie (2xVŠ)

Vedoucí úctárny (VŠ)

+ 3 referentky úctárny (SŠ s maturitou)

MTZ (VŠ)

Údržba: 2 vedoucí (1xVŠ, 1xSŠ s maturitou)

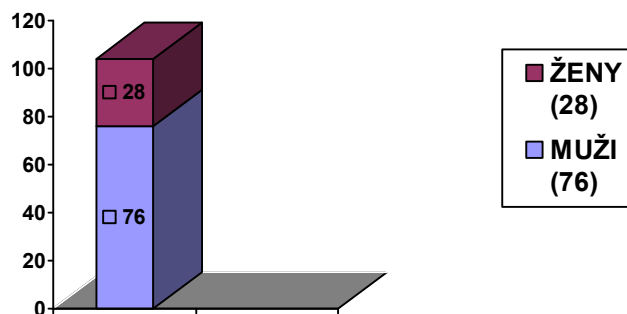
+ 6 elektro (2xSŠ s maturitou, 4xSOU)

Archiv: 1 (SŠ s maturitou)

Laboratoř: 3 referenti (VŠ)

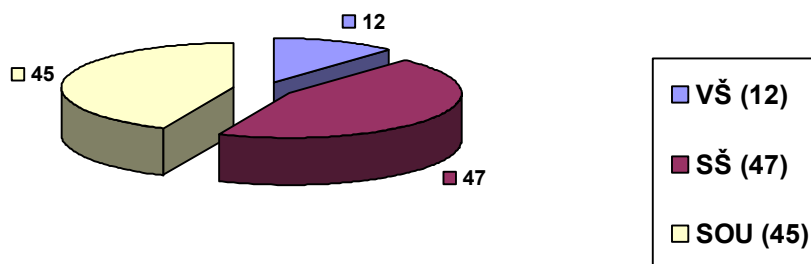
Oddělení pohledávek: 1 (SŠ s maturitou)

Graf 1 - Počet mužů a žen zaměstnaných u společnosti



Zdroj: Personální oddělení pivovaru

Graf 2 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: Personální oddělení pivovaru

4.5 Analýza výběrového procesu u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s.

Hlavní úlohou výběrového procesu je zabezpečit obsazení pracovních pozic takovými zaměstnanci, kteří budou v maximální míře odpovídat požadavkům dané pracovní pozice a budou schopni podílet se na plnění stanovených cílů společnosti. Pro výběrový proces společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s. platí respektování pracovních postupů uvedených v odborné literatuře s aplikací na podmínky společnosti. Cílem je uplatnění takových technik a postupů výběru zaměstnanců na volná pracovní místa, které zabezpečí realizaci úspěšného dosahování strategických personálních cílů společnosti.

Samostatný průběh výběru zaměstnanců se odlišuje podle charakteru obsazované pozice. Vychází se přitom z popisu práce dané pracovní pozice a ze specifických požadavků na zaměstnance. Na obsazení volné pracovní pozice se využívají interní i externí zdroje. Požadavek na přijetí nového zaměstnance musí být zpracován na formuláři požadavek na zaměstnance (příloha č.1).

V Budějovickém měšťanském pivovaru není zpracována směrnice postupu personální činnosti a při obsazování pracovních pozic se postupuje dle zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce.

Nábor a výběr pracovníků

Cílem náboru pracovníků je získat, s vynaložením minimálních nákladů, takový počet a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. V tomto procesu stojí proti sobě dvě strany a to podnik se svojí potřebou pracovníků na jedné straně a osoby hledající vhodné zaměstnání na straně druhé.

Při získávání nových pracovníků podnik využívá interní a externí zdroje. Na které zdroje se nábor zaměřuje, to závisí od profilu pracovního místa a od možnosti či nemožnosti najít vhodného kandidáta ve společnosti.

❖ **Interní zdroje** jsou využívány z následujících důvodů:

1. podnik zná pracovníka, jeho vlastnosti, schopnosti, chování a pracovní výkon;
2. pracovník zná prostředí, kulturu a cíle společnosti;

3. minimální náklady na přijímací řízení;
4. rychlejší průběh obsazení pracovní pozice;

V Budějovickém měšťanském pivovaru bylo v období 5/2007 uskutečněno obsazení uvolněné pracovní pozice pracovníka materiálně-technického zabezpečení z interních zdrojů. Místo bylo nabídnuto přímým oslovením pracovnice exportního oddělení, která byla na tuto pozici převedena. Byla sepsána dohoda o změně pracovních podmínek a vyhotoven dodatek k pracovní smlouvě. V tomto případě nebylo vypsáno veřejné výběrové řízení.

- ❖ Podnik při získávání nových zaměstnanců z **externích zdrojů** používá kombinaci několika metod z důvodu oslovení maximálního počtu možných uchazečů a tím možnosti výběru nejvhodnějšího budoucího zaměstnance.

Budějovický měšťanský pivovar a.s. používá při výběrovém řízení na volné pracovní místo následujících metod:

- inzerce
- doporučení vlastních zaměstnanců
- zprostředkování přes úřad práce

Před vypsáním výběrového řízení na volné pracovní místo je postup následující. Personální pracovník ve spolupráci s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa sestaví inzerát a zpracuje formulář požadavek na zaměstnance (příloha č.1). Vedoucí pracovník má za úkol při sestavení inzerátu specifikovat pracovní náplň a požadavky na obsazované pracovní místo.

Společnost Budějovický měšťanský pivovar využívá k seznámení veřejnosti s volným pracovním místem **inzeráty** v regionálním tisku Českobudějovický deník, kdy inzerát je zaslán do redakce v písemné podobě a uveřejněn v inzertní části. Inzerát má standardní podobu a obsahuje název společnosti, název pracovního místa, pracovní náplň, požadavky, kontaktní údaje.

Dalším prostředkem při hledání vhodného zaměstnance je vystavení inzerátu na vlastních internetových stránkách Budějovického měšťanského pivovaru (www.budweiser1795.com) v sekci KARIERA. Inzerát je na stránky vložen IT pracovníky pivovaru a je zde ponechán až do doby úspěšného přijímacího řízení na volné pracovní místo.

Doporučení vlastních zaměstnanců podnik využívá tak, že poskytne svým zaměstnancům dostatečné informace o specifikaci požadavků v souvislosti s novým pracovním místem a požádá je o pomoc při hledání vhodného uchazeče. Seznámení zaměstnanců o volném pracovním místě mají za úkol jejich přímí nadřízení, kteří jsou cestou personálního pracovníka informováni o volném pracovním místě.

Obrázek 7 - Inzerát

Máte-li zájem o práci v Budějovickém měšťanském pivovaru, zašlete svůj strukturovaný životopis na níže uvedený e-mail nebo si s námi domluvíte schůzku.

Dana Machová

Tel: 386 708 120

E-mail: info@budweiser1795.com

V současné době máme volná místa na tuto pozici:

Referent/ka exportního oddělení

Pracovní náplň:

- ❖ komunikace se zákazníky, realizace obchodních zakázek (objednávky, komunikace s výrobou, expedice: fakturace, celní deklarace) , řešení celních záležitostí

Požadavky:

- ❖ SŠ/VŠ vzdělání
- ❖ aktivní znalost AJ slovem i písmem, znalost dalšího světového jazyka výhodou
- ❖ praxe na obdobné pozici vítána
- ❖ ŘP sk. B
- ❖ znalost práce na PC
- ❖ komunikativnost, pečlivost, vysoké pracovní nasazení, flexibilita
- ❖ nástup možný ihned

K seznámení pracovníků pivovaru o volném pracovním místě slouží také informační deska, která je umístěna v hlavní administrativní budově pivovaru, kde jsou uveřejňovány další důležité informace a společnosti.

Zaměstnavatelé jsou podle zákona povinni hlásit volná místa na příslušném **úřadu práce**. Na úřad je v písemné podobě zaslán inzerát o volném pracovním místě, který je zde pracovníky úřadu zpracován, začleněn do příslušné sekce a veřejně prezentován na vývěsných deskách a internetových stránkách úřadu práce.

