

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA



STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNĚ PODNIKATELSKÝ
KATEDRA: ŘÍZENÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR
PRACOVNÍKŮ**

VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE:
Ing. Darja Holátová, Ph.D.

AUTOR DIPLOMOVÉ PRÁCE:
Zrůst Stanislav

2006

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů – získávání a výběr pracovníků“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Plané nad Lužnicí 20. dubna 2006

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a teoretické i praktické rady při zpracování diplomové práce.

OBSAH:

1 Úvod	1
2 Literární přehled	3
2.1 Řízení lidských zdrojů	3
2.2 Plánování lidských zdrojů	6
2.3 Získávání pracovníků	8
2.3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání	9
2.3.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	13
2.3.3 Proces získávání pracovníků	14
2.3.4 Volba metod získávání pracovníků	19
2.3.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	25
2.3.6 Závěrečné teze procesu získávání	26
2.4 Výběr pracovníků	28
2.4.1 Výběrové pohovory	29
2.4.2 Assessment centre	31
2.4.3 Testy pracovní způsobilosti	31
3 Metodika a cíl práce	33
4 Charakteristika vybraného podniku	34
4.1 Charakteristika společnosti	34
4.2 Cíle společnosti	36
4.3 Organizační struktura a zaměstnanci	37
5 Analýza personálního řízení	39
5.1 Plánování lidských zdrojů	42
5.2 Získávání lidských zdrojů	43
5.3 Metody získávání pracovníků	46
5.4 Dokumenty získávané od uchazečů	51
5.4.1 Shromáždění dokumentů	51
5.4.2 Třídění uchazečů	52
5.5 Výběr a přijímání pracovníků	55
5.5.1 Výběrové pohovory	57
5.5.2 Testy pracovní způsobilosti	57
5.5.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče	58

5.6 Adaptační proces	59
5.6.1 Jednotlivé kroky adaptačního procesu	60
5.6.2 Kolečko	62
5.6.3 Konec zkušební doby nového zaměstnance	63
6 Diskuse a návrh rámcových změn	64
7 Závěr	72
8 Literatura	74
9 Summary	77
10 Přílohy	78

1. ÚVOD

Radikální změny v ekonomickém chování střední a východní Evropy způsobené rokem 1989 se projevily v nejrůznějších oblastech lidské činnosti. Otevřela se zde možnost svobodného a soukromého podnikání, vznikaly organizace, společnosti a podniky v soukromém vlastnictví. S přílivem zprostředkovaných poznatků ze zahraničí a s postupným získáváním vlastních zkušeností se i českou společností začalo šířit přesvědčení o tom, že pracovní síla je tím nejcennějším, co má každý jedinec k dispozici, a že je tedy nezbytně nutné naučit se lidské zdroje efektivně využívat. Díky tomu, že si sílu lidských zdrojů začíná uvědomovat stále více lidí, vznikají při organizacích četné personální útvary a o problematiku personalistiky se začínají zajímat především vedoucí pracovníci na úrovni manažerů, kteří mají zájem o vytvoření stabilní a fungující organizace.

Řízení lidských zdrojů je klíčová oblast řízení, protože kvalita lidského činitele rozhoduje o tom, zda podnik uspěje v konkurenčních podmínkách. Stává se důležitým nástrojem na zvyšování konkurenceschopnosti a celkové úspěšnosti a prosperity organizace. Nerespektování strategického významu řízení lidských zdrojů a jeho provázanost s celkovým systémem řízení může pro organizaci znamenat značné potíže a ztráty. Právě bezprostřední vliv lidských zdrojů na rozvoj a růst organizace svědčí o tom, že základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnovaná personálním činnostem, které přímo ovlivňují výkonnost toho nejcennějšího (a mnohdy nejdražšího) zdroje, který mají organizace k dispozici.

Mnoho českých firem začíná se svým lidským kapitálem lépe hospodařit. Uvědomují si, že finance je možné si půjčit, techniku lze zakoupit, ale kvalifikované, schopné a motivované pracovní síly je potřeba mít. Na jejich získání je nutné vynaložit dostatek peněz, času a především provést kvalitní výběr, a to je umění. Výběrem pracovníků je částečně předurčen vývoj organizace. Pokud budou přijati pouze kvalitní pracovníci odpovídající nejen nárokům obsazovaného pracovního místa, ale i požadavkům organizace jako celku, pak se může daná společnost dále rozvíjet a prosperovat. V opačném případě bude nucena investovat dodatečné náklady na vzdělávání, čelit nízkým výkonům a časté fluktuaci pracovníků.

Cílem této diplomové práce je kromě shrnutí teoretických znalostí z oblasti personálního řízení také jejich praktická aplikace na konkrétní práci personálního oddělení. Diplomová práce je zaměřena především na získávání a výběr pracovníků ve společnosti CETELEM ČR a.s. a jsou zde doporučeny návrhy a změny vhodné pro zlepšení práce řízení lidských zdrojů v této společnosti.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Stává se 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 (KOUBEK, 2001).

Řízení lidských zdrojů je proces realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, udržování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání pracovníků podniku. Tvoří tedy tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu, tedy jeho získávání, spojování s pracovními úkoly, formování jako jedince i jako podnikového týmu, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (TRUNEČEK, 1997).

Řízení lidských zdrojů znamená řízení nejsložitější a nejdůležitější části systému podniku. Personální strategii a politiku je třeba chápat jako neoddelitelnou součást podnikové strategie a politiky. Aktuálním úkolem personálních manažerů nyní bude, mimo jiné, přesvědčovat vedení podniku, že sociální faktory nejsou pouze průvodním jevem výrobních a ekonomických procesů, ale že právě tyto faktory rozhodují o prosperitě (DVOŘÁKOVÁ, 2001).

Jak poznamenali (WERTHER a DAVIS, 1992), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.

Rozvoj a řízení lidských zdrojů musí vycházet z měnících se charakteristik lidí. Proto podle HORALÍKOVÉ (2000) zahrnuje:

- správnou volbu a zajištění profesní a kvalifikační struktury,
- vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení, kritičnost a tvořivost,
- v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,
- participaci, a to nejen na řízení a rozhodování, ale i na odměňování,
- stimulaci ztotožnění s podnikovou kulturou,
- náhradu přísné kontroly sdílenými hodnotami,
- péči o kvalifikační růst pracovníků, o jejich osobní rozvoj,
- vytvoření pevného sociálního zázemí
- podporu soudružnosti, vytváření spolupodílnictví na úspěších a neúspěších, aj.
- v konečné fázi využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností, způsobů jednání a jedinců, ale čímsi více).

Význam personálního řízení jako složky podnikového řízení je dán významem lidských zdrojů pro efektivní fungování organizace. Lidé v organizaci jsou v současném pojetí řízení vnímáni jako zdroj nejcennější, určující využívání ostatních zdrojů (materiálních, finančních, informačních), s nimiž organizace disponuje s cílem zajistit svoji prosperitu. „Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace“ (ARMSTRONG, 1999).

Lidský faktor je nutno jednoznačně považovat za klíčový předpoklad úspěšného fungování firmy ve znalostní společnosti. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši (TRUNEČEK, 1999).

Úkolem personálního řízení je dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (KOUBEK, 2001).

Hlavní náplně a struktura činnosti útvarů řízení lidských zdrojů (ARMSTRONG, 1999):

Tabulka č. 1: Pracovní náplně útvaru řízení lidských zdrojů

strategické	operativní	poradenské a konzultační
<ul style="list-style-type: none"> - personální politika - personální strategie - účast na zdokonalování organizace a řízení - personální struktury 	<ul style="list-style-type: none"> - nábor - výběr - přijímání - propouštění - administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování - odměňování - výchova, školení, vzdělávání - zaměstnanecké vztahy - zaměstnanecké služby
tvůrčí činnosti, koncepční spolupráce s vedením organizace	převažuje samostatná činnost útvaru ŘLZ	spolupráce s liniovými manažery

Hlavními úkoly personálního řízení jsou hodnocení pracovních míst a stanovení požadavků na pracovní sílu, plánování potřeby pracovních sil a zajištění pokrytí této potřeby, tedy získávání a výběr pracovníků, jejich optimální rozmístění, orientaci a vzdělávání, vytváření a realizaci programů řízení a rozvoje organizace práce, zajištění vhodných systémů hodnocení pracovníků, zajištění agendy penzionování a propouštění pracovníků, plánování kariéry a rozvoje pracovníků, motivaci a vytváření systémů odměňování, hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory, vytvářet systém projednávání disciplinárních záležitostí a stížností, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci, pomoc zaměstnancům při řešení osobních problémů, vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci, fungování podnikového personálního informačního systému (KOUBEK 2001).

Úkolem personálního řízení je vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující zaměstnance k plnění cílů podniku, posilovat vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci, sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn, poskytovat služby organizaci potřebné k jejímu fungování (ARMSTRONG, 1999).

2.2. PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální plán je dalším faktorem, který musí vzít personalista při získávání pracovníků v úvahu. Plánování pracovníků představuje předvídání budoucího vývoje potřeby pracovníků a možností jejího pokrytí. Vychází především z výrobních prognóz z nichž jsou odvozovány prognózy vývoje potřebného počtu a struktury zaměstnanců. Personální plány obsahují kromě počtu též strukturu potřebných pracovních sil a po porovnání s plány kariéry jednotlivých zaměstnanců a s žebříčky pro pracovní postupy z nich vyplýne, která z volných pracovních míst budou muset být zaplněna z vnějšku podniku.

Plánování optimálního stavu pracovníků je pro firmu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů - materiálních, finančních, technologických, technických apod. (STÝBLO, 2003).

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zajištění toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využívala. Týká se také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a, pokud neexistuje žádná nová možnost, i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů (ARMSTRONG, 2002).

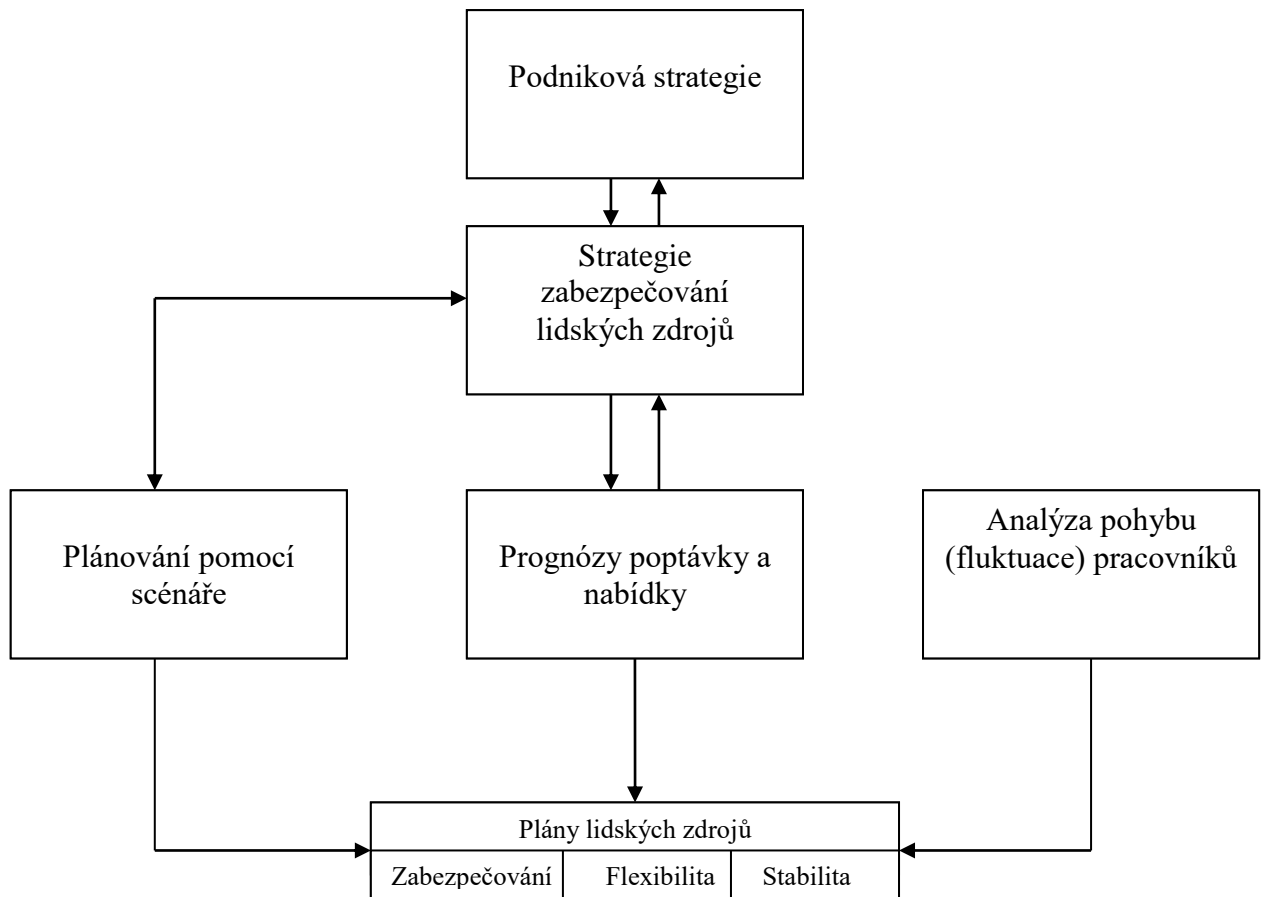
Personální plánování je možné specifikovat do tří oblastí - plán perspektivní potřeby pracovníků (množství a struktury), plán pokrytí potřeby pracovníků a plán personálního rozvoje pracovníků (plány pracovní kariéry - osobního rozvoje a plány nástupnictví v pracovních funkcích). Personální strategie se promítá v plánech dílčích personálních činností - plány získávání a výběru pracovníků, plány podnikového vzdělávání, plány osobního rozvoje pracovníků, plány odměňování, plány penzionování a propouštění atd. (KOUBEK, 2001).

Předností personálního plánování je racionální přístup a systematickost v zajišťování a hospodaření s lidskými zdroji v podniku. Projevuje se zvláště v optimalizaci potřeby pracovníků, v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru pracovníků, ve zvyšování jejich výkonu, i v dalších oblastech personálního řízení. Personální plánování je metodou hospodaření s lidskými podnikovými zdroji a metodou péče o rozvoj a kvalitu personálu (HORALÍKOVÁ, 1999).

Plánování lidských zdrojů znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato činnost pomáhá organizaci zabezpečit správný počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí. Zkušenosti ukazují, že čím delší je období, na něž odhadujeme potřebu pracovní síly, tím méně přesný je odhad. Mezi jiné komplikující faktory patří změny ekonomické situace, kolísání nabídky pracovních sil a změny politické situace (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997).

Následující obrázek znázorňuje proces plánování podle ARMSTRONGA (2002):

Schéma č.1: Proces plánování lidských zdrojů



2.3. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Rozhoduje o tom, zda realizace cílů podniku bude zajištěna potřebnou pracovní silou, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Kvalita procesu získávání podstatně ovlivňuje potřebu, charakter a intenzitu ostatních personálních činností. Získávání pracovníků je činnost mající dostatečně propracovanou a všeobecně uznávanou metodiku, ověřenou dlouhodobou praxí. Úkolem získávání pracovníků, jako první části procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, je zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství uchazečů odpovídajících kvalit, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Podle autorů FOOTA a HOOKA (2002) je určení hlavního cíle velice prosté: hlavní cíl výběru je obvykle definován: „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“.

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 získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejich hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou (JOSEF KOUBEK, 2001).

Trvalý úspěch podniku v procesu globalizace je závislý na adaptabilitě, flexibilitě lidí, dále na jejich schopnostech, znalostech, dovednostech, pracovním nasazení a především tvořivosti zaměstnanců. Prvním předpokladem je snaha o vyhledávání a získávání (dříve označované jako nábor, dnes šířeji jako personální marketing) s cílem zajištění podnikové potřeby lidských zdrojů, spojené s úsilím o výběr nejvhodnějších kandidátů na konkrétní pracovní místa (KRNINSKÁ, 2002).

V české praxi je často místo získávání pracovníků používán pojem nábor. Moderní řízení lidských zdrojů však mezi těmito dvěma termíny diferencuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla orientaci na pracovníky z vnějších zdrojů, moderní získávání usiluje nejen o přilákání uchazečů z vnějšku, ale i o získávání lidských zdrojů z řad stávajících zaměstnanců podniku (z řad uvolňovaných, uspořené či k povýšení vhodných zaměstnanců). V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, o zvyšování produktivity práce. Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální řízení snaží především: tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými.

Cílem vyhledávání pracovníků je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Vyhledávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která je v podniku zpravidla vyjádřena v různých typech personálních plánů a specifikována v popisech pracovních míst (HORALÍKOVÁ, 1999).

2.3.1 Vnější a vnitřní podmínky získávání pracovníků

Pracovníci personálního oddělení, kteří se zabývají vyhledáváním nových zaměstnanců, musí být citliví k určitým tlakům projevujícím se v tomto procesu. Tato omezení vycházejí ze strany organizace, samotného pracovníka personálního oddělení i z okolního prostředí. Míra vlivu jednotlivých okolností se mění podle situace, obecně můžeme vymezit jako nejvýznamnější faktory získávání.