Funkcí výběru pracovníka je udělat analýzu a třídění uchazečů na určité pracovní místo, porovnat je s požadavky a nároky práce a vybrat vhodného pracovníka s předpoklady nejvyšší úspěšnosti v práci. Společnost Budějovický měšťanský pivovar využívá tři fáze výběru.

V první fázi se samotný uchazeč informuje o možnosti uplatnění a charakteru pracovní činnosti v podniku. Informace získává ze zdrojů, které Budějovický měšťanský pivovar použil na informování veřejnosti o volném pracovním místě a dochází k prvnímu kontaktu s pracovníkem personálního oddělení. Od uchazeče je požadován strukturovaný životopis, který je možno doručit do společnosti několika způsoby:

- písemně: BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR a.s.,
Lidická 458/51,
370 01 České Budějovice
- v elektronické podobě: E-mail: info@budweiser1795.com
- osobně: na personální oddělení v sídle společnosti

V druhé fázi si podnik shromažďuje informace o uchazečích, třídí a analyzuje doručené životopisy. Tato fáze se nazývá zkoumání dotazníku a je základním prvkem při výběrovém řízení. Uvedenou činnost má na starosti personální pracovník, který ve spolupráci s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa, vybere vhodné kandidáty. Vybraní uchazeči jsou písemně nebo telefonicky vyzváni, aby se dostavili k přijímacímu řízení ve stanoveném termínu do sídla společnosti. Uchazeči, kteří neprošli výběrem, jsou o tomto rozhodnutí vždy písemně informováni.

V závěrečné fázi je s vybranými uchazeči proveden výběrový pohovor.

Účelem pohovoru je:

- ❖ získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech.
- ❖ poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, je důležité, aby uchazeč měl prostor pro své dotazy
- ❖ založit či vytvořit přátelské vztahy, po pohovoru by měly obě strany pociťovat vzájemné přátelství a získat vzájemnou důvěru.

Ve společnosti Budějovický měšťanský pivovar je užíván pohovor před komisí. Kterou tvoří personalista, přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa a další pracovník z vedení společnosti.

❖ **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**

Pro strukturovaný pohovor je charakteristické, že:

1. obsah, pořadí otázek i čas, který je možný jednotlivým otázkám věnovat, jsou předem připraveny a plánovány sestavenou komisí a to dle charakteru obsazovaného místa;
2. všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, a to ve stejném pořadí a každé z otázek je věnován stejný čas;

Nejčastěji používané otázky:

- Co víte o naší společnosti?
- Co Vás zaujalo zrovna na této pozici?
- Proč odcházíte od svého současného zaměstnavatele?
- Jak byste popsal své poslední pracovní hodnocení?
- Doporučil by Vás Váš bývalý zaměstnavatel?
- Jste připraven v případě potřeby přijmout práci přesčas nebo o víkendu?
- Rodina, časová flexibilita?
- Jaké máte zájmy, koníčky?
- Jaké pracovní prostředí Vám vyhovuje?
- Prostor pro otázky ze strany uchazeče.

V případě, že na obsazované pracovní místo jsou požadovány specifické znalosti, je součástí přijímacího pohovoru i test znalostí. Ten spočívá v tom, že např. uchazeče o místo referentky exportního oddělení, kde je požadavkem dobrá znalost anglického jazyka, je předložen standardní obchodní dopis v AJ, který má za úkol přeložit a sestavit možnou odpověď.

Pohovor je organizován tak, aby nedocházelo k jeho narušování např. vstupem nepovolaných osob do místnosti, telefonů, či odvoláním představitelů organizace z místnosti.

O pohovoru je sepsán personálním pracovníkem zápis, který je podepsán a schválen přítomnými členy výběrové komise.

Po provedení pohovoru se všemi uchazeči je na základě získaných informací vybrán nejvhodnější uchazeč. Po schválení uchazeče finančním ředitelem pověřeným řízením firmy, je vybraný uchazeč kontaktován a informován o úspěšném absolvování přijímacího řízení a jsou s ním domluveny podrobnosti, týkající se nástupu na dané pracovní místo. Dále je sepsán návrh na uzavření pracovního poměru (příloha č.2).

Součástí přijímacího řízení je i uvedení na pracoviště a adaptační proces zaměstnance, který spočívá v tom, že personalista a přímý nadřízený přijímaného zaměstnance zajistí zaškolení zaměstnance s pracovním řádem a jeho uvedení do pracovního procesu. K prokazatelnému seznámení slouží záznam o vstupním školení nového zaměstnance (příloha č.3).

Ostatní uchazeči, kteří neprošli výběrovým řízením, jsou o tomto rozhodnutí písemně informováni.

4.6 Hodnocení zaměstnanců u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s.

Z hlediska hodnocení jsou zaměstnanci rozděleni do 3 skupin, pro jejichž hodnocení se používají různá hodnotící kritéria.

Skupina I. - výkonní ředitelé

Předmětem hodnocení je plnění úkolů stanovených manažerskou smlouvou. Dále pak plnění cílů společnosti.

Skupina II. - vedoucí pracovníci

Hodnotící kritéria jsou: schopnost řízení a vedení podřízených, plnění cílů společnosti na přiděleném pracovišti.

Skupina III. - ostatní zaměstnanci

Hodnotící kritéria:

- ❖ včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů (spolehlivost, zodpovědnost a samostatnost v práci hodnoceného, pracovní kázeň);
- ❖ odborná způsobilost hodnoceného;
- ❖ jednání a vystupování hodnoceného (profesní etika, chování vůči nadřízeným);

Při hodnocení zaměstnanců pivovaru je užíváno neformálního hodnocení, kdy přímí nadřízení hodnoceného zaměstnance sledují jeho chování na pracovišti, dle výše uvedených kritérií. V případě dlouhodobě neuspokojivých výsledků provede vedoucí s tímto zaměstnancem pohovor, popřípadě mu písemně oznámení, že dosahuje neuspokojivých výsledků a v případě, že nedojde ke zlepšení, je možnost dle zákona se zaměstnancem ukončit ve stanovené lhůtě pracovní poměr.

Pracovníci zařazení na pozice obchodní zástupce, KA (Key Account) a referent exportu jsou pravidelně (čtvrtletně) hodnoceni svými nadřízenými za množství vyvezeného piva v hl (u pracovníků exportu) a za množství prodaného piva v hl (u obchodních zástupců a KA). Motivací k lepším pracovním výkonům u těchto zaměstnanců jsou bonusy ve formě finančních odměn, které jsou násobkem prodaných, resp. vyvezených hl piva.

Vedoucí pracovníci a výkonní ředitelé jsou hodnoceni jednou ročně, s ohledem na plnění cílů společnosti, bezproblémový chod přidělených sekcí - bonusy ve formě finančních odměn, poměrem k celkovému výstavu piva v pivovaru.

V případě, že v průběhu roku nedojde u zaměstnance k vážnému porušení pracovních povinností, má 2 x ročně nárok na benefity - jedná se o dárkové balení produktů pivovaru.

5. Dotazníkové šetření

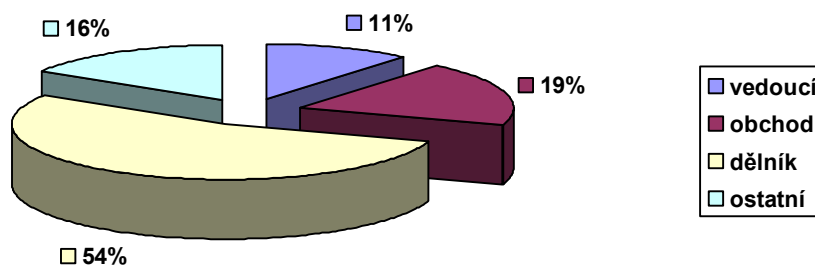
Při prováděném šetření v pivovaru jsem distribuoval dotazníky (příloha č.4) mezi jednotlivé pracovníky, na různých pracovních pozicích a to v počtu 50 kusů, z nichž se mi ke zpracování vrátilo 37 (74%). Dotazníky jsem předal v neoznačených obálcích formátu A5 vedoucím, na jednotlivá pracoviště pivovaru, ti je rozdali svým podřízeným, zaměstnanci dotazníky po vyplnění zalepili do obálek a předali zpět svým vedoucím. Od vedoucích jsem si obálky vyzvedl a provedl zpracování výsledků.