- **Vnější faktory získávání pracovníků**

Získávání pracovníků konkrétním podnikem ovlivňují také okolnosti vnějšího charakteru. Jsou jimi podle KOUBKA (2001) například:

Demografické podmínky

Demografickými podmínkami rozumíme proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorovou mobilitu obyvatelstva včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce.

Ekonomické podmínky

Do ekonomických podmínek řadíme ty, které odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství, či jiné (např. strukturální) změny vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.

Sociální podmínky

Sociální podmínky souvisejí především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, především pak s profesně-kvalifikačními orientacemi, s orientacemi týkajícími se vzdělání, s rodinnými orientacemi žen apod.

Technologické podmínky

Technologické podmínky vytvářejí nová zaměstnání a modifikují či likvidují zaměstnání stará v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících pracovních sil může přizpůsobit jen z části a s určitým zpožděním.

Sídelní podmínky

K sídelním podmínkám patří především charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí. Obojí může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce, ke specifčnosti trhu práce v zázemí podniku.

Politicko-legislativní podmínky

Politicko-legislativní podmínky ovlivňují proces získávání pracovníků např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, zakazují diskriminaci uchazečů či nařizují zaměstnávání určitých osob.

- **Vnitřní faktory získávání pracovníků**

Tyto podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací, která volné pracovní místo nabízí.

Podle KOUBKA (2001) jsou podmínky související s konkrétním pracovním místem následující:

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.);
- rozsah povinností a odpovědnost;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody aj.).

Podmínky související s organizací:

- význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace (vztah k zákazníkům a zaměstnancům);
- úroveň v odměňování a péči o zaměstnance;
- možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a profesního růstu;
- sociální klima v organizaci;
- poloha organizace.

Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňuje spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané (KOUBEK, 2001).

Oproti tomu podle KRNINSKÉ (2002) na interní faktory významně spolupůsobí mikroprostor lidského subjektu – jak vedoucího a řídicího pracovníka, tak i jejich spolupracovníků a podřízených.

K interním faktorům tak podle autorky můžeme zařadit:

- vize rozvoje podniku a od ní odvozené strategie
- kvalita vedoucích a řídicích pracovníků
- používaný způsob a styl řízení a vedení lidí
- potencial spolupracovníků ve firmě, podniku
- organizační uspořádání (systém a struktura) podniku
- podniková kultura, která je definována jako souhrn postojů, představ, hodnot, norem a vzorců chování v podniku sdílených a relativně dlouhou dobu udržovaných, může být a měla by být ovlivňována subjekty vedoucích pracovníků (vzory jednání) ve smyslu strategie řízení lidských zdrojů tak, aby působila na vnitřní postoje všech zúčastněných.

Následující schéma znázorňuje interní a externí faktory řízení lidských zdrojů:
(VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ, 2002)

Schéma č.2: Rámcová struktura faktorů lidských zdrojů



2.3.2 Vnější a vnitřní zdroje získávání pracovníků

Kandidáty na obsazení volných pracovních míst – funkcí je zásadně možno získávat ze dvou zdrojů: z řad vlastních pracovníků nebo na trhu práce mimo organizaci. Rozhodnutí, který z těchto zdrojů má být využit, je prvním krokem, který je třeba učinit poté kdy se prokáže, že funkční (pracovní) místo má dlouhodobě v organizačním systému své opodstatnění a má být obsazeno novým pracovníkem.

Identifikace zdrojů uchazečů je proces volby mezi vnitřními a vnějšími zdroji pracovních sil. Rozdělení podle KOUBKA (2002):

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje – tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji, zlepšení organizace práce apod.
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či s jinými organizačními změnami
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě.
- pracovníci, kteří mají nějaký důvod přejít na jiné pracovní místo.

Hlavními vnějšími zdroji pracovních sil jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní)
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na výkon povolání
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele
- doplňkové vnější zdroje (ženy v domácnosti, důchodci, studenti, zahraniční pracovní zdroje)

Doplňkovými vnějšími zdroji pracovních sil mohou např. být:

- ženy v domácnosti

- důchodci
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách)
- pracovní zdroje v zahraničí aj.

Tabulka č. 2: Zdroje pracovních sil podle HORALÍKOVÉ (2000)

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje	Doplňkové vnější zdroje
Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami Pracovníci vhodní k povýšení Pracovníci mající zájem o změnu pracovního místa	Volné síly na trhu práce Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání Zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele	Ženy v domácnosti Důchodci Studenti Pracovní zdroje v zahraničí

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů (HORALÍKOVÁ, 1999)

	Výhody	Nevýhody
Vnitřní zdroje	Otevření možností postupu Nízké náklady na získávání lidí Znalost podniku u uchazeče Znalost spolupracovníků Vědomí vlastních schopností Udržení úrovně mezd a platů Rychlejší obsazení místa Uvolnění místa pro mladé zájemce Průhledná personální politika Regulovatelnost personálním plánem Cílevědomé řízení personálu Zabránění fluktuaci	Omezený výběr Vyšší náklady na vzdělávání Podniková slepota Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita Klikaření Obavy z odmítnutí dlouhodobého pracovníka Automatické povyšování Přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
Vnější zdroje	Širší možnost výběru Nové impulsy pro podnik Příchozí je rychleji uznán Přesné pokrytí potřeby	Vyšší náklady na získávání Zvyšování fluktuace Negativní účinek na podnikové klima Riziko zkušební lhůty Náklady na seznámení s podnikem Obsazení místa trvá déle Stres z přechodu na nové působiště Představa vyššího platu Blokování šancí postupu

2.3.3 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je především procesem komunikace mezi organizací, která hledá vhodné uchazeče pro obsazení volného pracovního místa, a potenciálními zájemci o toto místo. Klíčovou roli v tomto procesu hrají logicky informace poskytnuté

organizací. Jejich rozsah, vypovídací schopnost a srozumitelnost i způsob předávání v podstatné míře rozhodují o úspěchu celého procesu, o "kvalitě" i počtu přihlášených zájemců, o pracovní i finanční náročnosti celé akce.

V odborné literatuře jsou podrobně popsány nejrůznější postupy a metodiky získávání pracovníků. Platí však zásada, že praktické uplatnění kteréhokoliv z doporučených postupů je třeba vždy posoudit s ohledem na konkrétní podmínky a situaci v organizaci, na situaci na trhu práce i s ohledem na konkrétní pracovní místo, které má být obsazeno. Lze proto jen doporučit, aby si každá organizace vypracovala svůj vlastní metodický postup získávání pracovníků, který by měl kromě popisu technických, organizačních a administrativních opatření zabezpečovat i respektování přijaté personální politiky organizace. Pokud se zejména malá organizace s ohledem na minimální frekvenci získávání nových pracovníků na trhu práce rozhodne takovou metodiku nevypracovávat, musí v každém jednotlivém případě individuálně zvažovat všechny nezbytné kroky tak, aby dosáhla optimálního výsledku.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
 2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
 3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získání referencí, příprava pracovní smlouvy.
- (ARMSTRONG, 2002)

Podrobnější členění procesu získávání zahrnuje 12 kroků. Jednotlivé z nich agregují nejdůležitější rozhodnutí činěná během procesu získávání a snaží se detailně vymezit též postup práce optimalizovaný s využitím poznatků z praxe. Dodržováním tohoto již poměrně dokonale metodologicky propracovaného postupu se podnik může vyhnout časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou zůstává příslušné místo neobsazeno. Hlavním předpokladem pro to, aby proces získávání pracovníků byl

efektivním, je dobrá znalost pracovních míst a jejich povahy (analýza pracovních míst) a také předvídání vytváření či uvolňování nových pracovních míst. Tento proces je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se dle KOUBKA (2001) skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
 - Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
 - Zvážení alternativ
 - Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
 - Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
 - Volba metod získávání pracovníků
 - Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
 - Formulace nabídky zaměstnání
 - Uveřejnění nabídky zaměstnání
 - Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
 - Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací
 - Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám
-
- **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Podnikové plány výroby, investic, technického rozvoje aj. jsou základnou, z níž personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery vycházejí při odhadu počtu a profesně-kvalifikační struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt podnikovou potřebu pracovní síly. Identifikace potřeby musí probíhat vždy s určitým předstihem před realizací vlastního získávání a s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. Proto mají značný význam periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků, a v této souvislosti i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků v podniku, umožňující identifikovat reprodukční potřebu pracovníků. Bohužel není vždy možné identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s dostatečným předstihem (např. náhlé úmrtí či invalidita

pracovníka). V každém případě je ale vždy nutné důkladně prověřit, je-li potřeba oprávněná a jsou-li oprávněné také požadovaná úroveň a typ pracovníka.

- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru, musíme nejdříve zjistit vše potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Lze říci, že nejdůležitější fází procesu získávání je shromáždění všech relevantních informací o pracovní pozici. Musíme provést jakousi inventuru úkolů a podmínek spojených s daným pracovním místem a z nich odvodit požadavky, které jsou kladeny na pracovníka.

Nejdůležitější z těchto charakteristik se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce pracovního místa a umožňují potenciálnímu uchazeči se rozhodnout, zda na nabídku reagovat či nikoliv. Výsledkem zmíněné inventury, tedy toho čemu se říká analýza pracovního místa, jsou charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek (popis pracovního místa) a výčet požadavků kladených na pracovníka (specifikace požadavků pracovního místa).

Vypracování specifikace pracovního (funkčního) místa je náročná práce vyžadující provedení poměrně náročné analýzy. Pro získání pracovníků na vyšší a náročnější funkční místa se vyplatí pověřit jejich výběrem externí zprostředkovatelskou agenturu.

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa (ARMSTRONG, 2002).

Sedmibodový model vypracovaný RODGEREM (1952) se zaměřuje na:

- 1) Fyzické vlastnosti - tělesnou stavbu, silové vybavení, obratnost
- 2) Vědomosti - vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti
- 3) Všeobecnou inteligenci - základní intelektuální schopnosti

- 4) Zvláštní schopnosti - mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov a čísel
- 5) Zájmy - intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
- 6) Dispozice (sklony) - přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání na sebe sama
- 7) Okolnosti - soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny

Pětistupňový model MUNROVA A FRAZERA (1955) se zaměřuje na:

- 1) Vliv na ostatní - tělesná stavba, vzhled, mluva, způsoby
- 2) Získaná kvalifikace - vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
- 3) Vrozené schopnosti - přirozená rychlost chápání, schopnost učit se
- 4) Motivace, osobní cíle, úspěšnost v dosahování cílů a odhodlání za nimi jít
- 5) Emocionalita - citová stabilita, schopnost překonat stres, schopnost vycházet s lidmi

- **Zvážení alternativ**

Máme několik možností, co udělat s volným pracovním místem (např. jej zrušit, anebo tuto práci rozdělit mezi několik dalších zaměstnanců, přesčas, částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohoda o provedení práce). A když zjistíme, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu získávání pracovníků.

- **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků**

Musíme vybrat takový popis a požadavky na pracovní místo, aby tento byl pro uchazeče reálným. Měl by obsahovat následující body popisu pracovního místa: název pracovního místa, funkce v zaměstnání a místo výkonu práce; typy pracovních úkolů a rozsah odpovědnosti; možnosti vzdělávání, pracovní podmínky (pracovní prostředí a plat).

Dále by měl dle KOUBKA (2001) obsahovat požadavky na pracovníka – potřebné vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a pracovní zkušenosti, dále pak i charakteristiku osobnosti. Tyto požadavky by měly být roztrženy na:

- nezbytné (nemůžeme z nich slevit);
- žádoucí (přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu);

- vítané (zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci);
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce).

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Vyhledávání (získávání, resp. přerazování a povyšování) pracovníků z vnitřních zdrojů úzce navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků. Optimálním postupem při obsazování volných pracovních míst v podniku je vyhlášení výběrového (konkurzního) řízení tak, aby měli možnost přihlásit se do něj i pracovníci podniku. Při tomto postupu se dostanou do konkurence s externími uchazeči a celý proces je objektivizován (HORALÍKOVÁ, 1999).

2.3.4 Volba metod získávání pracovníků

Volba metod získávání závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na zvláštní schopnosti pracovníka atd.), jaká je situace na trhu práce, kolik máme disponibilních finančních prostředků, jak rychle potřebujeme uspokojit potřebu pracovních sil. Metod získávání existuje celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na jednu z nich, ale kombinují více možností. Která metoda bude zvolena a povede k úspěšnému získání kandidátů závisí na typu pracovního místa a na podmínkách trhu práce, ve kterých se firma nachází.

Uveďme alespoň některé z častěji používaných metod podle KOUBKA (2001):

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení současného pracovníka organizace
- Vývěsky
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů

- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
- Využívání využívání počítačových sítí (internetu)

➤ ***Uchazeči se nabízejí sami***

Podniky, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci nebo mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, používají nejrůznější relativně pasivní metodu získávání pracovníků - uchazeči se jim nabízejí sami. Přicházejí, nebo se písemně obracejí na podnik se svou nabídkou.

Tato metoda eliminuje nemalé náklady na inzerci, uchazeči však nemají přesnou představu o potřebách podniku a značné množství z nich je pro podnik neupotřebitelných. Nabídka ze strany uchazečů je plynulá, není kampaňovitá jako v případě, kdy si organizuje získávání podnik sám. To narušuje práci personalistů či jiným managerů, kteří musí reagovat na nabídku, jednat s kandidáty, odmítat je tak, aby to nepoškodilo podnikovou pověst.

➤ ***Doporučení současného pracovníka organizace***

Mezi pasivní metody patří i získávání na základě doporučení stávajícího zaměstnance. K tomu je třeba zajistit, aby se stávající zaměstnanci dozvěděli včas o volném pracovním místě, aby byli dobře informováni o jeho povaze. Lze také uplatnit různé stimulační nástroje, např. odměňovat pracovníky, kteří doporučili vhodného uchazeče

Tato metoda ponechává nízké náklady na získání pracovníka a zároveň zvyšuje vhodnost kandidátů, ať už po jejich odborné či osobnostní stránce. I tento způsob ale poskytuje pouze omezený výběr z nízkého počtu uchazečů a bývá proto doporučován spíše pro výběr podřízených k povýšení.

➤ ***Přímé oslovení vyhlédnutého jedinice***

Vyhledávání prostřednictvím aktivity vlastních pracovníků (vedoucích i řadových) je většinou efektivní, protože umožňuje získávat kvalitnější uchazeče. Pracovníci podniku mohou svým přátelům a známým ujasnit podmínky práce, konkretizovat nároky a

odhadnout, zda se bude jimi kontaktovaný člověk pro práci, resp. na pracovní místo hodit (HORALÍKOVÁ, 1999).

➤ *Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)*

Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách, umístěných na frekventovaných místech uvnitř i mimo organizaci. Vývěska většinou poskytuje poměrně podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče, a tak redukuje počet evidentně nevhodných uchazečů. Svým charakterem je nejlépe využitelná pro získání absolventů škol či k oslovení lidí z blízkého okolí organizace.

➤ *Inzerce ve sdělovacích prostředcích*

Vyhledávání uchazečů formou inzerce je velmi rozšířeno. Nejčastěji jsou používány inzeráty zveřejňované v denním (široké spektrum záběru oslovených) nebo odborném tisku, někdy také v audiovizuálních médiích. Inzerát by měl být formulován přesně, výstižně a stručně, umožňuje oslovit veliký počet lidí a ve vztahu k počtu oslovených je relativně málo nákladný. Aby byli osloveni jen ti kvalitní uchazeči, kteří přicházejí v úvahu pro užší výběr, je vhodná volba periodika, v němž bude inzerát zveřejněn (KRNINSKÁ, 2002).

Cílem inzerování by mělo podle ARMSTRONGA (1999) být:

- upoutat pozornost – inzerát musí být v porovnání s ostatními inzeráty konkurenceschopný. Dobrý inzerát povzbudí zájem vhodných, ale také odradí zájem nevhodných uchazečů. Prostředkem k tomuto je především kvalitní specifikace pracovního místa a požadavků na kandidáty.
- vytvářet a udržovat zájem – inzerát musí zapůsobit natolik atraktivním dojmem, aby vybudil zájem vhodného uchazeče o nabízené pracovní místo i o zaměstnavatele. Nástrojem k dosažení tohoto cíle je především forma, úprava i grafické ztvárnění a umístění inzerátu.
- stimulovat akci – inzerát musí zajistit dostatečný počet odpovědí vhodných kandidátů.

K dosažení těchto cílů je nezbytné analyzovat požadavky na inzerát kladené, rozhodnout o tom, kdo bude co dělat a za co bude odpovědný, zformulovat text a vypracovat podobu inzerátu a nakonec vybrat vhodné medium.

➤ ***Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi***

Široce využívanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení podniku se vzdělávacími institucemi, neboť mnoho pracovních míst je možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Řada podniků se podílí na přípravě učňů na dělnická povolání, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků.

Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat studenta k práci v organizaci po ukončení studií a během studia jej motivovat k žádoucí profilaci. K velkým nevýhodám této metody patří sezónnost nástupu do práce, tedy nemožnost operativně obsazovat uvolněná pracovní místa v průběhu roku (ARMSTRONG, 1999).

Při získávání absolventů vysokých škol je velmi oblíbený tzv. CAMPUS RECRUITING, tedy získávání studentů končících právě studium přímo na půdě vysoké školy. Podniky, které se účastní těchto každoročních setkání se studenty na vysokých školách, vynakládají značné úsilí na vydávání informačních brožurek, pravidelné návštěvy škol a na vypracování třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod assesement center atd.

Vysoká škola vytváří vhodné podmínky pro to, aby zástupci organizací mohli provést jakési předběžné pohovory s vhodnými uchazeči, dochází k rozsáhlé výměně informací o firmě, jejích charakteristikách, potřebách a představách, i o uchazeči - jeho silných, slabých stránkách, osobnosti apod. S neslibnějšími kandidáty vedou většinou organizace druhá kola pohovorů již na půdě společnosti a často s některými z nich uzavírají určitou formu spolupráce na zkrácený pracovní úvazek.

➤ ***Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému***

Pokud organizace potřebuje získat pracovníky řemeslných profesí, jeví se jako jedna z velmi levných a efektivních metod spolupráce s odbory. Podmínkou využitelnosti této cesty je ale dlouhá odborová tradice a dobře organizované odborové svazy s fungujícím informačním systémem a spojením na své členy (momentálně nezaměstnané). Nespornou výhodou této metody je, že do značné míry zabezpečuje požadovanou úroveň kvalifikace a znalostí kandidátů. Kromě toho pomáhá udržovat dobré vztahy organizace s odbory.

Odborové svazy v České republice také vydávají různé publikace vzdělávacího charakteru. Patří k nim i série Zákonů, vydávaných nakladatelstvím SONDY. Takové publikace odbory adresují do svých knihoven a pracovníkům příslušných oddělení státních i velkých soukromých podniků. Firmám, které mají zájem se zde zviditelnit, nabízí vydavatel možnost umístit do brožury personální inzerci.

➤ ***Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů***

Různá sdružení odborníků, stavovské organizace a vědecké společnosti mohou být velmi užitečným zdrojem špičkových odborníků, specialistů, vysoce kvalifikovaných pracovníků (zvláště v případě, že využívají informačních systémů). Mnohá sdružení se zapojují do umísťovacích činností, aby pomohla novým, ale i zkušeným jen nezaměstnaným, odborníkům nalézt práci, zvláště při příležitosti konání různých shromáždění a konferencí. Některá sdružení dokonce vydávají publikace s inzeráty.

Odborníci patřící k určitému odbornému sdružení jsou mnohem pravděpodobněji informováni o nejnovějším vývoji v oboru, a jsou proto vysoce kvalifikovaným, i přestože omezeným tak ceněným, souborem kandidátů.

➤ ***Spolupráce s úřady práce***

Levnou metodu jak získat pracovníky představuje spolupráce s Úřady práce, které nabízejí své služby naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro podnik. Samy shromažďují informace o uchazeči a zajišťují jakýsi výběr. V některých případech dokonce může zaměstnavatel získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka.

Na úřadech práce lze většinou získat pouze pracovníky běžných profesí, nikoli odborníka s vysokou specializací. Přesto je třeba mít dobré spojení s pracovníky na úřadu práce, neboť je nutné, aby tito lidé znali konkrétní podnik a jeho specifické nároky na pracovní síly (HORALÍKOVÁ, 1999).

➤ *Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen*

Mnohé podniky v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou a v posledních deseti letech také stále více společností u nás, využívá při získávání pracovníků služeb soukromých personálních agentur (zprostředkovatelen práce). Většina personálních agentur nezajišťuje jen získávání, ale také předvýběr vhodných kandidátů, kromě vyhledávání na pozice se zabývají také zapůjčováním dočasných pracovníků, některé nabízí kompletní převzetí personální agentury klienta včetně mzdových a právních náležitostí jejího vedení.

Personální agentura může svému klientovi nabídnout větší znalost trhu práce, ve většině případů disponuje vlastní databází kandidátů, nabízí profesionalitu a zkušenosti s inzerováním, pohovory, provádí testování, ověřují pracovní reference atd. Úspěšnost a kvalita poskytovaných služeb závisí na součinnosti agentury a organizace. Kvalitní a detailně propracovaný popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka snižují riziko přijetí nevhodného kandidáta. Čím otevřenější spolupráce se mezi agenturou a zaměstnavatelem rozvine a čím kvalitnější bude zpětná vazba, tím bude spolupráce efektivnější.

Vyhledávání uchazečů prostřednictvím specializovaných agentur se používá většinou pro získávání pracovníků na pracovní místa s vysokými kvalifikačními nároky, s vysokou mírou odpovědnosti, popř. na úzce specializovaná pracovní místa. Činnost těchto agentur je velmi drahá (HORALÍKOVÁ, 1999).

➤ *Využívání počítačových sítí (internetu)*

Existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání, a také adres, na kterých mohou nalézt životopisy uchazečů o práci. Mezi nesporné výhody této moderní metody patří relativně nízká cena, operativnost a

možnost rozepsat detailněji informace o společnosti, pracovním místě, pracovních podmínkách na něm a o požadavcích tohoto pracovního místa na pracovníka.

Díky ne zcela běžné znalosti užívání internetu je však tato metoda omezena spíše na mladší a kvalifikovanější osoby.

2.3.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které nejčastěji organizace požadují, jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, vysvědčení o lékařské prohlídce a průvodní dopis, ve kterém uchazeč sdělí důvody svého zájmu o zaměstnání a to, co od zaměstnání a organizace očekává.

❖ *Průvodní dopis*

V průvodním dopise (motivační dopis, žádost o přijetí do zaměstnání) uchazeč o zaměstnání zdůvodňuje, proč se o nabízené pracovní místo zajímá, argumentuje v něm ve svůj prospěch a uvádí zde důležité a k danému pracovnímu místu relevantní informace, které nejsou zmíněny v životopisu.

Průvodní dopis je tradičně vyžadován od uchazečů o vedoucí místa, či od specialistů. V současné době se však jejich používání rozšiřuje i na ostatní pozice a kromě dělnických povolání již doprovází dokumenty uchazečů o téměř veškerá zaměstnání.

❖ *Životopis*

Životopis (Resumé, Curriculum Vitae) je dokument, ve kterém uchazeč popisuje své vzdělání a dosavadní praxi. Narozdíl od minulosti se dnes preferuje tzv. strukturovaná forma před větným (nestrukturovaným) životopisem. Důvodem je vyšší přehlednost, jasnější a rychlejší orientace a snadnější porovnání několika uchazečů.

Strukturovaný životopis by měl podle ARMSTRONGA (1999) obsahovat následující body (jejich pořadí je také důležité):

1. Osobní údaje: jméno, datum narození, bydliště, telefon, e-mail

2. **Vzdělání:** dosažené stupně vzdělání by měly být seřazeny od nejaktuálnějšího k nejstaršímu, základní škola se většinou neudává. Vždy se uvádí datování (měsíc/rok začátku a měsíc/rok ukončení vzdělání) a oficiální názvy škol a oborů.
3. **Speciální školení a vědecké práce:** datovaný seznam absolvovaných kurzů a školení majících vztah k pozici, o niž se kandidát uchází.
4. **Dosavadní praxe:** také zaměstnání by měla být uváděna v pořadí začínajícím současnou pozicí a měla by být také stejně datována. Je důležité uvést název zaměstnavatele, správný název pracovní pozice a popsat v bodech náplň práce, protože tituly pozic mohou skrývat v různých společnostech různé úkoly a povinnosti.
5. **Jazykové znalosti:** jazyky a stupeň pokročilosti, jakých uchazeč jazyk ovládá, je dobré zde také vypsát různá osvědčení, certifikáty, státní zkoušky atd.
6. **Počítačové znalosti:** úroveň používání různých softwarových programů a jejich název
7. **Řidičský průkaz a jeho skupina.**
8. **Jakékoliv další znalosti, vlastnosti a dovednosti,** např. psaní na stroji, koníčky apod.

❖ *Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání*

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů dle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám. Dobře strukturovaný dotazník je používán při samotném výběrovém pohovoru a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a založením osobní evidenční karty přijatého pracovníka.

2.3.6 Závěrečné teze procesu získávání

V současné době nutí turbulentní okolí podniku personalisty přecházet od tradičních postupů získávání lidských zdrojů k metodám věnujícím mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku, její podnikové kultury a vize do budoucnosti. Tyto požadavky zahrnují oddanost, angažovanost, pocit závazků vůči společnosti a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. Prvním důsledkem takového přístupu je věnovat velkou péči specifikaci

schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od zaměstnanců. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tyto vlastnosti splňují.

Důležitý je i etický rámec získávání a výběru pracovníků, který by měl respektovat následující body:

- * S uchazeči by mělo být zacházeno poctivě a neměli by být žádným způsobem diskriminováni
- * S uchazeči by mělo být jednáno zdvořile. Příjem jejich žádostí o zaměstnání by měl být neprodleně potvrzen a měli by být průběžně informováni o tom, v jakém stádiu výběrového řízení se nachází a v případě zamítnutí jejich žádostí by jim měl být zaslán zdvořilý odmítací dopis.
- * Během pohovoru by mělo být s uchazečem zacházeno s úctou, neměli by příliš dlouho čekat, než se jim někdo začne věnovat, osoba vedoucí pohovor by se měla snažit odlehčit stresující situaci
- * S uchazeči by se mělo zacházet čestně, měly by jim být poskytnuty všechny informace o podniku i pracovním místě, které potřebují znát pro to, aby se mohli racionálně rozhodnout o nabízeném pracovním místě
- * Těm uchazečům, u kterých bylo během přijímacího řízení použito testování, by měly být na požádání sděleny výsledky těchto testů

2.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Základním cílem výběru pracovníků je pomoci organizaci rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky volného pracovního místa.

Výběr pracovníků je nepřetržitý proces, který nikdy nekončí. Lidé přicházejí tak, jak se mění situace v podniku, jak dochází k jeho rozvoji nebo úpadku, jak se mění jeho organizace v důsledku inovací apod. Navíc zde hrají roli přirozené faktory jako je věk zaměstnanců, odchody na mateřskou dovolenou, stěhování za životním partnerem a řada jiných skutečností (STÝBLO, 1993).

Cílem každého podniku je získat ty nejkvalitnější pracovníky. Přitom nelze oddělovat výběr pracovníků od jejich rozmístování, protože: „Nevybíráme nikdy obecného pracovníka pro obecnou práci v obecném podniku, ale konkrétního člověka pro konkrétní činnost v našem podniku“ (STÝBLO, 2003).

Kritéria výběru jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, které v obecné rovině dle HORALÍKOVÉ (2000) zahrnují:

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti),
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do pracovní do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod). Obvykle jde podle KOUBKA (2001) o následující kroky:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor (interview)
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou podle ARMSTRONGA (2002) pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

2.4.1 Výběrové pohovory

Nejobvyklejší a nejčastější používaná metoda výběru pracovníků. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované funkční místo, má tři hlavní cíle, jak tvrdí KOUBEK (1995):

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě ověřit informace uváděné v písemných dokumentech;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci, o pracovním místě, o podmínkách práce v organizaci apod.; je důležité, aby uchazeč získal skutečně reálnou představu o pracovním místě a nebyl vědomě klamán;
- posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a

kontrolovaná proto, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje (ARMSTRONG, 2002).

Pohovor s uchazečem může mít formu rozhovoru individuálního (jeden tazatel-vedoucí pohovoru a uchazeč) či panelu (více tazatelů a uchazeč) či výběrové komise (vyhlášení výběrového řízení, jmenovaná výběrová komise, postup při výběrovém řízení). Má-li být pohovor s uchazečem přínosný (poskytne informace o uchazeči, které nelze získat z osobní dokumentace a s využitím dalších výběrových metod), je nezbytná jeho příprava - témata a otázky k pohovoru, příprava informací pro uchazeče, zajištění vhodného prostředí a atmosféry, profesionální přístup tazatele, vyhodnocení pohovoru (záznam).

Výběrový pohovor čili interview je základní metoda výběru, je nejdůležitější, ale také nejobtížnější součástí výběrového řízení. Je nezbytné, aby rozhovor vedl vysoce kvalifikovaný pracovník, který nejen ovládá techniku strukturovaného rozhovoru, se stanovením hlavních fází a tématických okruhů přijímacího pohovoru, ale také bezpečně ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka (KRNINSKÁ, 2002).

Tabulka znázorňuje co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat podle ARMSTRONGA (2002):

Tabulka č.4: Správně připravený pohovor

Měli byste:	Neměli byste:
-------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> - věnovat přípravě dostatečný čas - plánovat pohovor tak, abyste jej mohli řádně strukturovat - vytvořit správnou atmosféru - vytvořit uvolněné a neformální vztahy - povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili - dodržovat plán, zajistit splnění celého programu, udržovat plynulost pohovoru - analyzovat kariéru uchazeče, abyste odhalili jeho silné a slabé stránky i jeho zájmy - pokládat jasné, jednoznačné otázky - žádat příklady úspěšného a efektivního využívání znalostí, dovedností a vloh - posuzovat uchazeče na základě faktických informací, které jste obdrželi o jejich zkušenostech, vlastnostech vztahujících se k specializaci obsazovaného prac. místa - udržovat si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru 	<ul style="list-style-type: none"> - provádět příliš mnoho pohovorů najednou - dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu - začínat pohovor nepřipravení - příliš rychle přejít k otázkám jdoucím do hloubky - pokládat vícenásobné nebo návodné otázky - věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným nebo slabým stránkám uchazečů - dovolit uchazečům, aby přecházeli mlčením důležitá fakta - příliš mnoho mluvit, nebo dovolovat uchazečům, aby žvanili - dovolit svým předsudkům, aby zvítězili nad vaší schopností objektivně posuzovat věci
--	---

2.4.2 Assessment centre

V podstatě se jedná o diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí lze však také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik manažerských dovedností. Tato metoda je uplatňována prakticky jen v podnikatelské sféře, protože je velmi náročná nejen po stránce odborné, ale i finanční.

Assessment centre představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků (KOUBEK, 2001).

Assesment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assesment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv (ARMSTRONG, 2002).

2.4.3 Testy pracovní způsobilosti

Uchazeč, který projde předběžným rozhovorem, obvykle vyplňuje podnikový dotazník. Ten obsahuje informace, které mohou pomoci při dalším rozhodování o výběru uchazeče. Již řadu let se k prověřování uchazečů používají i výběrové testy (DOONNELLY – GIBSON – IVANCEVICH).

Tvoří širokou paletu testů s nejrůznějším zaměřením, použitými metodami i spolehlivostí. Někdy bývají označovány jako psychologické, neboť se při některých z nich využívá psychologických testovacích metod. Zejména tyto psychologické testy bývají často módní záležitostí, nezřídka se používají testy pro dané funkční místo zcela nevhodné. Spoléhat proto na jejich výsledky může vést ke zcela chybným závěrům při výběru pracovníků. Nejčastěji prováděnými testy jsou testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti nebo testy vzdělatelnosti.

Výběrové testy, neboli testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru (ARMSTRONG, 2002).

Podle KOUBKA (2002) bývají testy pracovní způsobilosti za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi testy pracovní způsobilosti autor řadí:

- testy inteligence
- testy schopností
- testy znalostí a dovedností
- testy osobnosti
- skupinové metody výběru pracovníků

V závěru celého výběrového procesu se hodnotí, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci, jeho vztah k této práci a jeho výkon v průběhu výběrového řízení. Nejúspěšnějšímu z uchazečů (nejlépe vyhovujícím stanoveným nárokům) je nabídnuto obsazované pracovní místo.

Po předchozích krocích by měl podnik zvážit, komu zaměstnání nabídne. V této souvislosti se zpravidla zkoumá profil člověka, jeho vzdělání a životní zkušenosti a jeho

dosavadní práce. Velmi důležité jsou reference od předchozích zaměstnavatelů. Poskytne-li zkoumání informací příznivou informaci, může být rozhodnuto o přijetí konkrétního uchazeče (DONNELLY – GIBSON – IVANCEVICH).

3. METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je celkové zhodnocení a posouzení řízení lidských zdrojů a analýza práce a činností personálního útvaru ve společnosti CETELEM ČR, a.s.. Diplomová práce je zaměřena především na oblast řízení lidských zdrojů jako jednoho ze základních předpokladů úspěšného řízení a podrobněji se věnuje získávání a výběru pracovníků jako klíčové fázi formování pracovní síly organizace. Na závěr jsou zde doporučeny návrhy a změny vhodné pro zefektivnění práce personálního oddělení zejména v oblasti získávání a výběru pracovníků.