Charakteristika respondentů

Respondenti byli rozděleni dle pracovního zařazení - funkce, kterou zastávají v současné době v pivovaru: vedoucí pracovník, obchod (v tomto jsou zahrnuti pracovníci z exportního oddělení, Key Account a obchodní zástupci), dělník a ostatní.

Z grafu 3 vyplývá, že z celkového počtu 37 vyplněných dotazníků bylo přijato: 4 od vedoucích, což je 11 % z celkového počtu respondentů. 7 od pracovníků obchodu (19 %), 20 od dělníků (54 %) a 6 od zaměstnanců ostatních pracovních pozic (16 %).

Graf 3 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení v (%)



Zdroj: Vlastní výzkum

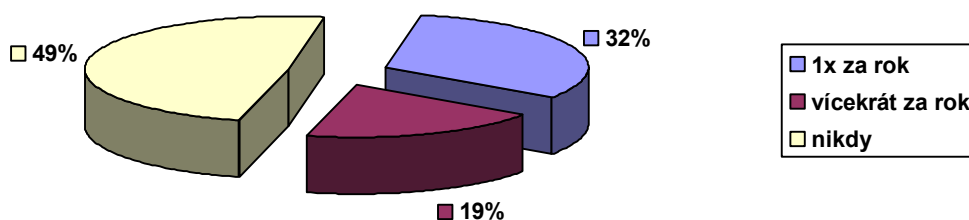
Frekvence formálního (systematického) hodnocení pracovníků pivovaru

Graf 4 zobrazuje, jak často jsou pracovníci Budějovického měšťanského pivovaru formálně hodnoceni. Vyhodnocením dotazníků jsem zjistil, že vedoucí pracovníci jsou hodnoceni 1 x za rok, kdy předmětem hodnocení je plnění cílů přiděleného pracoviště.

Pracovníci obchodu, ke kterým patří exportní oddělení, obchodní zástupci a Key Account, jsou pravidelně hodnoceni čtvrtletně, kdy jsou hodnoceni za množství vyvezeného, resp. prodaného piva v hektolitrech a na tomto je přímo závislá finanční odměna. Většina respondentů, kteří jsou zařazeni na pracovní pozici dělník uvedli, že nejsou v průběhu roku nikdy formálně hodnoceni. 5 z dotazovaných dělníků uvedlo, že jsou hodnoceni jednou ročně. To znamená, že se při vyplňování dotazníku buď zmýlili nebo nepochopili správně otázku.

Graf 4 - Frekvence formálního hodnocení zaměstnanců pivovaru v (%)

Otázka: Byl jste někdy během zaměstnání u pivovaru podroben hodnocení pracovní činnosti, jehož výsledky byly zaznamenány ve vašich personálních záznamech?



Zdroj: Vlastní výzkum

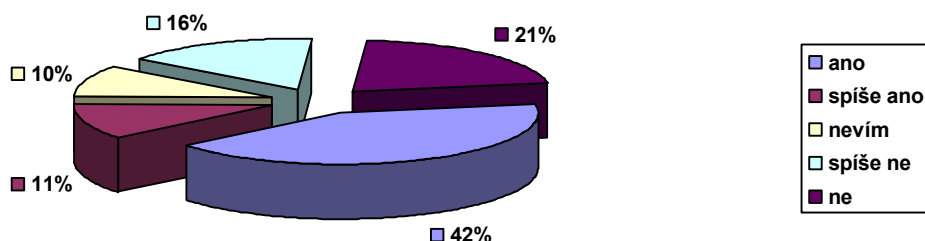
Postoj zaměstnanců k důležitosti hodnocení pracovníků

Na tuto otázku odpovídali pouze pracovníci, kteří u otázky č.2 uvedli, že jsou v průběhu roku hodnoceni. Zaměstnanci, kteří odpověděli kladně na tuto otázku, považují hodnocení pracovníků za důležitý proces z důvodu vlivu tohoto hodnocení na jejich odměnu. O tom, že je proces hodnocení důležitý je přesvědčeno 53 % hodnocených zaměstnanců (ano 42 %, spíše ano 11 %), za nepodstatný ho považuje 37 % (ne 21 %, spíše ne 16 %) a 10% zaměstnanců není schopno na tuto otázku odpovědět. Jednotlivé hodnoty jsou uvedeny v grafu 5.

O důležitost hodnocení jsou ve většině přesvědčeni pracovníci obchodu, protože na výsledku hodnocení je závislá jejich odměna, která je také motivací k podávání vysokých pracovních výkonů. Myslím si, že zavedení pravidelného formálního hodnocení na všech pracovních pozicích v pivovaru, spojené se systémem odměňování, jak je navržen v praktické části diplomové práce, by bylo motivací podávat lepší pracovní výkony i pro ostatní zaměstnance.

Graf 5 - Postoj zaměstnanců k důležitosti hodnocení pracovníků v (%)

Otázka: Hodnocení mé pracovní činnosti považuji za velice důležité, protože na výsledcích tohoto hodnocení závisí výše mé mzdy.



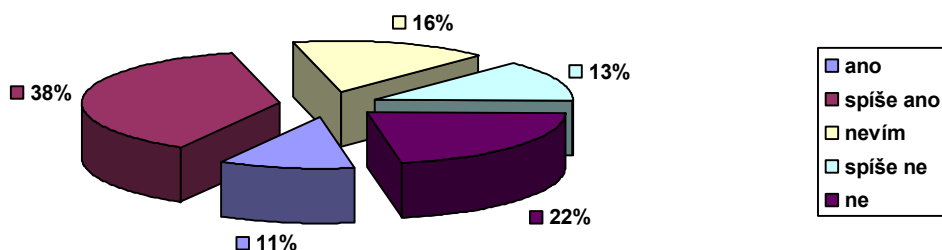
Zdroj: Vlastní výzkum

Motivace podávat vysoké výkony

Tato otázka souvisí částečně se systémem odměňování pracovníků a částečně se systémem hodnocení pracovníků. Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že 49 % pracovníků se domnívá, že nemá cenu se v zaměstnání snažit, 35 % zastává opačný názor a 16 % není rozhodnuto. To je pro pivovar varovný výsledek. Pokud zaměstnanec nevěří, že podaný pracovní výkon bude odpovídajícím způsobem odměněn, nemá motivaci vyvíjet vlastní iniciativu pro řešení pracovních problémů. Příčinnou současného stavu je absence pravidelného hodnocení pracovníků dělnických profesí.

Graf 6 - Motivace podávat vysoké výkony v (%)

Otázka: Myslím si, že nemá cenu se snažit podávat vysoké výkony, protože za to nebudu odměněný přiměřeným způsobem.



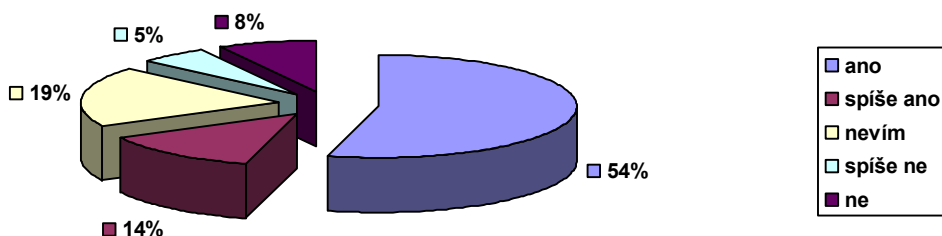
Zdroj: Vlastní výzkum

Přesvědčení o přínosu zavedení hodnocení všech zaměstnanců

Z grafu 7 je patrné, že se 68 % dotazovaných domnívá, že pravidelné hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců pivovaru by bylo pro ně přínosem. Z uvedeného výsledku vyplývá, že zaměstnanci vnímají absenci pravidelného hodnocení, které by rozlišilo průměrné a nadprůměrné zaměstnance, kdy jejich pracovní výkon a přístup k práci by mohl být různě finančně ohodnocen.