V literárním přehledu byly použity teoretické poznatky z dostupné české a zahraniční odborné literatury. Přehled této literatury je uveden na konci diplomové práce v seznamu literatury. Získané informace se týkají řízení lidských zdrojů, zejména pak plánování lidských zdrojů a získávání a výběru pracovníků.

V této práci byla nejdříve provedena charakteristika a představení vybraného podniku. Dále byla provedena teoretická příprava přímo ve společnosti za spolupráce s personálním oddělením. Analýza personální práce a zejména analýza stěžejních personálních činností. Na základě této analýzy a poskytnutých údajů bylo provedeno vyhodnocení systému práce personalistů a doporučeny návrhy změn pro zefektivnění činností personálního útvaru.

Šetření ve společnosti CETELEM ČR, a.s. vycházelo z podnikových účetních dokumentů, strategického plánu, vnitřních směrnic a jejich příloh, organizačního řádu a postupů pro výběr a získávání pracovníků. Při zjišťování praktických informací v oblasti řízení lidských zdrojů byla navázána spolupráce s vedoucí personálního oddělení, pracovníky personálního oddělení a dalšími zaměstnanci CETELEM ČR, a.s.

Při technickém zpracování byly používány především programy Microsoft Windows. Pro zpracování textu Word, pro zpracování tabulek a grafů Excel, pro zpracování schémat a materiálů PowerPoint. Diplomová práce byla zakončena přílohami.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

CETELEM ČR, a.s. je finanční instituce, která působí na českém trhu od června roku 1997. Akciová společnost má sídlo v Praze 5, v ulici Karla Engliša 5/3208. Plně upsaný a splacený základní kapitál společnosti v nominální hodnotě činí 180 000 000 Kč. Jediným akcionářem je francouzská banka CETELEM S.A., se sídlem v Paříži, 5, avenue Klebet a společně tvoří součást BNP-Paribas, největší finanční skupiny v Evropě. Hlavní podnikatelskou aktivitou je poskytování spotřebitelských úvěrů, které představují moderní a jednoduchý způsob financování potřeb koncových zákazníků. Předmětem činnosti je konkrétně:

- Poskytování spotřebitelských úvěrů fyzickým osobám přímo v místě prodeje, především na nákup vybavení do domácnosti - audio a video technika, domácí elektrospotřebiče, nábytek, ale také sportovní potřeby, mobilní telefony a výpočetní technika nebo například hudební nástroje.
- Vydávání a správa úvěrových karet Aura, které jsou založeny na bázi revolvingového úvěru a tak umožňují svým držitelům opakované, jednoduché a rychlé čerpání peněžní rezervy.

- Poskytování osobních půjček, které jsou určeny především na splnění finančně náročnějších přání jako je přestavba bytu, zahraniční dovolená nebo pořízení automobilu.

Historie společnosti

CETELEM S.A Francie, mateřská společnost CETELEM ČR, a.s., byla založena roku 1953 ve Francii. Za více než 50 let své existence rozšířil Cetelem pole své působnosti prostřednictvím svých dceřiných společností do 20 zemí na čtyřech kontinentech. Kromě Francie působí nyní Cetelem v Itálii, Španělsku, Portugalsku, Belgii, Německu, Řecku, Turecku, České republice, Maďarsku, Polsku, na Slovensku, v Rumunsku, Maroku, Alžírsku, Mexiku, Brazílii, Argentině, Thajsku a na Tchaj-wanu. Skupina Cetelem je na evropském trhu považována za specialistu na spotřebitelské úvěry a v řadě zemí patří mezi vedoucí finanční společnosti.

Více než 10 000 zaměstnanců skupiny Cetelem nabízí kvalitní finanční služby již 31 milionu klientů po celém světě. Úvěrovou kartu Aura/Aurore využívá v současnosti na celém světě přes 15 milionů klientů v síti 295 000 obchodních míst.

Strategie skupiny Cetelem je postavena na čtyřech základních pilířích: na osobním nasazení zaměstnanců, jejich profesionálním rozvoji, tvořivém myšlení a na rozvoji vztahů s klienty a obchodními partnery. Snaží se pomáhat svým klientům při realizaci jejich potřeb a přání a nabídkou spotřebitelských úvěrů chce přispět k optimalizaci jejich rodinných rozpočtů.

Od roku 1999 je Cetelem součástí finanční skupiny BNP Paribas – největší banky v Evropě podle tržní kapitalizace. Skupina BNP Paribas vytváří se svými 89 000 zaměstnanci, vlastním kapitálem více než 28 miliard eur a zastoupením v 85 zemích světa pro Cetelem silné zázemí. Cetelem představuje jednu z nejvíce ziskových součástí BNP Paribas.

Za tři roky působení uvedla společnost Cetelem v ČR jako první:

- nákup na splátky bez ručitele
- zpracování úvěrové smlouvy přes počítač
- pojištění schopnosti splácet úvěr
- revolvingový úvěr a úvěrovou kartu Aura

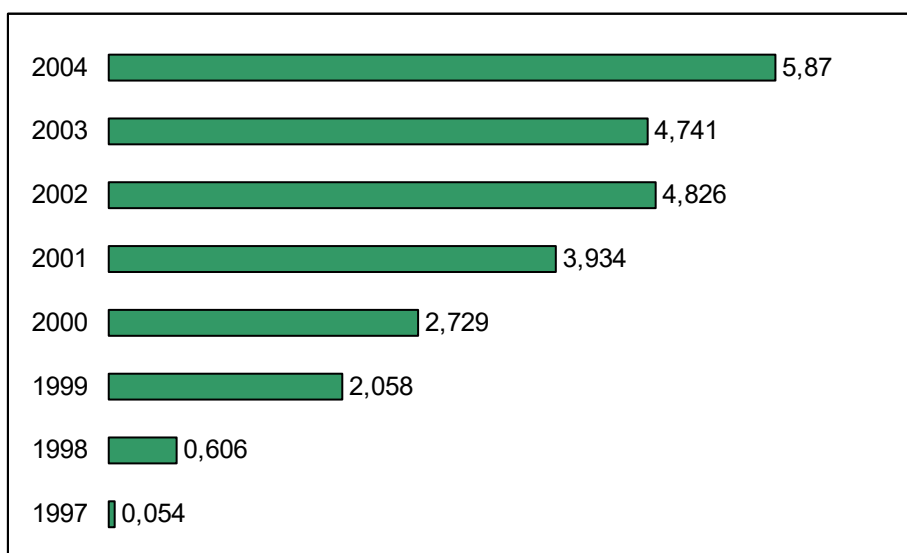
Cetelem v číslech:

- padesátileté zkušenosti v oblasti spotřebitelských úvěrů
- 30 miliónů spokojených zákazníků na celém světě
- 495 mld Kč - současný objem úvěrového portfolia
- 315 mld Kč - objem poskytnutých úvěrů v roce 1998
- 600 000 financovaných motorových vozidel v roce 1998
- 240 000 partnerských míst prodeje
- 11,5 miliónů držitelů úvěrových karet AURORE – Aura

Postavení na trhu

Již několik let se společnost řadí na jedno z předních míst na trhu nebankovních finančních institucí v České republice. V roce 2004 poskytla společnost CETELEM ČR, a.s. spotřebitelské úvěry v celkové výši 5,87 miliard Kč. Základními stavebními kameny úspěchu společnosti jsou především úzká spolupráce s obchodními partnery a poskytování profesionálních služeb našim klientům. Různorodou nabídkou úvěrových produktů jim vychází vstříc, vždy se řídí jejich individuálními potřebami a možnostmi.

Tab. č. 5: Objem poskytnutých úvěrů v jednotlivých letech



4.2 CÍLE SPOLEČNOSTI

Pro maloobchodní sféru představuje společnost Cetelem bezpečné finanční partnerství. Je to dáno jednak finanční silou společnosti, která je součástí finanční skupiny BNP - PARIBAS, ale především padesátiletými zkušenostmi a moderními technologiemi poskytování finančních služeb spotřebitelům. Firma využívá zázemí svých kolegů zejména ve Francii a Itálii, snaží se poznatky aplikovat do českého prostředí tak, aby její služby respektovaly specifika našeho trhu i stále se vyvíjející spotřebitelské zvyklosti. Cetelem je v tomto oboru evropská jednička jak v objemu obchodů, tak v počtu klientů. Při spolupráci se smluvními partnery vychází ze skutečnosti, že hlavním cílem prodejce je prodávat. Proto musí být nabízené finanční služby spolehlivé, jednoduché, přizpůsobené jednotlivým typům spotřebního zboží i formám prodeje. Způsob zpracování žádosti o úvěr musí umožnit prodejci uzavření obchodu pokud možno ihned. Díky jistotě, že peníze za prodané zboží dostane od finanční instituce do 24 hodin od předání úvěrové smlouvy, může společnost reálně kalkulovat s dalším nákupem zboží, řešit logistiku zásob a věnovat se vlastním obchodním plánům. O plnění uvedených cílů se doposud mohlo přesvědčit více než 3 500 smluvních prodejců. K naplnění výše uvedených cílů chce Cetelem trvale přizpůsobovat nabízené finanční služby potřebám spotřebitelů. Obchodním partnerům umožňuje, aby svým zákazníkům kromě klasického úvěru, u něhož zákazník sám rozhoduje o výši přímé platby, úvěru i pravidelných měsíčních splátek, nabízeli také různé, pro zákazníky přitažlivé, úvěry s pevnou strukturou.

Cílem společnosti Cetelem je nabízet kvalitní a flexibilní služby v oblasti spotřebitelských úvěrů. Různorodostí své nabídky financování prodeje na splátky se přizpůsobuje jednotlivým typům zboží, formám prodeje i osobní situaci klientů. Cetelem podporuje rozvoj obchodní činnosti svých partnerů a nabízí pomoc a spolupráci při zpracování reklamy prodeje na splátky nebo při školení prodavačů v technikách prodeje na úvěr, apod.

Znalostmi a zkušenostmi získanými v zahraničí, přizpůsobenými místním podmínkám, kvalitními a flexibilními službami, moderními a dynamicky se rozvíjejícími technologiemi a pestrou paletou finančních produktů Cetelem významně ovlivňuje vývoj prodeje na splátky v České republice.

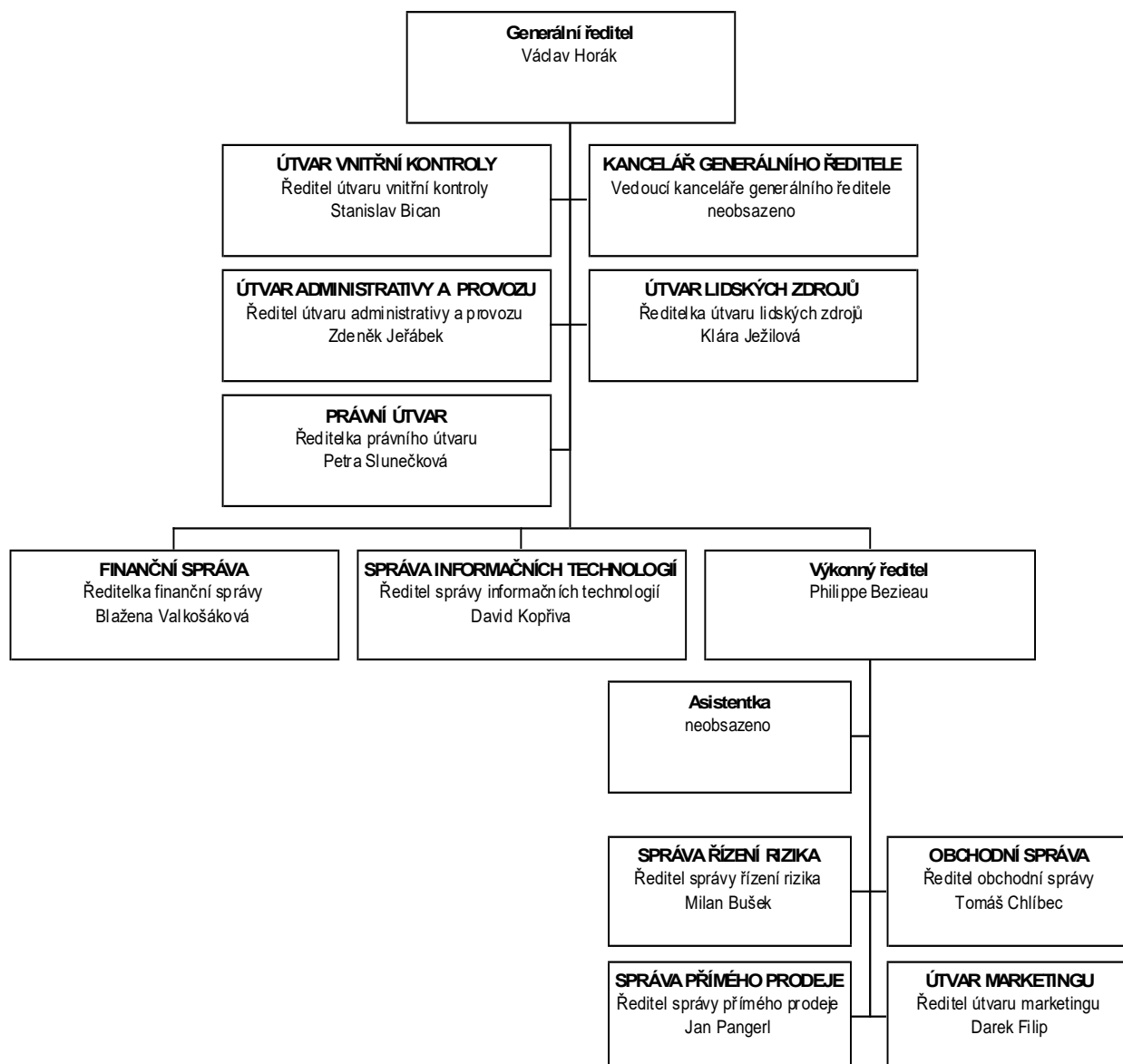
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI

CETELEM ČR, a.s. je organizací s jednoduchou a flexibilní strukturou umožňující přímé řízení a osobní kontakty mezi zaměstnanci. Daří se jí udržovat rovnováhu mezi neformální, živou a přátelskou atmosférou na jedné straně a potřebou profesionality a profesní etiky na straně druhé.

Pracuje se v malých týmech, a to na všech úrovních společnosti - jak při vývoji jednotlivých služeb a produktů, tak i při zajištění jejich distribuce. Týmový duch, vědomí společného cíle a důraz na rozvoj mezioborové spolupráce umožňují přinášet nové nápady a neustále posilovat pozici firmy na trhu.

Organizační strukturu společnosti CETELEM ČR a.s. znázorňuje následující schéma:

Schéma č. 3: Organizační struktura



5. ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

K dosažení svých podnikatelských cílů potřebují firmy zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací. Jejich získávání a výběr by se měli uskutečnit v úzké

součinnosti personálního řízení a liniového managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by však neměly mít prioritu vůči kvalitě nových zaměstnanců (STÝBLO 2003).

Koubek vymezuje personální práci (personalistiku) jako: „... 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 jeho práce, jeho 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“ (KOUBEK, 2001).

V útvaru lidských zdrojů jsou ve společnosti CETELEM ČR, a.s. zaměstnání ředitelka tohoto útvaru a další 3 zaměstnanci. Dle platného organizačního řádu jsou hlavní činnosti personálního oddělení popsány takto:

Útvar lidských zdrojů v rozsahu své působnosti zejména:

- Odpovídá za zajištění procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, a to s ohledem na strategii společnosti a její vývoj;
- Vytváří koncepci řízení a rozvoje lidských zdrojů;
- Vytváří, implementuje a průběžně aktualizuje předpisovou soustavu v oblasti Lidských zdrojů;
- Zajišťuje výběr a nábor zaměstnanců;
- Zajišťuje a řídí proces hodnocení, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců;
- Vytváří systém mzdové politiky společnosti;
- Navrhuje plán personálních nákladů včetně jeho sledování a vyhodnocování;
- Vytváří a aktualizuje systematizaci pracovních pozic;

- Zajišťuje administrativní činnosti spojené s trváním, změnami a skončením pracovního poměru zaměstnanců;
- Zpracovává a implementuje projekty a programy v oblasti řízení lidských zdrojů
- Metodicky řídí a realizuje systém dalšího vzdělávání a kariérového růstu

zaměstnanců

Personálního oddělení úzce spolupracuje s účetárnou, která z hlediska lidských zdrojů zajišťuje zejména:

- Agendu mzdového účetnictví, tj. výpočet, zúčtování a úhrada mezd, daně ze mzdy odvodů a dávek sociálního a zdravotního pojištění, a to pro zaměstnance společnosti i pro její externí spolupracovníky
- Zpracování měsíčních podkladů pro výpočet mezd v předepsané formě a zároveň odpovídá za jejich úschovu
- Vystavuje zaměstnancům potřebná potvrzení a doklady vztahující se k jejich platu
- Udržuje kontakt s příslušnými úřady (Úřad práce, Správa sociálního zabezpečení, Úřad důchodového zabezpečení, jednotlivé zdravotní pojišťovny, atp.)