Graf 7 - Přesvědčení o přínosu zavedení hodnocení všech zaměstnanců v (%)

Otázka: Pravidelné hodnocení všech pracovníků a s ním související odměňování, by bylo přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele.



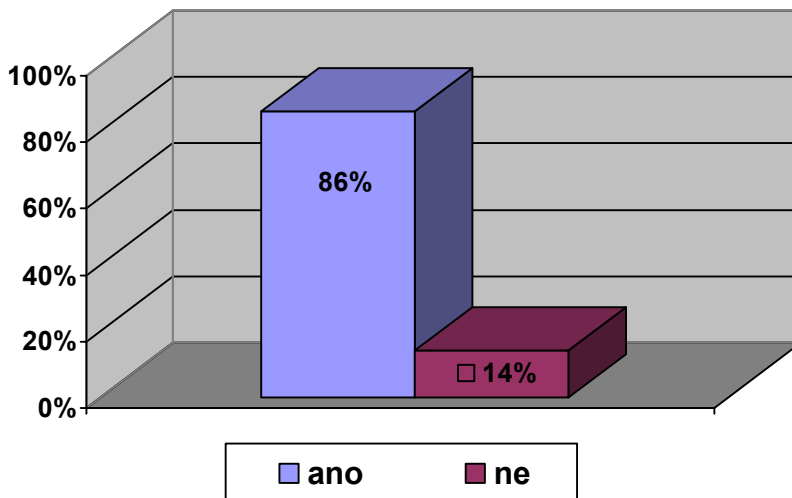
Zdroj: Vlastní šetření

Subjektivní vnímání přijímacího řízení

V případě kladné reakce vyjadřoval dotazovaný názor, že způsob a průběh přijímacího řízení u Budějovického měšťanského pivovaru je pro současné zaměstnance vyhovující a z jejich pohledu neměl žádné vážnější nedostatky. S tímto tvrzením souhlasilo 87 % dotázaných. V případě nesouhlasu byla dána možnost k uvedení důvodů, proč nebyl zaměstnanec spokojen s přijímacím řízením. Nejčastější důvody u negativních odpovědí byly, že celé přijímací řízení trvalo dlouho a jiní respondenti uvedli, že neabsolvovali jiné řízení a nemohou tedy porovnávat. Jedná se však o zanedbatelný počet, kdy většina dotázaných vnímá současný způsob přijímání nových uchazečů jako vyhovující bez negativních vlivů na uchazeče. Uvedené hodnoty jsou zobrazeny v grafu 8.

Graf 8 - Subjektivní vnímání přijímacího řízení v (%)

Otázka: Vyhovoval Vám způsob přijímacího řízení, které jste absolvoval v pivovaru?



Zdroj: Vlastní šetření

Porovnání úspěšnosti jednotlivých metod prezentace volných pracovních míst

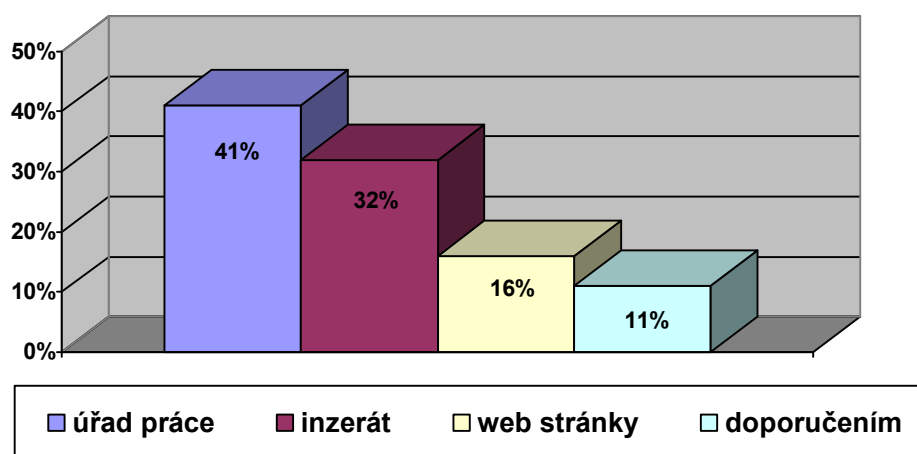
Tato otázka ověřovala úspěšnost jednotlivých způsobů prezentace nabídky volných pracovních míst u pivovaru. Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že nejvíce, tj. 41 % zaměstnanců zareagovalo na inzerát, který byl prezentován na úřadu práce. 32 %

uvedlo, že při hledání zaměstnání zareagovalo na inzerát v denním tisku, 16 % mělo zájem konkrétně o práci v pivovaru a reagovalo na nabídku na webových stránkách a 11 % z dotázaných uvedlo, že současné pracovní místo jim doporučil známý, který již v pivovaru pracoval.

Vysoká úspěšnost úřadu práce je výsledkem dobré organizace a práce s uchazeči o zaměstnání, vhodnými způsoby prezentace a systematickému rozdělení pracovních míst do jednotlivých sekcí.

Graf 9 - Porovnání úspěšnosti jednotlivých metod prezentace volných pracovních míst v (%)

Otázka: Jakým způsobem jste se dozvěděl o vašem současném pracovním místě v Budějovickém měšťanském pivovaru a.s.



Zdroj: Vlastní šetření

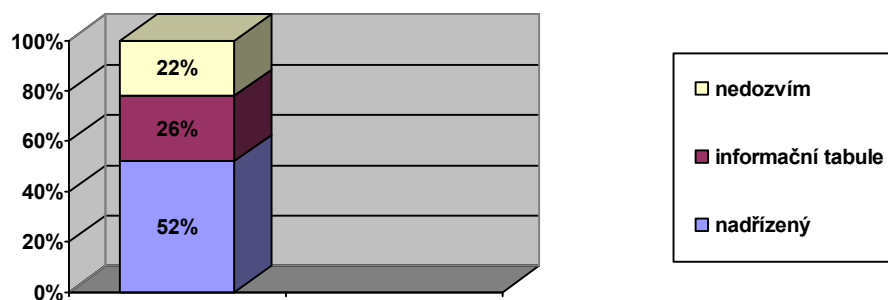
Informovanost zaměstnanců o vypsání výběrového řízení

Z grafu 10 je patrné, že vedení společnosti považuje za důležité, aby současní zaměstnanci byli informováni o vypsání výběrového řízení na volné pracovní místo v pivovaru. Tento trend považují za velice pozitivní, protože nikdo ze zaměstnanců by vědomě nedoporučil špatného budoucího spolupracovníka (viz. str. 14 - doporučení vlastního zaměstnance) a tím si pokazit u svého zaměstnavatele pověst doporučením nevhodné osoby. 78 % respondentů uvedlo, že jsou při vypsání výběrového řízení

seznámení ze strany vedoucích o volném pracovním místě v pivovaru nebo se s tímto seznámí na informační tabuli v prostorách společnosti.

Graf 10 - Informovanost zaměstnanců o vypsání výběrového řízení v (%)

Otázka: Při vypsání výběrového řízení na volné pracovní místo v pivovaru se o tomto nejčastěji dozvím.



Zdroj: Vlastní šetření

6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou navrženy kroky, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu při přijímání zaměstnanců a jejich hodnocení u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s. Tyto návrhy se týkají postupu při přijímacím řízení a uzavírání pracovních poměrů a hodnocení pracovníků.

6.1 Přijímací řízení

Jako hlavní nedostatek při přijímacím řízení u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s. spatřuji, že není vypracována směrnice upravující průběh přijímání pracovníků. Proto jsem navrhl **postup pro uzavírání pracovních poměrů** a to z důvodů sjednocení postupu personálních činností v akciové společnosti, která obsahuje pravidla a postupy při uzavírání pracovních poměrů.