V následující tab. jsou popsány pozice a jejich základní činnosti v personálním oddělení
Tabulka č. 6: Popis pozice- personální ředitelka

Úsek: personální	Popis pozice: Vedoucí úseku (personální ředitelka)
-------------------------	---

Základní činnosti	<p>poradenství pro vedoucí pracovníky v otázkách personální práce (týmová spolupráce, pracovní a personální klima, platová problematika atp.) splnění stanovených cílů (plánovaných úkolů); bezporuchový chod útvaru plnění úkolů ve vazbě na ostatní útvary, včetně mimopražských; cílově orientovaná spolupráce s ostatními útvary plynulé zajišťování nábory pracovníků pro odborné útvary péče o rozvoj sociálního programu firmy rozvoj systému hodnocení pracovníků péče o mzdový systém firmy, návrhy mzdové politiky; potvrzování uzavření a změn smluv o obchodním zastoupení pro určené skupiny obchodních zástupců spolupráce při tvorbě nových pracovních míst, zřizování nových pracovišť, sociálních prostor zpracování přehledů pracovních pozic, organizačního schéma, popisů činnosti pozic a pracovního řádu</p>
Základní odpovědnosti	<p>organizování výběrového řízení nových pracovníků kontrola dodržování systému odměňování trvalé zdokonalování vzdělávacího systému firmy po schválení odpovědnost za realizaci sociálního programu</p>
Předávání informací	<p>pravidelné informace představenstvu o personální situaci firmy pravidelné vyhodnocování mzdových nákladů dle org. struktury a v čase</p>

Tabulka č. 7: Popis pozice- personální referent

Úsek: personální	Popis pozice: Personální referent (personalista)
Základní činnosti	<p>vyhledávání a výběr nových pracovníků (ve spolupráci s příslušnými vedoucími pracovníky); uzavírání a změny, případně ukončení pracovních smluv; spolupráce při tvorbě a aktualizaci sociálního programu; realizace stanovených částí;</p>
Základní odpovědnosti	<p>návrhy systému dalšího vzdělávání a proškolení interních pracovníků, spolupráce s útvarem vzdělávání obchodního úseku na tvorbě jednotného programu vzdělávání organizace; tvorba programu vzdělávání pro daný kalendářní rok, návrh rozpočtu na plánované akce organizační zajištění plánovaných vzdělávacích akcí pro zaměstnance; spolupráce při tvorbě nových pracovních míst, zřizování nových pracovišť, sociálních prostor popisů pozic a pracovního řádu;</p>
Předávání informací	<p>pravidelné sledování a vyhodnocování nábory,- měsíční a roční pravidelné sledování a vyhodnocování vzdělávacích akcí – měsíční a roční</p>

5.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti

pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (KOUBEK, 2001).

Účelem plánování lidských zdrojů je, aby organizace disponovala správným počtem pracovníků a správnou profesní a kvalifikační strukturou pracovníků. Ve společnosti Cetelem existuje spíše plán celkového stavu zaměstnanců rozepsaný na jednotlivá oddělení a tento plán se přizpůsobuje změnám firemních cílů a zahrnuje i náhlé změny ve stavu pracovních sil. Vedení společnosti připravuje jakýsi přehled o tom, kolik pracovních míst a zaměstnanců, kdy, v jaké struktuře, včetně změn úbytku či nárůstu bude firma potřebovat. Dále vedení ve spolupráci s vedoucími konkrétních oddělení určuje, jakou kvalifikaci, zkušenosti a znalosti mají mít požadovaní zaměstnanci a v neposlední řadě rozhoduje o jejich platovém ohodnocení včetně různých sociálních výhod a firemních benefitů.

V minulosti se na personálním oddělení neprováděla analýza budoucí potřeby lidských zdrojů. Nebyl sestavován žádný plán vyhledávání a rozmisťování pracovníků v organizaci. Současné řízení lidských zdrojů je v tomto ohledu mnohem důslednější. Obsazení pracovní pozice musí být v souladu s plánem nábory pro příslušný kalendářní rok. Personální útvar obdrží požadavky jednotlivých vedoucích oddělení a managerů týmů a tyto požadavky konzultuje a porovnává tak, aby byly v souladu s firemní strategií a organizačním řádem a zpracuje firemní personální plán. Útvar lidských zdrojů ale především reaguje na neočekávané a náhlé změny ve stavu pracovních sil způsobené zejména odchody na mateřskou dovolenou, výpovědi, dlouhodobé nemoci případně povýšení zaměstnance. Personální útvar hraje úlohu koordinátora plánovacího procesu. Metodicky vede a radí. Formálně zajišťuje úplnost a jednotnou úpravu dokumentů pro personální činnost. Uchovává všechny dokumenty související s personálním plánováním.

5.2 ZÍSKÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (ARMSTRONG, 2002).

Hlavními předpoklady pro zahájení nábora ve společnosti Cetelem jsou:

- obsazení pozice je v souladu s plánem nábora pro příslušný kalendářní rok
- vedení společnosti vyžaduje obsazení pozice
- nábor odsouhlasil příslušný ředitel správy/útvary; pro Obchodní správu, Správu marketingu, přímého prodeje a řízení rizika je třeba souhlas výkonného ředitele
- neexistuje nástupce (tj. zaměstnanec, který se po dohodě se svým přímým nadřízeným připravuje na převzetí této pozice a zároveň je považován vedením společnosti za připraveného pozici zastávat)

Postup v případě potřeby obsazení volného pracovního místa je následující. V první řadě vedení stanovuje, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy (samozřejmě součástí tohoto kroku je úvaha o nezbytnosti přilákání nového zaměstnance i o nezbytnosti pracovního místa vůbec). Vedoucí zaměstnanec vyplní formulář „Podklady pro obsazení volného pracovního místa“. Poté se na personálním oddělení z popisu a specifikace pracovních míst získávají informace o úkolech a povinnostech pracovního místa, o požadované kvalifikaci a praxi a další informace potřebné k formulování inzerátu.

V další etapě pracovníci útvaru lidských zdrojů zvažují, odkud lze vhodné uchazeče získat. Vybere se způsob, jakým by mohlo dané pracovní místo nebo organizace vhodné uchazeče přilákat a jak tyto faktory atraktivity zdůraznit v inzerátu. Ve společnosti se provádí výběr pomocí výběrových pohovorů případně testů nebo využitím personální agentury.

Výsledkem zmíněné inventury, tedy toho čemu se říká analýza pracovního místa, jsou charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek (popis pracovního místa) a výčet požadavků kladených na pracovníka (specifikace požadavků pracovního místa).

➤ **Identifikace zdrojů uchazečů**

Důležitým momentem při získávání pracovníků je identifikace zdrojů a metod samotného procesu jeho získávání. Na podkladě rozboru dostupných možností zjistíme, že v praxi disponujeme dvěma základními zdroji pro získávání pracovníků, a to opět zdroji vnitřními a vnějšími (STÝBLO, 2003).

V Cetelemu platí jedna z hlavních zásad: při obsazování volných pracovních míst využívat přednostně vlastních zaměstnanců. Tato zásada umožňuje využívat znalosti a zkušenosti vlastních zaměstnanců a využívá jejich znalosti prostředí a firemní kultury.

Pokud se volné pracovní místo neobsadí z vnitřních zdrojů hledá Cetelem své zaměstnance z vnějších zdrojů a využívá při tom externí agentury, což je sice nákladnější, ale do firmy již přicházejí o práci žádat lidé kvalifikovaní, kteří prošli prvním kolem výběrového řízení. Teprve poté absolvují pohovor druhý, během něhož se seznamují i s konkrétními pracovními podmínkami a jsou zavedeni přímo na pracoviště kde sledují své budoucí kolegy při práci. Vyhledávání zaměstnanců tímto způsobem umožňuje Cetelemu širší možnosti výběru zaměstnanců a přinášení nových pozitivních prvků od nových zaměstnanců.

➤ **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Identifikace potřeby probíhá vždy s určitým předstihem před realizací vlastního získávání a s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. Proto mají značný význam periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a v této souvislosti i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků ve společnosti, umožňující identifikovat reprodukční potřebu pracovníků. Bohužel není vždy možné identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s dostatečným předstihem (např. náhlé úmrtí či invalidita pracovníka). V každém případě je ale vždy nutné důkladně prověřit, je-li potřeba oprávněná a jsou-li oprávněné také požadovaná úroveň a typ pracovníka.

➤ **Popis a specifikace pracovních míst**

Lze říci, že nejdůležitější fází procesu získávání je shromáždění všech relevantních informací o pracovním místě. Společnost musí provést jakousi inventuru úkolů a podmínek spojených s daným pracovním místem a z nich odvodit požadavky, které místo klade na pracovníka. Nejdůležitější z těchto charakteristik se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce pracovního místa a umožňují potenciálnímu uchazeči se rozhodnout, zda na nabídku reagovat či nikoliv. Výsledkem zmíněné inventury, tedy toho, čemu se říká analýza pracovního místa, jsou charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek (popis pracovního místa) a výčet požadavků kladených na pracovníka (specifikace požadavků pracovního místa).

Popis pracovního místa v CETELEM ČR a.s.

Popis pracovního místa vzniká na základě analýzy otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek:

- 1) Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce? (Tedy jaké je povolání vážící se k příslušné pracovní funkci, jak se jmenuje odpovídající zaměstnání, jak je pracovní místo organizačně začleněno).
- 2) Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha? Je třeba rozpoznat a specifikovat povahu úkolů a jejich členění na operace, říci, které povinnosti jsou stálé a pravidelné a které jen příležitostné a určit odpovědnost spojenou s pracovním místem
- 3) Jak se práce provádí? Jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaké metody jsou používány, zda je práce vykonávána individuálně nebo v týmu, jakých nástrojů a materiálů je používáno apod.
- 4) Proč jsou dané úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou, jaký je jejich účel?
- 5) Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány? Jaká je jejich sekvence, jak často se vyskytují v rámci celé práce, pracovního postupu atd.
- 6) Komu je pracovník odpovědný, jaký je systém kontroly, jaká jsou pravidla, postupy, instrukce, hlášení apod.

➤ **Formulace nabídky zaměstnání**

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů (KOUBEK, 2001).

V zájmu zjednodušení a úspory některých prací ve fázi výběru se potenciálních uchazečům v nabídce zaměstnání poskytují co nejpodrobnější údaje o příslušných pracovních místech. Podrobná a hlavně pravdivá prezentace nabídky zaměstnání přiláká pro dané pracovní místo vhodné kandidáty a personální oddělení se tak nebude muset zabývat uchazeči, kteří se na dané pracovní místo nehodí. To šetří jak vzácný čas, tak náklady společnosti a zároveň to nekazí zaměstnavatelskou pověst organizace na trhu práce.

V této fázi je důležité, jak je pracovní místo potenciálnímu uchazeči prezentováno. Mnohé organizace mají sklon prezentovat zaměstnání v podobě co nejpříznivější. Získají tak možná více zájemců, způsobí si však mnohé problémy do budoucna. Proto se uplatňuje realistické spodobnění nabídky zaměstnání, které ve svém důsledku vede k mnohem vyšší míře spokojenosti a stability pracovníků.

5.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Volba metod získávání závisí na tom, zda se firma rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na zvláštní schopnosti pracovníka atd.), jaká je situace na trhu práce, kolik má společnost disponibilních finančních prostředků, jak rychle potřebuje uspokojit potřebu pracovních sil.

Jak již bylo zmíněno Cetelem využívá přednostně vnitřní zdroje pracovních sil. Pokud ale situace na trhu práce, nebo specifikace pracovního místa nedovoluje, využívá společnost externí zdroje lidského kapitálu a k tomu využívá služeb personálních agentur nebo vlastní inzerci.

Pokud organizace nenajde vhodného kandidáta na volné funkční místo mezi vlastními zaměstnanci ani na seznamech uchazečů, které má k dispozici, je nucena získávat zájemce o volné místo na vnějším trhu práce.

➤ **Uchazeč se nabízí sami**

Personální oddělení nezaznamenává velký počet spontánních žádostí o zaměstnání. Tento způsob navíc neposkytuje dostatečný výběr z většího množství uchazečů, protože nabídky jsou v čase různě rozptýleny, a pravděpodobnost přijetí nevhodného kandidáta je tak větší. Běžným postupem bývá uchovávání žádostí vhodných kandidátů do doby, než se objeví vhodná pracovní příležitost nebo než je žádost příliš stará na to, aby byla ještě dostatečně aktuální – tedy pět až šest měsíců.

➤ **Využívání inzerce**

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Většina personalistů na něm staví svou činnost, neboť je metodou univerzálně použitelnou pro všechny pozice. Lze jím oslovit širokou veřejnost, nebo zacílit pouze úzkou profesní skupinu, lze ji adresovat na území celého státu nebo jen na určitý region. Důležitá je řádná evidence a vyhodnocení odezvy na inzerát, ta se ale ve společnosti příliš často neprovádí.

Společnost Cetelem využívá inzerce především na svých internetových stránkách, výjimečně také na specializovaném serveru jobs.cz a v denním tisku. Cena inzerátu se liší v závislosti na druhu použitého média, rozsahu podávaných informací a mnohých dalších faktorech. Například cena tištěného inzerátu se odvíjí od čtenosti a prestižnosti novin, od počtu otištění, velikosti, barevnosti inzerátu atd. Jeden plošný černobílý inzerát velikosti 100x80mm umístěný v Mladé Frontě Dnes stojí pro představu asi 15000 Kč, naproti tomu inzerát obdobné velikosti, vypracovaný dokonce ve dvou barvách, ale umístěný do deníku Metro přijde zadavatele na přibližně 8000 Kč. Pokud se společnost rozhodne pro řádkovou inzerci, odvíjí se cena od počtu úhozů, resp. od počtu řádků. Za uveřejnění řádkové inzerce o rozsahu zhruba 400 úhozů zaplatí společnost v případě výběru Mladé Fronty Dnes asi 1400 Kč, pokud zvolí některý ze Středočeských deníků nebo Večerník Praha, bude tato cena méně než poloviční (přibližně 630Kč).

Inzerát by měl obsahovat podle KOUBKA (2001) následující skutečnosti:

- * Název práce (pracovního místa, zaměstnání)
- * Stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristika činnosti organizace
- * Místo výkonu práce
- * Název a adresa organizace
- * Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti požadované od uchazeče
- * Pracovní podmínky (mzda, pracovní doba, charakter pracovního prostředí, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,...)
- * Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání
- * Pokyn pro kandidáty, jak, kde, u koho a kdy se o zaměstnání ucházet

➤ **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

Cetelem příliš nespolupracuje se středními a vysokými školami a studenty ze škol přímo nezískává. Společnost využívá služeb personálních agentur a přijímá na dočasnou práci a výpomoc studenty z externích zdrojů. S těmito studenty uzavírá pracovní smlouvy na zkrácený pracovní úvazek, nebo smlouvy na krátká období.

➤ **Využívání služeb personální agentury**

Spolupráce s externí agenturou je většinou založena na objednávce firmy na zaměstnance, kterou agentura pokrývá vyhledáním vhodného uchazeče o práci. Nejpoužívanějšími metodami přitom jsou inzeráty a vlastní databáze. Například společnost Grafton Recruitment vlastní databázi obsahující 25000 kandidátů, což je zřejmě v rámci České republiky nejrozsáhlejší seznam vůbec. Kandidáti jsou poté porovnávání s požadavky organizace a vhodní jsou posíláni na pohovor se zástupci společnosti klienta.

Společnost Axios, která nabízí mnoho různých služeb kromě získávání a výběru pracovníků, rozpracovala metody výběrového řízení dvojího druhu. Základní varianta, kterou svým klientům nabízí, spočívá v následujících krocích: První výběr kandidáta probíhá vždy mezi osobami v jejich databázi. Pokud zde nenalezne vhodného uchazeče,

inzeruje volnou pozici na vlastní náklady v týdenních přílohách tisku, na webových stránkách agentury nebo ve svém příležitostně vydávaném magazínu. Protože hledá pracovníky na nejrůznější pozice, nebývá forma inzerátu nijak standardizována a vždy se vytváří ve spolupráci s klientem.

Samotné výběrové procedury probíhají ve dvou stupních. První stupeň má informativní charakter, agentura se snaží poznat kandidáta, jeho zkušenosti a očekávání. Během tohoto setkání, které trvá asi 90 minut, se konzultant snaží ověřit, zda uchazeč splňuje základní předpoklady vyžadované pro výkon dané pozice. Po tomto úvodním interview je kandidát přestaven klientovi. Agentura organizuje osobní setkání přímo v prostorách Cetelemu. Na základě jeho rozhodnutí jsou vybráni kandidáti pro závěrečnou fázi. Závěrečnou fázi tvoří pohovory přímo ve společnosti Cetelem.

Proces hledání nejvhodnějšího uchazeče je tím efektivnější, čím lépe je zpracována analýza obsazovaného místa se všemi požadavky na kvalifikaci, dovednosti i osobnost kandidáta. Mnohé agentury se proto podílí již na vymezení těchto nároků a zároveň se seznamují s podnikovou kulturou a se sociálním klimatem pracoviště, aby byly schopny dodat toho opravdu správného člověka na správné místo.

Hloubka výběrových aktivit prováděných agenturou se mezi jednotlivými liší. Zatímco jedny poskytují pouze soupis velkého množství uchazečů a většinu práce nechají na personálním oddělení, jiné přivádí k pohovorům jen 3 až 5 nejvhodnějších kandidátů.

Využívání agentur je ale poměrně drahé. V České republice se uplatňuje dvojitá praxe. Buď dochází analogicky s předchozím k odvození poplatku od měsíčního platu zaměstnance (v ČR asi 3 měsíční platy), nebo jsou placeny jednotlivé úkony, a to podle jejich hloubky a četnosti s jakou byly agenturou při získávání pracovníka prováděny. Pokud se společnost Cetelem rozhodne pro externí zdroje pracovních sil, využívá služeb personálních agentur téměř u všech pozic.

Specifikaci uvedených služeb uvádím v následujících tabulkách:

Tabulka č. 8: Služby poskytované personální agenturou - Outsourcing

Outsourcing - Komplexní personální služby: převzetí pracovníků, vedení jejich mzdové a personální agendy
Služba Outsourcing přináší zákazníkovi mnohé výhody. Umožňuje mu výrazně regulovat celkové náklady na lidské zdroje. V rámci služby Outsourcing agentura zajišťuje dlouhodobé vedení kompletní mzdové a personální agendy pracovníků (proplácení zdravotního a sociálního pojištění, výplata mezd, odvod daní,...), včetně převzetí pracovníků. To znamená, že pracovníci uzavřou pracovní smlouvu s personální agenturou. Zákazník sníží své mzdové náklady a platí pouze fakturu za poskytnutou službu.

Tabulka č. 9: Služby poskytované personální agenturou - Recruitment

Recruitment - Vyhledání pracovníků do trvalého pracovního poměru
Zákazníkům, kteří hledají pracovníky do trvalého pracovního poměru, nabízí agentura službu Recruitment. Klient předem specifikuje pozici, na kterou hledá zaměstnance, a personální konzultant zajistí předběžný výběr kandidátů. Vybraná skupina uchazečů absolvuje pohovory ve společnosti zákazníka. Na základě osobního pohovoru si zákazník vybere nejvhodnějšího uchazeče, který se stane jeho zaměstnancem. Službu Recruitment je možné kombinovat se Zapůjčením, tzn., že vybraný pracovník je po určitou dobu zaměstnancem agentury a po uplynutí sjednaného období je za odstupné převeden mezi stálé zaměstnance společnosti zákazníka.

5.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ

➤ Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání

Ve společnosti Cetelem se používá dotazník pro uchazeče o zaměstnání. V první části uchazeč vyplňuje základní identifikační údaje jako například jméno a příjmení, adresu, telefon, datum a místo narození, rodné číslo, rodinný stav, počet dětí. Dále sem patří údaje o vzdělání a odborné přípravě uchazeče spolu s informacemi o absolvovaném druhu a oboru škol, včetně uvedení roku jejich ukončení, a pak informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních včetně časové identifikace těchto vzdělávacích akcí.

Ve druhé části se uvádějí holá fakta o předchozích zaměstnáních v chronologickém pořadí a s datováním. Závěrečná část dotazníku zahrnuje odkaz na osoby, které mohou o uchazeči poskytnout pracovní reference, termín, ve kterém je uchazeč k dispozici a na závěr datum a podpis uchazeče.

➤ Životopis

Životopis je jedním z dokumentů u nichž se v podstatě zvolená forma a obsah ponechávají na uchazeči. Cetelem posuzuje zpracování životopisu a jeho obsah, který mu slouží jako materiál k hodnocení uchazečovy osobnosti.

Personalisté se při posuzování životopisu kandidátů nejčastěji orientují podle chronologických mezer, nepřesných údajů o kvalifikaci, příliš dlouhého seznamu vzdělání a kurzů, zábavných a nelogických forem životopisů. Životopis úspěšného kandidáta se vyznačuje logickou orientací a stabilitou profesionální dráhy, přesným popisem povinností a pravomocí na předchozích pracovních místech atd.

5.4.1 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, které je nutné k tomu, aby byli uchazeči schopni zareagovat a připravit si potřebné dokumenty, i k tomu, aby bylo volné místo obsazeno včas, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávají se od nich potřebné dokumenty a informace.

V tomto období zpravidla ztratí na základě podrobnějších informací o pracovním místě řada jedinců, kteří na nabídku reagovali, zájem a řada z nich si uvědomí, že pro dané pracovní místo nemají potřebné předpoklady. To, jak velké množství jedinců bude reagovat na danou pozici závisí na obsahu a prezentaci nabídky.

Množství uchazečů, které po fázi sbírání bližších informací třeba telefonickým dotazováním ztratí zájem o dané pracovní místo, závisí na míře vstřícnosti, trpělivosti a přátelskosti, se kterou se při tomto informování v podniku setkali. Každý zaměstnanec by si měl uvědomit, že zejména lidé, kteří jsou si vědomi své ceny a poptávky, která po nich na trhu práce je, jsou velmi citliví na jednání, s nímž se v organizaci setkají. Nevhodné chování by si pracovníci organizace neměli dovolovat ani k dlouhodobě nezaměstnanému nekvalifikovanému zájemci, který zoufale hledá zaměstnání. Jde tu o pověst organizace a budoucí efektivnost získávání.

Při shromažďování dokumentů se často pracovník organizace nevyhne fázi, ve které musí pomoci uchazečům, zejména při vyplňování dotazníku. Často je také potřeba poradit při formulování strukturovaného životopisu. Při této fázi by měla být automatickou kontrola úplnosti a ověřování pravdivosti uváděných údajů.

5.4.2 Třídění uchazečů

Poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují kroky spočívající v třídění a prosévání nevhodných kandidátů. Mívají následující pořadí:

1. Pořídí se seznam uchazečů, konkretizující jejich jméno, adresu, kontaktní telefon a odkaz na médium, které jej s nabídkou oslovilo. Do tohoto seznamu budou časem dopisovány údaje o termínu pohovoru, hodnocení a konečném výsledku výběrového řízení.
2. Každému uchazeči je zasláno standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo odmítnutí.
3. Pokud tak již neučinil, může být uchazeč vyzván, aby vyplnil podnikový dotazník. Ten zjednodušuje porovnatelnost jednotlivých kandidátů, neboť může být velmi obtížné vyznat se v často špatně strukturovaných životopisech.

4. Uchazeči se porovnají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa: kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti, dosažené pracovní výsledky atd. a jsou tříděni do třech kategorií dle vhodnosti.
5. Vhodní (přijatelní) uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista ve spolupráci s bezprostředně nadřazeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa. Ideální počet by měl být mezi 4 až 8. Méně než 4 uchazeči umožňují poměrně malou volbu (k této situaci však můžeme být přinuceni v případě, kdy se přihlásil naprosto nedostatečný počet kandidátů, nebo když obsazujeme rutinní administrativní pracovní místa). Více než 8 uchazečů znamená příliš mnoho času vynaloženého na pohovory. Obecně se to doporučuje pouze u pozic Top managerů a špičkových specialistů.
6. Sestaví se program pohovorů. Čas náležející jednomu pohovoru bude záviset na složitosti a náročnosti práce na daném pracovním místě. Délka se pohybuje mezi 20 až 60 minutami. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne, aby se tak zabránilo ztrátě schopnosti vnímat, rozlišovat a posuzovat spravedlivě. Je také vhodné nechat si mezi jednotlivými pohovory asi 15 minut, aby bylo možné udělat si poznámky a připravit se na následující pohovor.
7. Uchazeči se pozvou k pohovoru. Často se v této fázi také diskutuje o tom, že je vhodné zaslat uchazečům detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí neztrácel čas při pohovoru.
8. Kandidátům, kteří byli zařazeni do neutrálního souboru, je třeba zaslat tzv. rezervační dopis, tj. dopis, ve kterém společnost žádá o souhlas, že se na ně může v případě potřeby obsazování podobného pracovního místa v budoucnosti obrátit přímo. Ostatním uchazečům je zaslán standardní odmítavý dopis, který by měl uchazečům poděkovat za zájem a stručně je informovat o tom, že nebyli úspěšní.

Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací. Na základě uchazeči předložených dokumentů se vybírají ti, kteří splňují dané podmínky. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin dle KOUBKA (2001):

- velmi vhodní (musí být pozváni k pohovoru)
- vhodní (není-li dostatek „velmi vhodných“, jsou k pohovoru pozváni)
- nevhodní (zdvořilý odmítavý dopis za jejich zájem o práci v organizaci)

5.5 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, již mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají vhodné osobní vlastnosti a předpoklady a určitou odbornou přípravu. Přesto se může stát, že vybraný uchazeč se po zkušební době projeví jako „adept“ vhodný pro zcela jinou pracovní činnost, než která byla předmětem vlastního výběru. Proto je důležité zvolit vhodná kritéria výběru, na jejichž základě bude výběr prováděn, a metody výběru, na jejichž základě se stane výběr optimálním. (KRNINSKÁ, 2002)

Účastníci výběrového řízení

1. odpovědný zaměstnanec personálního oddělení

- ověří oprávněnost požadavku na obsazení volného pracovního místa
- zodpovídá za dodržení pracovněprávních předpisů a za eliminaci pracovněprávních rizik při obsazování volného pracovního místa
- na základě aktuální personální situace ve společnosti posoudí a doporučí příslušnému vedoucímu zaměstnanci způsob výběru nového zaměstnance
- zajistí zveřejnění nabídky volného pracovního místa
- shromáždí došlé přihlášky a provede předvýběr
- po dohodě s příslušným vedoucím zaměstnancem organizačně zabezpečí konání výběrového řízení (tj. pohovory, testy, spolupráce s agenturami atd.)
- zúčastňuje se přijímacích pohovorů a pořizuje záznam o jejich průběhu
- má poradenský hlas při výběru uchazeče
- po dohodě se zadavatelem výběrového řízení jedná s vybraným kandidátem o konečných podmínkách nástupu
- administrativně zajistí podklady pro nástup / přestup vybraného uchazeče
- po ukončení výběrového řízení zabezpečí informování všech uchazečů o jeho výsledcích

2. vedoucí zaměstnanec příslušného útvaru

- odpovídá za úplnou a správnou specifikaci požadavků na obsazení pracovního místa
- po konzultaci s odpovědným zaměstnancem personálního útvaru rozhoduje o způsobu výběru a jeho metodách
- v případě použití odborných testů zajistí jejich obsahovou stránku a odpovídá za jejich objektivní vyhodnocení
- rozhoduje o dalších účastnících výběrového řízení
- rozhoduje o konečném výběru uchazeče na pracovní pozici

Náležitosti výběru na jednotlivé úrovně pracovních pozic ve společnosti jsou uvedeny v následující tabulce. Rozšíření použitých metod, počtu posuzovatelů apod. může vedoucí zaměstnanec dohodnout se zástupcem personálního útvaru.

Tabulka č. 10: Postup při výběru zaměstnanců

Pracovní pozice	Interview s uchazeči		Psychologické testy		Odborné testy/ jazykové testy	Využití personální agentury
	Povinná účast	Na vyžádání	Povinně	Na vyžádání		
administrativní a podpůrné pozice	přímý nadřízený zástupce ÚLZ			ne	na vyžádání přímého nadřízeného	ne
Specialisté, obchodní a neobchodní pozice	přímý nadřízený zástupce ÚLZ			u doporučených pozic po konzultaci s ÚLZ	na vyžádání přímého nadřízeného	výjimečně pro vysoce specializované pozice po schválení ředitelem ÚLZ
koordinátor manažer	nadřízený manažer zástupce ÚLZ	vyšší nadřízený		ano	na vyžádání přímého nadřízeného	výjimečně pro vysoce specializované pozice po schválení ředitelem ÚLZ
vedoucí oddělení	přímý nadřízený zástupce ÚLZ	ředitel ÚLZ	ano		na vyžádání přímého nadřízeného	výjimečně po schválení ředitelem ÚLZ
ředitel úseku	přímý nadřízený ředitel ÚLZ	GŘ výkonný ředitel	ano		ne	ano, ale ne povinně po schválení GŘ
ředitel útvaru ředitel správy	GŘ výkonný ředitel ředitel ÚLZ		ano		ne	ano, ale ne povinně po schválení GŘ

5.5.1 Výběrové pohovory

Úvodní, orientační pohovor s uchazečem – první kontakt, který může, ale nemusí proběhnout, je prvním kontaktem uchazeče s podnikem, ať již osobní nebo telefonický, a realizují ho pracovníci personálního útvaru nebo vedoucí pracovník, v jehož útvaru bude případně uchazeč pracovat (KRNINSKÁ, 2002).

Uchazeči se tímto způsobem hledají z vnitřních zdrojů, ale i z personálních agentur jsou zváni uchazeči na pohovor do společnosti. Jak již bylo uvedeno, v personální agentuře dojde k jakémusi předvýběru kandidátů, ale ty kvalitnější si už společnost Cetelem zve na základě doporučení agentury na interview. Uchazečům, kteří se písemně přihlásili, je sděleno, kdy a kam mají přijít. Doba konání pohovoru bývá stanovena tak, aby se uchazeči mohli do společnosti dostavit. Místnost určená pohovorům je oddělená a poskytuje dostatečné soukromí. Délka pohovoru je individuální. Závisí na složitosti práce, na povaze kandidáta a mnoha dalších faktorech.

Personalista se musí na každý pohovor pečlivě připravit. Informace čerpá zejména z došlých životopisů případně z vyplněných dotazníků. Otázky na pohovor má předem připravené. Ve společnosti se využívá strukturovaný (standardizovaný) pohovor. Nejprve personalista uchazeče přivítá a sdělí mu jak bude následující pohovor probíhat. Poté následuje hlavní část pohovoru: získávání informací přímo od kandidátů. Nakonec se s kandidátem rozloučí a sdělí mu termín, do kdy má očekávat odpověď.

5.5.2 Testy pracovní způsobilosti

Výběrové testy, neboli testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru (ARMSTRONG, 2002).

Ve společnosti Cetelem se výjimečně používají odborné jazykové testy na vyžádání přímého nadřízeného. Ve většině případů ale stačí prověřit znalost cizího jazyka na vstupním pohovoru.

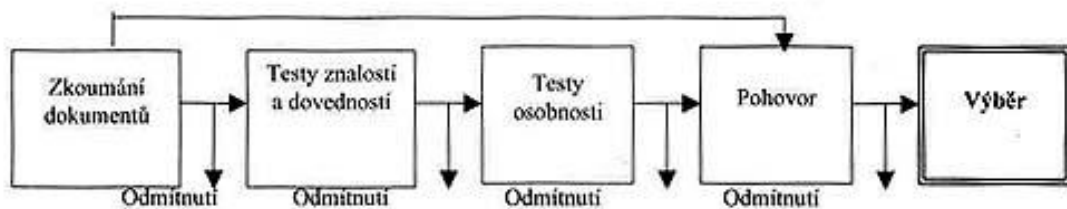
U managerů a specializovaných pozic se po konzultaci s úsekem řízení lidských zdrojů, provádějí psychologické testy. Jsou nástrojem měření individuálních schopností uchazeče. Umožňují lépe poznat jedince tak, aby bylo možné částečně předvídat jak budou ve své pracovní pozici úspěšní.

Ve společnosti se používají testy schopností. Sledují se zejména verbální schopnosti, případně numerické a administrativní schopnosti. Výsledky testů se hodnotí individuálně na základě norem. Výsledek uchazeče se porovnává se standardizovanou normou, které dosáhla referenční skupina.

5.5.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče

Ve společnosti se používá vyřazovací postup při výběru pracovníků. Uchazeči jsou postupně vyřazováni na základě předem jasně stanovených kritérií, takže v závěru procesu se rozhoduje jen mezi několika málo uchazeči. Vyřazovací postup znázorňuje následující schéma:

Schéma č. 4 – postup při výběru zaměstnanců



Postup výběru pracovníků může zahrnovat i jiné metody než ty, jež jsou uvedeny ve schématu (např. zkoumání referencí, lékařské vyšetření apod.), některé naopak mohou být vypuštěny (např. některé druhy testů, nebo testy vůbec). V žádném případě však nechybí pohovor, který do značné míry může plnit všechny funkce výběru.

V závěru celého výběrového procesu se hodnotí, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci, jeho vztah k této práci a jeho výkon v průběhu výběrového řízení. Nejúspěšnějšímu z uchazečů (nejlépe vyhovujícímu stanoveným nárokům) je nabídnuto obsazované pracovní místo.

Porovnávají se zejména pracovní zkušenosti, povahové rysy kandidáta, finanční požadavky, možnost nástupu do zaměstnání. Rozhodující roli hrají samozřejmě také případné výsledky testů. Všichni účastníci (vedoucí, personalista...) se musí shodnout na jednom kandidátovi, který vyhovuje požadavkům organizace.

Personální oddělení informuje úspěšného kandidáta a nabídne mu zaměstnání. Ostatní kandidáti dostanou vyrozumění, že neprošli výběrovým řízením.