6.1.1 Postup pro uzavírání pracovních poměrů

- ❖ 1. Uzavírání pracovních poměrů
 - Zásady pro obsazování pracovních míst
 - Výběrové řízení
 - Interní výběrové řízení
 - Rozdělení pracovních pozic z hlediska obsazování pracovních míst
 - Postup při obsazování pracovních míst
 - Výběrová komise a vedení výběrového řízení
- ❖ 2. Adaptační proces
 - Uvedení zaměstnance
 - Zapracování
 - Integrace

1. Uzavírání pracovních poměrů

Přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru vychází z potřeby řádného zajištění všech činností a.s. podle organizačního řádu společnosti.

Požadavek na přijetí nového zaměstnance musí být zpracován na formuláři požadavek na zaměstnance (příloha č.1).

Formulář musí být schválen vedoucím organizační jednotky a finančním ředitelem, pověřeným řízením firmy. Součástí požadavku na zajištění nového zaměstnance je stručná charakteristika popisu práce a profil zaměstnance. Takto zpracovaný požadavek předá vedoucí pracovník na oddělení personalistiky.

Termín pro předání: 1 měsíc před nástupem

Oddělení personalistiky provede následující činnosti:

- ❖ Vyhodnotí možnosti obsazení příslušného místa vlastním zaměstnancem a v kladném případě provede interní výběrové řízení na základě oznámení volného místa na informační tabuli a.s.
- ❖ Pokud nelze požadavek uspokojit z řad zaměstnanců, provede oddělení personalistiky externí oznámení volného pracovního místa a zahájí veřejné výběrové řízení (internetové stránky a.s., inzerce v tisku, úřad práce).
- ❖ Dále provede:
 - stanovení výběrové komise;
 - vyhodnotí nabídky a vhodné kandidáty pozve k prvnímu pohovoru, při kterém získá základní ústní i písemné informace;
 - získané informace vyhodnotí, vybere nejvhodnější kandidáty a sjedná jejich schůzku k pohovoru s výběrovou komisí. Tohoto rozhovoru se vždy účastní;
 - provede zápis výběrového řízení;
 - vybraného kandidáta informuje o výsledku jednání a sjedná s ním potřebné náležitosti k nástupu. Neúspěšné kandidáty informuje o výsledku výběrového řízení;
 - nejpozději v den nástupu nového zaměstnance oddělení personalistiky vyhotoví pracovní smlouvu s mzdovým a funkčním zařazením a přiloží popis pracovní činnosti zpracovaný vedoucím pracovníkem. V případě obsazování manažerské pozice oddělení personalistiky vyhotoví k pracovní smlouvě smlouvu manažerskou;

❖ Dále oddělení personalistiky vyřídí další nezbytné administrativní náležitosti:

- založí personální dokumentaci zaměstnance;
- v případě potřeby (určuje vedoucí pracovník) vyhotoví dohodu o hmotné odpovědnosti;
- zajistí proškolení nového zaměstnance z bezpečnosti práce;

a uvede nového zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi, který zajistí vstupní proškolení a spolupodílí se na jeho adaptačním procesu.

Zásady pro obsazování pracovních míst

Cílem stanovení zásad je vytvořit prostor rovných příležitostí pro obsazování volných pracovních míst, umožnit kariéru vlastním zaměstnancům a uplatňovat objektivitu při výběru uchazečů.

Obecné zásady pro obsazování pracovních míst:

- ❖ volná pracovní místa jsou přednostně obsazována vlastními zaměstnanci a to v rámci celé akciové společnosti;
- ❖ volné pracovní místo musí být obsazeno zaměstnancem splňujícím předepsané kvalifikační předpoklady;
- ❖ při nesplnění některého z předepsaných kvalifikačních předpokladů může být udělena výjimka pouze tehdy, jestliže se na ní dohodne výběrová komise;
- ❖ volná pracovní místa se obsazují interním výběrovým řízením a veřejným výběrovým řízením;

Výběrové řízení

Pro úroveň sládek pivovaru, ředitel mezinárodního obchodu, viceprezident prodeje a marketingu, ředitel obchodu pro ČR vyhláší výběrové řízení finanční ředitel pověřený řízením firmy. Výběrové řízení na ostatní pozice vyhláší příslušní výkonní ředitelé (sládek, ředitel mezinárodního obchodu, viceprezident prodeje a marketingu, ředitel obchodu pro ČR), po schválení pracovníkem personalistiky. Výběrovou komisi stanovuje ten, kdo vyhláší výběrové řízení.

Zveřejnění volného pracovního místa prostřednictvím inzerce nebo oznámení na internetu zajišťuje personální pracovník.

Interní výběrové řízení

Interní inzerát na volné pracovní místo je oznámen všem zaměstnancům společnosti prostřednictvím vývěsných tabulí.

Ve výjimečných případech lze volné pracovní místo obsadit přímým oslovením zaměstnance při dodržení postupů ve smyslu § 40 Zákoníku práce:

- ❖ volné pracovní místo vedoucí pracovník oznámí na personální oddělení s návrhem zaměstnance, kterému by chtěl pozici nabídnout;
- ❖ personalista nebo vedoucí pracovník oznámí tuto skutečnost vedoucímu pracovníkovi útvaru/střediska, kde je zaměstnanec zařazen;
- ❖ v případě souhlasu/ústní dohody vedoucího pracovníka, u kterého je zaměstnanec dosud zařazen a vedoucího pracovníka, který pozici nabízí, osloví vedoucí pracovník zaměstnance, o kterého má zájem. Tato dohoda musí být schválena výkonným ředitelem/vedoucím oddělení;
- ❖ oddělení personalistiky předá dokumenty vedoucímu pracovníkovi, který k nim přiloží nový popis pracovní činnosti a předloží je zaměstnanci k podpisu. Jedno vyhotovení vrátí oddělení personalistiky k založení do osobní evidence;

Veřejné výběrové řízení

Je vyhlášeno v případě, že pracovní místo není obsazeno interním výběrovým řízením. Informace o volném pracovním místě může být zveřejněna prostřednictvím internetové stránky a.s. a úřadů práce, internetové stránky volného trhu práce, inzerce v tisku, spoluprací s personálními agenturami.

Volná pracovní místa vznikají zpravidla těmito způsoby:

- ❖ rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance;
- ❖ rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele;
- ❖ skončení pracovního poměru na dobu určitou;
- ❖ převedení zaměstnance na jiné pracovní místo v rámci personálního plánování;

- ❖ odchod zaměstnance do starobního důchodu nebo invalidního důchodu;
- ❖ odchod zaměstnance do předčasného starobního důchodu;
- ❖ vytvoření nového pracovního místa;
- ❖ úmrtí zaměstnance;

Rozdělení pracovních pozic z hlediska obsazování pracovních míst

a) Výkonní ředitelé, sládek pivovaru

Volné pracovní místo lze obsadit pouze výběrovým řízením. Výběrové řízení vyhlašuje finanční ředitel a rozhoduje o způsobu oznámení a obsazení volného pracovního místa:

- ❖ smluvně s personální agenturou;
- ❖ vlastním výběrovým řízením - inzerce v denním tisku, na internetových stránkách a.s. a internetových stránkách volného trhu práce. V případě vlastního výběrového řízení je organizace zajišťována oddělením personalistiky;

V případě vlastního výběrového řízení je organizace zajišťována útvarem personalistiky.

b) Vedoucí oddělení

Volné pracovní místo lze obsadit vlastním výběrovým řízením. Výběrové řízení vyhlašují příslušní výkonní ředitelé, resp.sládek po schválení personálním pracovníkem. Volné pracovní místo je oznámeno :

- ❖ inzercí v denním tisku;
- ❖ na www. stránkách společnosti;
- ❖ oznámení příslušnému úřadu práce;

Organizačně výběrové řízení zajišťuje oddělení personalistiky.

c) Zaměstnanci

Volné pracovní místo lze obsadit vlastním výběrovým řízením. Výběrové řízení vyhlašují výkonní ředitelé a vedoucí oddělení po schválení personálním oddělením. Volné pracovní místo je oznámeno:

- ❖ inzercí v denním tisku;

- ❖ na www. stránkách společnosti;
- ❖ oznámením příslušnému úřadu práce;

Organizačně výběrové řízení zajišťuje oddělení personalistiky. Po schválení příslušným výkonným ředitelem, resp.sládkem pivovaru, lze některá pracovní místa obsadit přímým návrhem vedoucího oddělení i bez výběrového řízení.