5.6 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces hraje při přijímání nových pracovníků významnou a často podceňovanou roli. Právě podceňováním adaptačního procesu připravuje mnohé malé a střední firmy o jednu z možností konkurenčních výhod (STÝBLO, 2003).

Adaptační proces spočívá v postupech charakteristických pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do společnosti, a dále v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem ve společnosti CETELEM ČR, a.s. adaptoval a začal pracovat.

Základní cíle adaptačního procesu:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému zaměstnanci zdá neobvyklé, cizí a neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k Cetelemu tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu nového zaměstnance
- ověření schopností a dovedností zaměstnance nadřizovým a poskytnutí zpětné vazby Útvaru lidských zdrojů (ÚLZ)

Noví zaměstnanci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v Cetelemu, pokud proběhne hladce proces jejich adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty - vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité a je třeba jim v průběhu celého adaptačního procesu věnovat zvýšenou pozornost.

5.6.1 Jednotlivé kroky adaptačního procesu

Při nástupu a adaptaci nového zaměstnance do společnosti se především zaměřujeme na:

- den nástupu do práce
- průběh zkušební doby
- orientaci na pracovišti: cílem je především dosáhnout, aby nový zaměstnanec znal svou náplň práce, ovládal pracovní postupy a dokázal svou práci odvádět samostatně
- orientaci ve společnosti: cílem je především orientace v organizační struktuře společnosti, základní znalost kompetencí jednotlivých oddělení, úseků, útvarů a správ, pochopení firemní kultury apod.

❖ Před přijetím nového zaměstnance

Útvar lidských zdrojů
<ul style="list-style-type: none">- mailem informuje přímého nadřízeného o datu a času nástupu nového zaměstnance do společnosti- vyžádá si od nastupujícího zaměstnance potřebné doklady a dokumenty- pozve zaměstnance k podpisu pracovní smlouvy a mzdového výměru

Přímý nadřízený
<ul style="list-style-type: none">- zajistí nastavení přístupů do systémů, PC (Správa informačních technologií – Help desk)- zajistí pracovní místo (pracovní stůl, telefon, náhlavní souprava, kancelářské pomůcky, klíče od budovy a kanceláře apod.)- seznámí zaměstnance s mzdovými a pracovními podmínkami, za nichž má práci konat- v případě ústní dohody o navýšení mzdy po uplynutí zkušební doby, zašle e-mailem dohodnuté navýšení řediteli ÚLZ

❖ Den nástupu do zaměstnání

Každý, kdo začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když může navenek vystupovat velmi sebevědomě, zpravidla je nejistý.

Útvar lidských zdrojů
<ul style="list-style-type: none">- pokud před přijetím zaměstnance nebyly podepsány všechny dokumenty související s nástupem, nutné podepsat nejpozději v den nástupu- předá zaměstnanci informační brožuru

Přímý nadřízený
<ul style="list-style-type: none">- seznámí nového zaměstnance s pracovištěm, s informačními zdroji a s pravidly komunikace ve společnosti- zajistí představení nového zaměstnance spolupracovníkům- provede proškolení BOZP a PO, doklad o jeho provedení zašle na ÚLZ- zajistí seznámení zaměstnance s vnitřními předpisy (Pracovní řád, Bezpečnostní řád, Pravidla pro práci s výpočetní technikou atd.)

❖ Konec prvního, počátek druhého měsíce nového zaměstnance v CTLM

Útvar lidských zdrojů
<ul style="list-style-type: none">- odešle mailem novému zaměstnanci dotazník s cílem získat zpětnou vazbu o tom, jak se zaměstnanec cítí a zda nemá nějaké problémy, dotazy, nejasnosti. V případě negativní reakce ze strany zaměstnance vyrozumí ÚLZ ihned přímého nadřízeného a společně přijmou potřebná opatření.

Přímý nadřízený

- věnuje novému zaměstnanci zvýšenou pozornost, postupně ho/ji seznamuje s agendou pracovními postupy a fungováním společnosti
- ověřuje si, zda se zaměstnanec osvědčil v pracovním procesu
- ověřuje si, jakým způsobem se zaměstnanec adaptoval v CTLM
- zapisuje nového zaměstnance na hromadná informační školení („kolečko“, školení o bezpečnosti informací)
- stanovuje cíle a plány budoucího rozvoje nového zaměstnance

5.6.2 Kolečko

V průběhu prvních měsíců pracovního poměru každý zaměstnanec absolvuje úvodní orientaci ve společnosti – tzv. kolečko. Kolečko slouží k:

- lepší orientaci ve společnosti
- pochopení návazností pracovních postupů mezi jednotlivými odd.
- osobnímu poznání spolupracovníků
- motivaci nového zaměstnance

Přímý nadřízený určí, které organizační jednotky nový zaměstnanec navštíví. Při svém rozhodování se nadřízený řídí pracovní náplní konkrétní pozice a potřebou budoucí komunikace a spolupráce nového zaměstnance v rámci společnosti. Ve Veřejných složkách - Útvar lidských zdrojů – Školení nového zaměstnance je připraven rozpis standardního „kolečka“, kam může přímý nadřízený nového zaměstnance zapsat.

Termín kolečka je vždy celý druhý týden v měsíci a proces zaškolování trvá dva dny. Účast nového zaměstnance zapisuje přímý nadřízený v termínu dle vlastního uvážení, v průběhu prvních měsíců pracovního poměru.

V případě, že je nutné, aby zaměstnanec navštívil jiná oddělení ve společnosti, než která se navštěvují při standardní orientaci, zajistí individuální návštěvu ÚLZ po konzultaci s přímým nadřízeným.

5.6.3 Konec zkušební doby nového zaměstnance

Personální oddělení na počátku 3. měsíce zašle mailem „Hodnotící formulář zaměstnance ve zkušební době“ přímému nadřízenému .

V případě, že se nový zaměstnanec osvědčil:

- přímý nadřízený zašle mailem souhlas na personální oddělení v pokračování v pracovním poměru
- před koncem zkušební doby zaměstnance pošle vyplněný hodnotící formulář
- v případě ústní dohody (před nástupem zaměstnance) o zvýšení mzdy po uplynutí zkušební doby, kontaktuje přímý nadřízený personální oddělení , který zajistí formální kroky k realizaci tohoto navýšení. Konečné navýšení schvaluje generální ředitel.

V případě, že se nový zaměstnanec neosvědčil:

- přímý nadřízený nejpozději do 15 dnů před ukončením zkušební doby pošle oznámení mailem na personální oddělení
- Personální oddělení zajistí nezbytné kroky k ukončení pracovního poměru

6. DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN

V diskusi jsem se zaměřil především na problematiku získávání a výběr pracovníků.

Zásada využívání vnitřních zdrojů

Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec kromě pracovní jistoty zajištěnu i možnost pracovního postupu. Tato metoda přispívá ke zlepšení pracovní morálky zaměstnanců a pro budoucnost má význam v tom, že přitahuje zájemce o práci stejně tak, jako pomáhá udržet si ty stávající. Tato zásada by však mohla mít nežádoucí vliv na kvalitu pracovní síly podniku, pokud by vedla ke snížení přísunu nových nápadů a vzorců řešení problémů.

Největší výhodou vnitřních zdrojů je dobrá informovanost organizace o uchazeči, o jeho silných a slabých stránkách, díky níž lze lépe předvídat úspěšné vykonávání práce na novém pracovním místě. Na druhou stranu s sebou využívání vnitřních zdrojů nese riziko izolace od nových myšlenek, technických poznatků, může vést k určitým stereotypům v přístupech organizace, k nekritickému povyšování pracovníků dle počtu let strávených ve firmě a ne dle předpokladů a možností zaměstnance. Při analýze personální práce z minulých let bylo zjištěno, že ve společnosti Cetelem takováto zásada neplatila. Zaměstnanci se přijímali převážně z externích zdrojů na základě zkoumání životopisů a výběrového pohovoru. V mnohých případech byli přijati zaměstnanci bez ověření předchozích znalostí a získaných zkušeností. To mohlo mít v konečném důsledku negativní vliv na celou společnost. Nyní jsou na vedoucí místa delegováni pracovníci převážně z interních zdrojů, kteří znají prostředí ve firmě, ale neověřuje se u nich, zda mají všechny předpoklady pro vykonávání manažerské pozice.

- Navrhuji využít také vnější zdroje pracovních sil. Externí výběr zaměstnanců je nezbytný v případě rozvoje podniku a také při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují. Je také nutný pro udržení demografické struktury a obnovy firmy. Vhodná volba zdrojů pracovních sil u každé pozice by měla zaručit kvalitnější lidské zdroje a celkovou prosperitu organizace.

Při povýšení zaměstnance na vyšší pozici (např. vedoucí oddělení) se ve většině případů nezkoumá, zda má tento zaměstnanec předpoklady k vykonávání jiné, náročnější práce. Tento zaměstnanec navíc většinou pochází z daného oddělení a s ostatními spolupracovníky, budoucími podřízenými, udržuje neformální vztahy. To může v důsledku způsobit to, že nový vedoucí pracovník nemá přirozenou autoritu.

- Doporučuji při výběru pracovníků na vedoucí pozice z interních zdrojů také zkoumat uchazeče pomocí výběrových testů případně metody assessmen centre. Dále by bylo vhodné při každém obsazování zvážit možnost výběru pracovníků z externích zdrojů.

Plán vyhledávání pracovních sil

Každá organizace si chce udržet takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a vzdělání. Společnost Cetelem se snaží zavádět proces plánování lidských zdrojů. Každé oddělení má předem stanovený počet zaměstnanců a personální plánování bylo již zmíněno i v příslušných směrnících. Jak ale vyplývá z analýzy personálních činností v minulosti neexistovalo žádné předvídání budoucí potřeby lidí či pravidelné sledování stavu zaměstnanců. Nebyl stanoven plán získávání pracovníků a personální oddělení reagovalo pouze na nepředvídatelné změny ve stavu zaměstnanců. Důsledkem toho byla poměrně vysoká fluktuace, zaměstnanci byli přijímáni bez důkladnějšího výběru, o personálních změnách se zaměstnanci dovídali později, nebyl stanoven plán rozmístování pracovních sil a plán hodnocení pracovníků. Stále neexistuje podrobnější výzkumná činnost, která by umožňovala zkoumání, jaké důsledky pro lidské zdroje mají konkrétní problémy či změny situace a jaký efekt mají změny vnitropodnikových strategií a cílů.

- Navrhuji společnosti Cetelem důslednější dodržování zásad personálního plánování. Soustavně vytvářet odhad potřeby pracovníků, vytvářet prognózy zdrojů pracovních sil ujasnit postup jakým způsobem bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace.

Personální marketing

V případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo k odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti jako jsou celostátní nebo lokální pověst zaměstnavatele, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělání a rozvoj, perspektivy kariéry a další okolnosti získávání zmíněné již v předchozí části této práce.

Tyto podmínky by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam faktorů, které prodávají organizaci jakožto zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu. Zkoumání lze založit třeba na průzkumu postojů a názorů stávajících zaměstnanců. Při analýze personálních činností bylo zjištěno, že společnosti Cetelem neprovádí studie silných a slabých stránek organizace a systematicky nezjišťuje důvody, proč zaměstnanci společnost opouštějí.

- Doporučuji společnosti, aby porovnávala své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co jim sama může poskytnout. Cílem je vytvořit lepší představy společnosti o sobě samé z důvodu zkvalitnění inzerování, tvorby náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Následně přichází konstruktivnější cíl takového zkoumání, a to ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří již byli vybráni.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi, školami a s organizacemi

Spolupráce se středními, odbornými či vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků vhodného vzdělání. Studenti se v průběhu studia zapracovávají a zvyknou si na podmínky v podniku. Poznají firemní kulturu a spolupracovníky. Při některých formách spolupráce i společnost může studenta lépe poznat. Výhodou také bývá to, že škola dělá pro společnost jakýsi předvýběr a doporučuje pro danou práci vhodného studenta.

- Společnost Cetelem spoluprací se vzdělávacími institucemi a školami zatím nevyužívá. Doporučuji zavést tuto spoluprací s vyššími odbornými školami a zajišťovat organizaci studentských praxí v rámci společnosti a spoluprací získávat alespoň částečně lidské zdroje tímto způsobem.

Spolupráce s personální agenturou

V dnešní době působí na trhu řada personálních agentur a komerčních zprostředkovatelen zaměstnání, které zajišťují zejména předvýběr kandidátů a zaměřují se na získávání pracovníků pro soukromé společnosti. Agentury jsou obvykle rychlé a efektivní, ale velmi drahé. Pro společnost Cetelem ještě v minulém roce vyhledávaly agentury většinu zaměstnanců bez ohledu na typ pracovního místa.

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, vedou své vlastní databáze, provádějí pohovory s uchazeči, dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může díky jejich službám zůstat v anonymitě. To je pro společnost hledající nového zaměstnance velmi příjemné zvláště v situaci, kdy ten stávající ještě z podniku neodešel. Na druhé straně s sebou anonymita přináší nižší zájem potenciálních kandidátů, hlavně jedná-li se o pozice středního a vrcholového managementu. Jméno a zvláště dobré jméno organizace může oslovit i zaměstnané osoby. Právě pro tyto je ale reakce na anonymní inzerát přílišným rizikem.

- Navrhuji důkladně zvážit s ohledem na celkově vynaložené náklady spoluprací s personální agenturou.
- V tomto ohledu se personální oddělení zaměřilo v posledním období na získávání pracovních sil z externích zdrojů zejména na vlastní inzerci na internetových portálech práce. Doporučuji organizaci, aby se dále držela tohoto postupu a pečlivě zvážila možnosti využití externí agentury při každém výběrovém řízení.

Personální inzerce

Jednou z nejdůležitějších, ale obvykle trochu opomíjených zásad správného inzerování je vedení záznamů o uveřejněných inzerátech, jejich analyzování a vyhodnocování míry odezvy. Pomůže to odhalit efektivnost nákladů na inzerci v jednotlivých médiích, časech, jednotlivých typech a podob inzerátů. Vhodným ukazatelem pro tyto účely jsou náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát. Z analýzy personální práce vyplývá, že tyto záznamy ve společnosti Cetelem nejsou vedeny.

- Doporučuji efektivní evidenci, která by měla obsahovat informace o použitém sdělovacím prostředku, datum a den v týdnu, kdy inzerát vyšel, umístění inzerátu ve sdělovacím prostředku, údaje o formě inzerátu (typ písma, členění, barevnost, ozdobné prvky,...), ceně inzerátu, počtech reagujících uchazečů a o počtech těch, kteří byli pozváni k výběrovým procedurám.
- Doporučuji kromě inzerování na internetových stránkách více inzerovat také v denním tisku. Inzerování na specializovaných internetových serverech považuji za velmi vhodné a doporučuji organizaci v tomto trendu pokračovat.

Assessment centre

Výběr pracovníků ve společnosti Cetelem probíhá vždy na základě výběrových pohovorů, u specializovaných pozic se výjimečně přihlíží k výsledkům výběrových testů. Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku.

- Doporučuji zejména pro specializované a vedoucí pozice a při kariérním růstu zaměstnanců uplatnit a zavést metodu assessment centre. Dobře navržená a dobře používaná assessment centre nejlépe předpovídají úspěšnost uchazeče na pracovním místě.

Návyky při přijímání pracovníků

Pokud je pracovník personálního oddělení ve své činnosti úspěšný, může to u něho vést k osvojení si určitých návyků. Je pravda, že tyto návyky mohou odstranit rozhodnutí, která jsou časově náročná a která si za určitých okolností žádají stejnou odpověď. Návyky však mohou mít za důsledek opakované chybování a přehlédnutí vhodnějších alternativ.

- Doporučuji lepší přípravu na výběrové pohovory. Pečlivá příprava na každý pohovor má značný význam a začíná již u zkoumání dotazníků a životopisů uchazeče. Důležité je i chování personalisty na pohovoru. Je třeba se vyvarovat subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany personalistů a brát v úvahu objektivně všechny skutečnosti.
- Dále doporučuji od kandidátů vyžadovat častěji reference z předchozího zaměstnání, pomocí nichž organizace získá konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory jiné organizace na jeho charakter a vhodnost pro dané místo. O vyžádání referencí by mělo personální oddělení kandidáta předem informovat.
- V neposlední řadě doporučuji při výběru zaměstnanců na nižší pozice místo testů pracovní způsobilosti a psychologických testů ověřit spíše praktičtější schopnosti jako jsou jazykové znalosti, nebo počítačová gramotnost uchazeče.

Náklady

Každý personalista se musí vejít do svého rozpočtu. Proto jsou náklady na vyhledávání a lákání nových zaměstnanců trvalým omezením procesu získávání. Personální oddělení musí uvažovat o nákladech inzerce, o času věnovaném na třídění uchazečů, o nákladech adaptačního období. V těchto souvislostech je patrné, že náklady získávání ve společnosti Cetelem představují často opravdu úctyhodnou částku.