Postup při obsazování pracovních míst

Definice pracovního místa:

- ❖ název pracovního místa;
- ❖ popis pracovního místa a osobnostní specifikace;
- ❖ stanovení základní mzdy;
- ❖ termín nástupu;

1. Vyhlášení interního výběrového řízení:

- ❖ zveřejnění interního inzerátu, včetně kontaktní osoby a termínu uzávěrky pro přihlášky;
- ❖ stanovení výběrové komise (přidělení rolí ve výběrové komisi a příprava otázek);
- ❖ stanovení místa a termínu konání výběrového řízení;
- ❖ provedení výběrového řízení;
- ❖ vyhodnocení - závěr;

2. Vyhlášení veřejného výběrového řízení:

- ❖ zveřejnění volného pracovního místa;
- ❖ vyhlášovatel stanoví výběrovou komisi;
 - přidělení rolí ve výběrové komisi;
 - příprava otázek;
 - stanoví místo a termín konání výběrového řízení;

Výběrová komise a vedení výběrového řízení

Výběrová komise je tříčlenná. Povinně je členem výběrové komise vedoucí pracovník, který místo obsazuje, personalista a další pracovník z vedení společnosti.

Výběrová komise posuzuje předpoklady uchazečů na dané pracovní místo a rozhoduje o kandidátovi většinou hlasů. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy komise výběrového řízení.

Z každého výběrového řízení je pořízen zápis, který je spolu s materiály uchazečů uložen na oddělení personalistiky. S personálními daty uchazečů se nakládá v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

2. Adaptační proces

Adaptační proces nových zaměstnanců bývá často opomíjen a proto navrhuji, aby se stal pravidelnou součástí přijímacího procesu. Zajišťují jej spolu s oddělením personalistiky vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení. Cílem adaptačního procesu je zabezpečit optimální průběh začleňování zaměstnanců do pracovního kolektivu a činnosti konkrétního pracoviště.

Nástupem nového zaměstnance do pracovního poměru začíná mimořádně významné období jeho postupného srůstání s novým prostředím, jehož výsledek často dlouhodobě ovlivňuje zaměstnancův vztah ke společnosti i jeho výkonnost.

Adaptační proces lze charakterizovat třemi etapami:

- ❖ uvedení zaměstnance na nové pracoviště;
- ❖ zapracování;
- ❖ integrace - plné začlenění do pracovního prostředí;

Nový zaměstnanec uzavírá pracovní poměr zpravidla s tříměsíční zkušební dobou, během které má vedoucí pracovník povinnost ověřit si jeho pracovní předpoklady a rozhodnout se o dalším pracovním postupu. V případě, že se vyskytnou zásadní problémy nebo lživé skutečnosti ze strany zaměstnance, má zaměstnavatel možnost ukončit pracovní poměr ve zkušební době.

Zaměstnanec si během zkušební doby vytváří názor na firmu jako celek, kolegy,

pracoviště atd. Je ovlivňován zejména přístupem vedoucího pracovníka, úrovní organizace, chováním kolegů, dodržováním vnitropodnikových norem. Povinností vedoucího pracovníka je vytvořit příznivý pohled zaměstnance na firmu a její činnost.

Postup uvádění nového zaměstnance na pracoviště se může lišit podle konkrétních podmínek. Každý vedoucí pracovník volí jiný postup při dodržení základních pravidel:

- ❖ dát zaměstnanci najevo, že je přínosem, posilou pro útvar (středisko). Vedoucí pracovník předem připraví kolektiv na nástup nového zaměstnance s cílem vytvořit prvotní pozitivní vztahy;
- ❖ představit nově přijímaného zaměstnance kolektivu a zdůraznit, na které spolupracovníky se bude obracet v době svého zapracování;

V den nástupu do zaměstnání zajistí vedoucí pracovník vstupní školení nového zaměstnance a poskytne mu základní informace o:

- ❖ účelu jeho pracovního místa v souladu s popisem pracovní činnosti;
- ❖ agendách, za které bude zodpovídat;
- ❖ činnosti firmy a jejím organizačním uspořádáním;
- ❖ pracovních podmínkách, postupech a technice, kterou bude při své práci využívat;
- ❖ kolektivní smlouvě;
- ❖ organizačním, pracovním ev. spisovém řádu společnosti;
- ❖ interních legislativních normách, platných pro dané pracoviště;
- ❖ systému jakosti;

O seznámení zaměstnance se základními informacemi provede písemný záznam na stanoveném formuláři (příloha č. 3) a předá oddělení personalistiky k založení do osobního spisu.

Vlastní průběh přijímacího řízení, použité metody a způsoby prezentace, které jsou používány u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a.s., jsou vyhovující a vhodně používány a odpovídají údajům v odborné literatuře.

6.1.1 Hlášení volného pracovní místa přes portál úřadu práce

Při provedeném šetření na Úřadu práce v Českých Budějovicích jsem zjistil, že v současné době je možnost hlásit volná pracovní místa elektronicky a to přes portál úřadu práce. Dle mého názoru se jedná o nejvhodnější a nejrychlejší metodu, kterou bych doporučil používat personálnímu oddělení Budějovického měšťanského pivovaru.

Postup a výhody zadávání volného pracovního místa přes portál ÚP:

Kontaktní údaje : Úřad práce

Klavíkova 1570/7

370 04 České Budějovice 3

Telefon: +420 387 709 111

E-mail: cbudejovice@cb.mpsv.cz

WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/local/cb_info

Zadaná volná místa se objeví nejen na portálu, ale dostanou se i do příslušné databáze úřadu práce. Tato metoda plně nahrazuje hlášení volných míst na úřadu práce. Při zadávání volného pracovního místa je také možné, ihned se podívat na vhodné kandidáty, kteří jsou registrováni na ÚP.

Aplikace je dostupná v sekci ZAMĚSTNANOST/ PRO ZAMĚSTNAVATELE/ ZADÁNÍ VOLNÝCH MÍST.

Vlastní zadání volného místa má následující podobu:

- ❖ registrace zaměstnavatele - Před prvním zadáním volného místa přes portál je nutná registrace a získání oprávnění k údržbě volných pracovních míst. Po prvním a úspěšném zaregistrování je možné kdykoliv prohlížet, upravovat a zadávat volná pracovní místa v dané společnosti;
- ❖ formulář zadání volného pracovního místa obsahuje následující údaje:
 - Profese (Doplňující text profese)
 - Počet volných míst
 - Fyzické pracoviště
 - Komu se hlásit
 - Směnnost

- Pracovní úvazek
- Minimální vzdělání
- Pracovní poměr (Pracovní poměr od - do)
- Mzdové rozpětí
- Místo je vhodné pro
- Další nepovinné údaje, které je možno vložit k volnému pracovnímu místu.

6.2 Hodnocení pracovníků

Při prováděném šetření mezi zaměstnanci pivovaru a vyhodnocením dotazníku, byl jako hlavní problém v hodnocení jejich práce zjištěn, že není rozlišen pracovník, který sice plní úkoly, ale podává průměrný výkon a pracovník, který pracuje nad rámec svých povinností. Uvedený problém je popsán v literární části diplomové práce, kdy se jedná o teorii spravedlnosti. Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku - pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost) s vkladem svých spolupracovníků vykonávající srovnatelnou činnost.

Uvedený problém by dle mého názoru vyřešilo zavedení formálního (systematického) hodnocení, které by prováděl přímý nadřízený hodnoceného pracovníka a to čtvrtletně v písemné podobě na formulář pro hodnocení a tento by byl přílohou personální dokumentace hodnoceného a obsahoval by následující kritéria hodnocení:

Neomluvené směny: nikdy neměl(1b) dva a vícekrát(3b)
 jedenkrát(2b) často(4b)

Bezpečnostní předpisy: dodržuje(1b) soustavně porušuje(3b)
 občas porušuje(2b) musí být postihován(4b)

- Pracovní morálka:** výborná(1b) dostačující(4b)
 dobrá(2b) špatná(5b)
 nestálá(3b)

- Iniciativa:** iniciativní(1b)
 pracuje podle příkazů, ale spolehlivě(2b)
 pracuje podle příkazů, ale bez vlastní iniciativy(3b)
 je třeba ho do práce pobízet a kontrolovat(4b)
 úkoly přijímá neochotně(5b)

- Zodpovědnost:** spolehlivý, zodpovědný, samostatný(1b)
 zodpovědně vykonává práci pod vedením(2b)
 je nespolehlivý, bez pocitu odpovědnosti za práci(3b)

- Práce navíc:** přijme(1b)
 když mu v tom nebrání vážný důvod(2b)
 občas(3b)
 zcela výjimečně(4b)
 zásadně nikdy(5b)

- Kvalita práce:** velmi dobrá(1b) s drobnými občasnými nedostatky(3b)
 dobrá(2b) pracuje nekvalitně, práci odbývá(4b)

- Příkazy nadřízených přijímá:** disciplinovaně(1b) s výhradami(3b)
 po diskusi(2b) nedisciplinovaně(4b)

- V kolektivu:** oblíben(1b)
- není vůči němu vyhraněný postoj(2b)
- není oblíben(3b)

Jednalo by se o slovní způsob hodnocení každého zaměstnance. K slovního hodnocení jsou přiřazeny body, kdy vyhodnocením devíti kritérií by výborný zaměstnanec dosáhl 9 až 11 bodů (podmínkou by také bylo, že u jednotlivých kritérií by nemohl mít hodnocení horší, než více jak 2 body). Průměrný zaměstnanec by dosáhl 12 až 18 bodů a zaměstnanec, který by dosáhl více jak 19 bodů nebo by dosáhl u jednotlivých kritérií 4 či 5 bodů, byl by tento nevyhovující stav se zaměstnancem projednán a v případě, že by nedošlo při dalším hodnocení ke zlepšení, byl by se zaměstnancem, dle zákona, ukončen pracovní poměr. Zaměstnanec by měl samozřejmě právo být seznámen s hodnocením a byla by mu dána možnost se k hodnocení písemně vyjádřit.

Vyhodnocení dotazníku by provedl zhodnotitel, nejčastěji přímý nadřízený hodnoceného pracovníka a tento by ho s návrhem na odměnu předal personálnímu oddělení. Na základě tohoto hodnocení by byl zaměstnanec v případě nadprůměrného výsledku hodnocení mimořádně odměněn finančně popř. formou dalších benefitů, oproti jiným zaměstnancům, kteří dosahují průměrných výsledků.

7. ZÁVĚR

Vedení společnosti Budějovický měšťanský pivovar si uvědomuje, že dobří zaměstnanci jsou konkurenční výhodou každé společnosti. Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností.

Cílem práce byla analýza postupu při přijímacím řízení a hodnocení pracovníků ve vybrané firmě a návrh na zlepšení současné situace. Tento cíl byl naplněn rozborem současného stavu při obsazování pracovních pozic používaných společností Budějovický měšťanský pivovar a způsobu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Potřebné informace k vypracování diplomové práce byly získány dvěma způsoby: osobním dotazováním pracovníků v Budějovickém měšťanském pivovaru a dotazníkovým šetřením.

Průběh přijímacího řízení, použité metody a způsoby prezentace, které jsou používány u společnosti Budějovický měšťanský pivovar, jsou vyhovující a odpovídají údajům v odborné literatuře. KOUBEK (2001) uvádí, že při vypsání výběrového řízení na volné pracovní místo je vhodné zapojit vlastní zaměstnance. Využívá se toho, že současný pracovník organizace si samozřejmě nechce pokazit u svého zaměstnavatele pověst doporučením nevhodné osoby. Zapojení současných zaměstnanců do výběrového řízení je vhodně užíváno vedením pivovaru a lze jej doporučit i jiným společnostem. Způsoby prezentace, tj. kombinace inzerátu v tisku, hledání vhodných uchazečů přes úřad práce a vystavení inzerátu na vlastních webových stránkách je v současné době nejpoužívanější a zaručuje oslovení maximálního počtu potenciálních uchazečů. Ze zasláných životopisů jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Ve společnosti Budějovický měšťanský pivovar je užíván standardizovaný pohovor před komisí, který zaručuje korektnost a profesionalitu při výběru uchazeče.

Rozborem současného stavu přijímacího řízení u společnosti Budějovický měšťanský pivovar a následným porovnáním s údaji uvedenými v odborné literatuře

bylo zjištěno, že není vypracována směrnice upravující průběh přijímacího řízení. Proto v kapitole " 6 Návrhy a opatření" je navržen postup pro uzavírání pracovních poměrů. Jde o sjednocení postupu personálních činností v akciové společnosti, které obsahuje pravidla a postupy při uzavírání pracovních poměrů. Důležitou součástí přijímacího řízení je i často opomíjená adaptace pracovníka na novém místě. Způsob a odpovědnost za adaptaci nového pracovníka je popsána v uvedeném postupu.

Při získávání informací k diplomové práci bylo provedeno šetření na Úřadu práce v Českých Budějovicích. Zjistil jsem, že v současné době je pro zaměstnavatele možné hlásit volná pracovní místa elektronicky a to přes portál úřadu práce. Jedná se o nejvhodnější a nejrychlejší metodu, kterou bych doporučil používat personálnímu oddělení Budějovického měšťanského pivovaru. Zadaná volná místa se objeví nejen na portálu, ale dostanou se i do příslušné databáze úřadu práce. Tato metoda plně nahrazuje hlášení volných míst na úřad práce. Při zadávání volného pracovního místa je možné ihned vybrat vhodné kandidáty, kteří jsou zde registrováni. Většina zaměstnavatelů již tento způsob vyhledávání používá.

Vlastním dotazníkovým šetřením byli respondenti rozděleni dle pracovního zařazení (funkce), kterou zastávají v současné době v pivovaru - vedoucí pracovník, obchod (v tomto jsou zahrnuti pracovníci z exportního oddělení, Key Account a obchodní zástupci), dělník a ostatní. Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že v pivovaru jsou hodnoceni vedoucí pracovníci 1 x za rok, kdy předmětem hodnocení je plnění cílů přiděleného pracoviště. Pracovníci obchodu, ke kterým patří exportní oddělení, obchodní zástupci a Key Account, jsou pravidelně hodnoceni čtvrtletně. Předmětem hodnocení je množství vyvezeného, resp. prodaného piva v hektolitrech a na tomto je přímo závislá finanční odměna. Většina respondentů, kteří jsou zařazeni na pracovní pozici dělník uvedli, že nejsou v průběhu roku nikdy formálně hodnoceni. Z vyhodnocení dotazníku je dále patrné, že jedině pracovníci obchodu považují hodnocení za důležité. Vždyť na tom závisí jejich finanční odměna. 68 % dotazovaných se domnívá, že pravidelné hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců pivovaru by bylo pro ně přínosem. Z uvedeného výsledku vyplývá, že zaměstnanci vnímají absenci pravidelného hodnocení, které by rozlišilo průměrné a nadprůměrné zaměstnance, kdy jejich pracovní výkon a přístup k práci by mohl být různě finančně ohodnocen.