- Doporučuji důslednou kontrolu rozpočtu, využívání aktivních personálních metod péče o stávající zaměstnance, díky kterým se sníží fluktuace zaměstnanců, a tím se i minimalizuje potřeba přijímat nové. Hodnocení kvality a kvantity uchazečů a nákladů na jejich získání napomáhá k zabezpečení efektivnosti tohoto procesu.

Popis pracovních míst

Z analýzy činností personálního oddělení bylo zjištěno, že v mnohých případech nejsou ve společnosti Cetelem zcela přesně stanoveny a vymezeny pravomoce a kompetence vedoucích pracovníků. Dochází tak k situacím, kdy např. více lidí kontroluje práci jednoho zaměstnance či celého oddělení. Zaměstnanci pak dostávají rozdílné příkazy. Od různých vedoucích pracovníků chodí protichůdné reakce na stejné situace v širším časovém období.

- Doporučuji důsledněji uplatňovat popis a specifikaci pracovního místa a zejména zlepšit povědomí o této činnosti tak, aby každý zaměstnanec přesně znal rozsah svých pravomocí a kompetencí.

Adaptační proces

Společnost Cetelem má velmi dobře zpracován adaptační proces po nástupu nového zaměstnance do společnosti. Všichni noví zaměstnanci se tak rychle adaptují na podmínky nového zaměstnání a mají možnost si osvojit prostředí a firemní kulturu.

- Doporučuji organizaci setrvat v tomto trendu a nadále se pečlivě věnovat zaměstnancům po jejich nástupu, aby si rychle zvykli na podmínky práce a brzo si vytvořili kladný vztah ke společnosti a mohli se tak v krátkém časovém intervalu po nástupu plně zapojit do pracovních procesů ve společnosti Cetelem.

Na základě dostupných materiálů a informací jsem zjistil, že personálnímu řízení je ve společnosti Cetelem věnována dostatečná pozornost a řízení lidských zdrojů má jen nepatrné nedostatky. V poslední době navíc personální oddělení zlepšilo svou činnost a nedostatky z minulého období odstraňuje.

Ve společnosti Cetelem se dobře dbá na pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody. Pro přijímání zaměstnanců jsou stanovena základní kritéria a do společnosti jsou přijímáni vhodní lidé. Systém zaměstnaneckých výhod u zaměstnanců vytváří kladný vztah ke společnosti který se pozitivně projevuje v pracovních výsledcích. Pracovní prostředí a zázemí je na dobré úrovni.

Tato diplomová práce měla za úkol zmínit pravidla platná při získávání a výběru pracovníků a posoudit práci na personálním oddělení společnosti Cetelem. Hlavní část byla věnována popisu pracovních činností, které jsou ve společnosti vykonávány tak, aby byla dodržena kvalitní úroveň lidských zdrojů v organizaci.

7. ZÁVĚR

Úloha řízení lidských zdrojů v procesu strategického řízení podniku je mimořádně významná. Zaměřuje se na pracovní sílu, jako na nejcennější zdroj pro organizaci s cílem zajistit svoji prosperitu.

Získávání pracovníků, jeho kvalita, organizace, použitá metodologie atd., má důležité vazby na další personální činnosti, ovlivňuje je a na druhé straně je jimi samo ovlivňováno. Dobře zorganizované získávání zkracuje proces výběru a zvyšuje jeho kvalitu. Kvalifikace získaných uchazečů ovlivňuje potřebu získávání a naopak existence vzdělávacích programů usnadňuje získávání pracovníků, tím, že je vnímána jako zaměstnanecká výhoda. Kvalita získaných pracovníků ovlivňuje úroveň pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu nově získaných pracovníků je základem pro posuzování efektivnosti získávání. Proces získávání ovlivňuje také pracovní vztahy v podniku, stejně jako se existující pracovní vztahy promítají v míře odezvy potenciálních uchazečů. Kromě toho je samozřejmě možné pozorovat vztahy získávání k dalším personálními činnostem, např. k rozmísťování, odměňování, péči o pracovníky, ukončování pracovního poměru a dalším.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků je společně se získáváním lidských zdrojů klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje (v jistém smyslu lze řízení finančních či materiálních zdrojů chápat jako řízení lidí, kteří zajišťují plnění úkolů těchto oblastí).

Tématem mé diplomové práce byla analýza personálního řízení ve společnosti CETELEM ČR a.s.. Zaměřil jsem se na činnost útvaru lidských zdrojů, zejména pak na personální plánování, získávání a výběr pracovníků ve společnosti.

Na závěr se dá říct, že CETELEM ČR, a.s. je rozvíjející se firma, která se plně soustředila nejen na zvyšování kvality svých služeb ale především na využívání modernějších technických prostředků, zdokonalování pracovních postupů a zvyšováním profesionální úrovně svých zaměstnanců.

8. LITERATURA

1. ARMSTRONG, M.: Personální management. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení . 1. vydání Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 2. vydání Praha: Computer Press, 2000, 347 s. ISBN 80-7226-308-0
5. BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. 1. vydání Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
6. COLEMAN, R. a BARRIE, G.: 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. 1.vydání Olomouc: Management Press 1997, 156 s. ISBN: 80-85943-52-2
7. DONNELLY,H., J. – GIBSON, L., J. – IVANICEVICH, M., J.: Management. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN: 80-7169-422-3
8. DRUCKER, F., P.: Management: budoucnost začíná dnes. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 126 s. ISBN 80-85603-00-4
9. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Personální řízení. 1. vydání Praha: VŠE, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8
10. FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. 1. vydání Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN: 80-7226-515-6
11. HÁJEK, L., VÍTEK, M.: Moderní personalistika: záruka prosperity podniku. 1. vydání Praha: Práce, 1991, 190 s. ISBN 80-208-0210-X
12. HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení. 3. vydání Praha: CREDIT Praha, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2
13. KAREŠ, J.: Základy řízení I. 1. vydání České Budějovice: JUZF, 1996, 79 s. ISBN 80-7040-197-4
14. KLEIBL, J.: Metody personální práce. 1. vydání Praha: VŠE, 1995, 160 s. ISBN 80-7079-413-5
15. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
16. KOUBEK, J.: ABC Praktické personalistiky. 1. vydání Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4

17. KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. 3. vydání Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 80-7169-206-9
18. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-0333-3
19. KOUBEK, J. - HUTTLOVÁ, E. - HRABĚTOVÁ, E.: Personální řízení. 1. vydání Praha: VŠE v Praze, 1996, 194 s. ISBN 80-7079-629-4
20. KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání České Budějovice: JUZF, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
21. NAKONEČNÝ, M.: Pracovní motivace a personální řízení z hlediska psychologa. Personalista. 1. vydání Praha: Pragoeduca, 1996, roč. I, č. 8, s. 31-32
ISSN 1211-2763
22. NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu. 1. vydání Praha: VŠE, 1992, 188 s. ISBN 80-7079-470-4
23. PAYNE, J. – PAYNE, S.: Repetitorium manažerských dovedností. Jak zdokonalit sám sebe. 1. vydání Praha: Management Press, 1998, 263 s. ISBN: 80-85943-76-X
24. ROLÍNEK, L. a kol.: Teorie a praxe managementu. 1. vydání České Budějovice: JU, 2003, 95 s. ISBN: 80-7040-613-5
25. STÝBLO, J. a kol.: Úspěšné metody personálního managementu. 1. vydání Praha: Verlag Dashöfer, 1997, 460 s. ISBN 80-902247-6-8
26. STÝBLO, J.: Personální management. 1. vydání Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
27. STÝBLO, J. a kol.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vydání Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X
28. ŠÁLEK, M.: Lovci mozků a euromanageři. 1. vydání Praha: Institut řízení, 1991, 12 s. ISBN studijně rozborová správa
29. TRUNEČEK, J.: Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium. 1. vydání Praha: VŠE, 1997, 161 s. ISBN 80-7079-201-9
30. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny. 1. vydání Praha: VŠE, 1999, 184 s. ISBN 80-7079-083-0
31. VEJVODOVÁ, E.: Personální poradenství a jeho role v procesu získávání a výběru pracovníků. 1. vydání Praha: VŠE, 1998, 67 s. ISBN diplomová práce
32. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. - ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. 1. vydání Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002, 165 s. ISBN 80-8069-268-8

33. WALKER, J., A. a kol.: Moderní personální management. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2003, 263 s. ISBN: 80-247-0449-8
34. WERTHER, W., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. 1. vydání Zlín: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X

9. SUMMARY

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT - EMPLOYEES' ACQUISITION AND SELECTION

Human Resources Management is an important part of the management of the company, which focuses on everything concerning people in the process of labor.

The theme of this Diploma Thesis is the analysis of Human Resources Management in Cetelem ČR, a.s. focusing on the activity of Human Resources Department, especially on the acquisition and selection of employees in the company. The objective of this dissertation is beside the summary of theoretical knowledge of Human Resources Management its practical application on concrete work of HR Department.

Human Resources Management, acquisition of employees, selection of employees.

10. PŘÍLOHY

1. Podklady pro obsazení volného pracovního místa
2. Inzerát
3. Otázky kladené při pohovoru
4. Osobní dotazník
5. Hodnocení zaměstnance ve zkušební době

Příloha č. 1

PODKLADY PRO OBSAZENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA

Název společnosti: CETELEM ČR, a.s.

Adresa: Letenská 2, 118 01 Praha 1

Obor činnosti: finanční společnost – poskytování spotřebitelských úvěrů

OBSAZOVANÁ POZICE

Název pracovního místa:

Oddělení:

Přímý nadřízený:

Podřízené pozice:

Hlavní účel pracovního místa:

Náplň práce:

Předpokládaný datum nástupu:

Předpokládaný nástupní plat:

Druh pracovního poměru*:

hlavní na dobu neurčitou
hlavní na dobu určitou od do
dohoda o pracovní činnosti
dohoda o provedení práce

* *nehodící se škrtněte*

POŽADAVKY NA KANDIDÁTA

Praxe:

Vzdělání:

Odborné znalosti a technické dovednosti:

Povahové rysy a vlastnosti:

Jazykové vybavení:

Úroveň práce s PC:

Jiné požadavky:

Místo výkonu práce a pracovní doba:

OSOBA ZODPOVĚDNÁ ZA VÝBĚR KANDIDÁTA:

jméno a příjmení, pozice, telefon

datum odeslání žádosti

Příloha č. 2

Název pracovní funkce

KONZULTANT OSOBNÍCH PŮJČEK - Praha

ÚČEL PRACOVNÍHO MÍSTA

telefonický i osobní kontakt s klienty – telefonická nabídka a prodej půjček klientům společnosti, poskytování informací klientům, zpracovávání žádostí o úvěr, kontrola zasílaných dokladů a smluv

HLAVNÍ ZODPOVĚDNOSTI

- telefonický kontakt s klienty společnosti
- poskytování informací o osobních půjčkách a o podmínkách žádosti o úvěr
- nabízení produktů klientům a potencionálním zákazníkům společnosti
- telefonický prodej úvěrových produktů
- příprava a sestavování konkrétní nabídky úvěru dle požadavků klienta
- získávání pokladů k uzavření smlouvy o poskytnutí úvěru
- ověřování úplnosti a správnosti údajů a podkladů k úvěru získaných od klienta
- aktualizace a ověřování dat
- poskytování administrativní podpory oddělení osobních půjček

POŽADUJEME

- SŠ/VOŠ vzdělání (nejlépe ekonomického zaměření)
- obchodní talent – schopnost získat klienta a prodat
- výborné komunikační schopnosti
- umění zaujmout, navázat pozitivní vztah s klientem
- reprezentativní vzhled a příjemné vystupování
- vysoké pracovní nasazení
- schopnost navrhnout nová řešení dle individuálních požadavků a možností klienta
- uživatelská znalost práce na PC (MS Office), rychlé psaní na klávesnici

Požadovaný nástup: ihned

NABÍZÍME

- silné zázemí nadnárodní společnosti
- práci v mladém dynamickém týmu
- zajímavou a odpovědnou práci na hlavní pracovní poměr
- podporu osobního i profesního růstu, podporu dalšího vzdělávání v oboru
- možnost využívání programu zaměstnaneckých výhod

V případě zájmu o tuto pozici prosím vyplňte následující dotazník:

Kontakt:

[CETELEM ČR, a.s.](mailto:zamestnani@cetelem.cz)

Letenská 526/2, 118 00 Praha

Tel: 257 080 648, Fax: 257 080 002

zamestnani@cetelem.cz

Máte-li zájem o tuto pozici, vyplňte prosím následující [dotazník](#).

Příloha č. 3

Otázky kladené při pohovoru:

Profesní cíle

- Proč chcete pracovat v naší společnosti ?
- Proč si myslíte, že máte pro toto místo potřebnou kvalifikaci ?
- Proč hledáte nové zaměstnání ?
- Proč chcete změnit profesi ?
- Co byste nejraději dělal ?
- Proč bychom Vás měli zaměstnat ?
- Jak nám můžete pomoci zlepšit stávající výsledky ?
- Jaký je nejnižší plat, který jste ochoten přijmout ?
- Nakolik si sebe ceníte na tuto práci ?
- Co chcete dělat za pět let ?
- Jaké jsou vaše krátkodobé a dlouhodobé cíle ?
- Kdybyste si mohl vybrat místo a společnost, kam byste šel ?

Vzdělání

- Seznamte mne se svým vzděláním
- Proč jste navštěvoval konkrétní univerzitu ?
- Proč jste si zvolil tento obor ?
- Kdybyste mohl začít znovu, jaké vzdělání, jakou školu byste si zvolil ?

Praxe

- Jaké byly Vaše největší úspěchy v posledních pěti letech ?
- Proč měníte zaměstnání ?
- Jak vypadá Váš typický pracovní den ?
- Které práce zastáváte nejraději ?
- Jak jste vycházel se svým nadřízeným ? Proč jste nevycházel ?
- Kterou práci (místo) jste měl nejraději ? Které nejméně ? Proč ?

Osobnost/ jiné

- Řekněte mi něco o sobě
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky
- Co děláte ve volném čase – koníčky
- Jak pracujete pod tlakem ?
- Řekněte mi svůj názor na management v současném zaměstnání
- Jak jste iniciativní ?
- S jakými typy lidí nejraději pracujete ?
- Jaké máte reference ?

Osobní dotazník

Jméno		
Příjmení		
Rodné číslo	Datum a místo narození	
Všechna dřívější příjmení	Rodinný stav	
Trvalé bydliště		
Kontaktní adresa		
Státní občanství		
Jste poživatелеm starobního, invalidního, částečně invalidního nebo vdovského důchodu?		
Zdravotní pojišťovna (název a adresa)		
Snížení základu na zdravotní pojištění? (studenti, důchodci...)		
Číslo účtu pro zaslání výplaty		
Čísla účtů srážek, spoření (všechny symboly)		
Datum nástupu	Typ pracovního poměru	
Úvazek	Středisko	
Název a adresa správce sociálního pojištění v zahraničí, pokud jste někdy v zahraničí pracoval(a). 1) 2) 3)	Evidenční číslo sociál. pojištění v zahraničí 1) 2) 3)	
Pracujete v současné době jako podnikatel, tj. jako OVŠC?		
V	, dne	Podpis zaměstnance
Dále prosíme doložit:		Předáno: ANO/NE
- daňové prohlášení		
- potvrzení o studiu dětí		
- potvrzení od manžela/ky, že ve svém zaměstnání neuplatňuje nezdanitelné částky na děti		
- pracovní smlouvu		
- originál zápočtového listu		
- vyplněný dotazník		
- studenti potvrzení o studiu		
- potvrzení o příjmech a sražených zálohách na daň od předch. zaměstnavatele		

Příloha č. 5

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

DISKRÉTNÍ

Příjmení a jméno:	Hodnotitel:
Pracovní pozice:	Pracovní pozice:
Útvar:	Zpracoval dne:

ZPŮSOBILOSTI	HODNOCENÍ
---------------------	------------------

Profesionalita	0	1	2	3	4	5	6
• výkonnost, efektivita (kvalita práce, termíny, spolehlivost, zodpovědnost)							
• iniciativa, vyhledávání příležitostí (konstruktivní zájem o pracovní problémy)							
• kreativita (osobní nasazení, zájem práci)							
• odbornost (ochota k prohlubování a zvyšování znalostí a dovedností)							

Osobnost	0	1	2	3	4	5	6
• integrita osobnosti (stabilita osobnosti, sociální vyzrállost, spolehlivost)							
• komunikativnost (ochota poskytovat informace, naslouchat, jasně formulovat)							
• psychická odolnost (sebekontrola, emocionální stabilita, odolnost vůči stresu)							
• týmová spolupráce (ochota spolupracovat, diskutovat, chování k ostatním)							

Celkové hodnocení způsobilostí							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

0 = nevyhovující, 1 = ne vždy vyhovující, 2 = vyhovující, 3 = vždy splňující požadavky, 4 = překračující požadavky, 5 = velmi často překračující požadavky, 6 = vynikající

Setrvání zaměstnance v pracovním poměru (nehodící se škrtněte)	ANO	NE
---	------------	-----------

Stanovení stěžejních pracovních úkolů pro nastávající období:

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis hodnotitele