Uvedený problém je popsán v literární části diplomové práce, kdy se jedná o teorii

spravedlnosti. Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi, je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost) s vkladem svých spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost. Zaměstnanec má pocit, že nemá cenu se víc snažit, protože jeho výkon nebude nijak ohodnocen a zůstane bez povšimnutí vedoucích pracovníků. To má za následek, že zaměstnanec si sice splní svoje povinnosti, ale další přínos pro společnost, jeho zapálení pro věc, jdou stranou a může to mít za následek ukončení pracovního poměru. Podle VEBERA (2000) patří systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování k základním pilířům personálního managementu firmy. Uvedený problém by vyřešilo zavedení formálního (systematického) hodnocení, které by čtvrtletně a v písemné podobě prováděl přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Návrh postupu hodnocení, otázek a způsobu vyhodnocení je popsán v kapitole návrhy a opatření diplomové práce.

Závěrem lze konstatovat, že Budějovický měšťanský pivovar získává na základě uvedených postupů vhodné pracovníky a to v požadované profesní a kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku. Zavedení efektivního formálního hodnocení u všech pracovníků, spojeného se systémem odměňování, by vedlo k větší motivaci zaměstnanců. Podávali by vyšší pracovní výkony a tím by se zvětšila konkurenceschopnost celé společnosti.

8. SUMMARY

The purpose of this diploma thesis was the analysis of the entrance interview process, the employees' evaluation in chosen company and the project for the innovation of current situation. This purpose was achieved by analysis of current entrance interview process and employees' evaluation in Budějovický měšťanský pivovar a.s. and by questionnaires, which had to find out the employees' opinion on the entrance interview process and on the system of employees' evaluation. The employees were chosen from different positions. The comparison of the theoretical and practical knowledge gave the base to certain recommendations and proceedings. It is supposed that these recommendations and proceedings should improve current situation in the chosen company.

The digest defines controlling of human factor and legislature in personal area. Another important topic is the purpose and the importance of obtaining new employees. The substantial part of the digest is the analysis of selective methods and obtaining employees and its advantages and disadvantages. In the conclusion there is described controlling of job performance and employees' evaluation.

The analysis of current situation in entrance interview process and employees' evaluation was compiled from recourses which were taken from the survey in the brewery.

The part concerning about suggestions and proceedings summarizes the areas which are the most problematic in entrance interview process and in employees' evaluation. There are introduced some suggestions and proceedings which should help to eliminate these problems.

The conclusion helps to compare the aims and the results of this diploma thesis. There is presented the analysis of current situation in all.

Keywords: human resources management, employee appraisal, human resources, labor recruitment.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LITERÁRNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-2470-469-2.
2. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. KLEIBEL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
5. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
6. KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
7. VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

ZÁKONY A NAŘÍZENÍ VLÁDY

8. ZÁKON č.262/2006 Sb., zákoník práce
10. ZÁKON č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti
11. ZÁKON č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku
12. ZÁKON č.119/1992 Sb., o cestovních náhradách
13. NAŘÍZENÍ VLÁDY č.108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce

14. NAŘÍZENÍ VLÁDY č.333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci.

ZDROJE V ELEKTRONICKÉ PODOBĚ

15. <http://www.budweiser1795.com> [online] - Oficiální internetové stránky Budějovického měšťanského pivovaru a.s.
16. <http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony> [online] - Oficiální portál s právními předpisy.

REJSTŘÍK OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

REJSTŘÍK OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Model vztahů a podmínek při získávání uchazečů.....	9
Obrázek 2 - Schéma řízení pracovního výkonu.....	26
Obrázek 3 - Schéma proces motivace.....	27
Obrázek 4 - Příklad číselné posuzovací stupnice.....	31
Obrázek 5 - Příklad grafické posuzovací stupnice.....	31
Obrázek 6 - Příklad slovní posuzovací stupnice.....	31
Obrázek 7 - Inzerát.....	42

REJSTŘÍK TABULEK

Tabulka 1 - Stanovení norem.....	29
Tabulka 2 - Vztah mezi výsledkem hodnocení a pracovní kariérou.....	32

REJSTŘÍK GRAFŮ

Graf 1 - Počet mužů a žen zaměstnaných u společnosti, k 1.3.2008	39
Graf 2 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti, k 1.3.2008.....	39
Graf 3 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení v (%).....	47
Graf 4 - Frekvence formálního hodnocení zaměstnanců pivovaru v (%).....	48
Graf 5 - Postoj zaměstnanců k důležitosti hodnocení pracovníků v (%).....	49
Graf 6 - Motivace podávat vysoké výkony v (%).....	50
Graf 7 - Přesvědčení o přínosu zavedení hodnocení všech zaměstnanců v (%).....	50
Graf 8 - Subjektivní vnímání přijímacího řízení v (%).....	51
Graf 9 - Porovnání úspěšnosti jednotlivých metod prezentace volných pracovních míst v (%).....	52
Graf 10 - Informovanost zaměstnanců o vypsání výběrového řízení v (%).....	53

Příloha 1 - Dotazník pro osobní dotazování

PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTANCŮ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ BUĎĚJOVICKÉHO MĚŠŤANSKÉHO PIVOVARU A.S.

Jmenuji se Jan Rehák a jsem studentem Jihočeské univerzity, Zemědělské fakulty, studijní obor - provozně podnikatelský. V rámci své diplomové práce provádím výzkum a způsobech přijímání nových zaměstnanců a hodnocení pracovníků Budějovického měšťanského pivovaru a.s.. Rád bych Vás poprosil o pravdivé vyplnění otázek. Své odpovědi zaškrtněte, popřípadě doplňte. Předem děkuji za Vaši ochotu, trpělivost a čas při vyplňování dotazníku.

1. PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ-FUNKCE:

- vedoucí pracovník
- obchod (KA, OZ, Export)
- dělník
- ostatní

2. BYL JSTE NĚKDY BĚHEM ZAMĚSTNÁNÍ U PIVOVARU PODROBEN HODNOCENÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI, JEHOŽ VÝSLEDKY BYLY ZAZNAMENÁNY VE VAŠICH PERSONÁLNÍCH ZÁZNAMECH.

- 1x za rok
- vícekrát za rok: měsíčně, čtvrtletně, pololetně (zakroužkujte správnou odpověď)
- nikdy

Pokud jste odpověděli na otázku č.2 NIKDY, otázku č.3 nevyplňujte.

3. HODNOCENÍ MÉ PRACOVNÍ ČINNOSTI POVAŽUJI ZA VELICE DŮLEŽITÉ, PROTOŽE NA VÝSLEDCÍCH TOHOTO HODNOCENÍ ZÁVISÍ VÝŠE MÉ MZDY.

- ano
- spíše ano
- nevím

spíše ne

ne

4. MYSLÍM SI, ŽE NEMÁ CENU SE SNAŽIT PODÁVAT VYSOKÉ VÝKONY, PROTOŽE ZA TO NEBUDU ODMĚNĚNÝ PŘIMĚŘENÝM ZPŮSOBEM.

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

5. PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ VŠECH PRACOVNÍKŮ A S NÍM SOUVISEJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ, BY BYLO PŘÍNOSEM PRO ZAMĚSTANCE I ZAMĚSTNAVATELE.

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

6. VYHOVOVAL VÁM ZPŮSOB PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ, KTERÉ JSTE ABSOLVOVAL V PIVOVARU.

ANO

NE

Pokud jste odpověděli NE, stručně napište důvody.

PROČ?.....

.....

.....

7. JAKÝM ZPŮSOBEM JSTE SE DOZVĚDĚL O VAŠEM SOUČASNÉM MÍSTĚ V BUDĚJOVICKÉM MĚŠŤANSKÉM PIVOVARU A.S.

- úřad práce
- inzerát v tisku
- inzerát na webových stránkách pivovaru
- doporučením od pracovníka pivovaru
- jiným způsobem:

8. PŘI VYPSÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO V PIVOVARU SE O TOMTO NEJČASTĚJI DOZVÍM.

- od nadřízeného
- z informační tabule v pivovaru
- jiným způsobem Jakým?.....
- nedozvím