Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management
Vedlejší specializace: Personální management

Název diplomové práce:

Analýza personální práce v podniku

Vypracovala: Dana Fulínová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marek Stříteský

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza personální práce v podniku“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 30. dubna 2008 Podpis

OBSAH

Úvod **4**
1 Personální práce **6**
2 Charakteristika společnosti Zentiva, a.s. **8**
2.1 Zaměstnanci 9
2.2 Útvar lidských zdrojů 11
3 Obsazování pracovních míst **15**
3.1 Personální plánování 17
3.2 Získávání pracovníků 19
3.3 Výběr pracovníků 34
3.4 Přijímání pracovníků 41
3.5 Související personální činnosti 44
3.5.1 Personální strategie 44
3.5.2 Vytváření a analýza pracovních míst 48
3.5.3 Marketing personálního útvaru 51
3.5.4 Rozmísťování pracovníků 55
3.5.5 Počítačový personální informační systém 57
4 Audit personálních činností **59**
5 Návrhy opatření **62**
Závěr **64**
Literatura **66**
Seznam příloh **67**

Úvod

Tématem diplomové práce je analýza personální práce v organizaci. Téma je zpracováno ve společnosti Zentiva, a.s.

Analýza personální práce je zaměřena na obsazování pracovních míst, konkrétně na personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků a propojení těchto činností s personální strategií, vytvářením a analýzou pracovních míst, marketingem personálního útvaru, rozmísťováním (vnitřní mobilitou) a počítačovým personálním informačním systémem.

Oblast obsazování pracovních míst ovlivňuje zásadním způsobem chod celé firmy. V současnosti se snižování nezaměstnanosti jeví jako dlouhodobý trend a vyhledávání kvalitních pracovních sil bude stále obtížnější. Z toho důvodu oblast obsazování pracovních míst nabývá na významu a stává se jedním z pilířů personální práce.

Cílem diplomové práce je za pomoci teoretických východisek provést analýzu procesů v oblasti obsazování pracovních míst ve společnosti Zentiva, a.s. a následné hodnocení včetně návrhů optimalizačních opatření, vedoucích ke zvýšení jejich efektivity.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola charakterizuje pojem personální práce a tvoří rámec pro zpracovávané téma. Ve druhé kapitole je popsána společnost Zentiva, a.s., její zaměstnanci a útvar lidských zdrojů.

Třetí kapitola má pět částí: personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků a související personální činnosti, mezi které jsou zařazeny personální strategie, vytváření a analýza pracovních míst, marketing personálního útvaru, rozmísťování pracovníků a počítačový personální informační systém. V každé části navazují na teoretická východiska praktické poznatky.

Čtvrtá kapitola obsahuje výsledky vnitřního auditu personálních činností v oblasti obsazování pracovních míst. Pátá kapitola shrnuje návrhy opatření.

Praktické části diplomové práce čerpají poznatky z rozhovorů s personalisty a manažery společnosti Zentiva, a.s. V kapitole o výběru pracovníků je využito i výsledků pozorování průběhu metod výběru v reálných situacích. Dále jsou použity interní dokumenty: formulář Charakteristika funkčního místa, firemní časopis Qalt, Směrnice a Standardní operační postupy, personální strategie, školicí materiály (prezentace), inzeráty na pracovní

místa, údaje z počítačových informačních systémů a výsledky auditu personálních činností. Z veřejně přístupných dokumentů na webových stránkách společnosti Zentiva, a.s. je použita Zpráva o předběžných výsledcích za rok 2007, profil společnosti a mezníky skupiny Zentiva.

Společnost Zentiva, a.s. poskytla k diplomové práci potřebné informace, některé s podmínkou omezené publikace z důvodu jejich důvěrného charakteru. Mohou být ale využity k vypracování závěrů jednotlivých částí diplomové práce.

1 Personální práce

Personální práce je jednou z částí řízení organizace, která zahrnuje vše, co se týká řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2002 s.14)

„Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení ***výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista****, resp. personální útvar, i* ***části náplně práce vedoucích zaměstnanců****, když plní svou řídící funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.“* (Dvořáková, 2007, s. 12)

Přístup organizace k personální práci se odráží jak v běžných denních situacích, tak v dlouhodobém časovém měřítku. To, jaký význam jí organizace přikládá, lze zaznamenat v několika rovinách. V existenci pracovní funkce personalisty, v existenci personálního útvaru a jeho začlenění ve struktuře organizace a v postavení ředitele útvaru vůči ostatním manažerům. Je-li ve velké organizaci zřízen personální útvar, v jehož čele stojí personální ředitel, který je v rámci organizace ve stejném postavení jako jiní výkonní ředitelé, lze usuzovat na to, že řízení lidských zdrojů má z pohledu celé organizace formálně vytvořeny podmínky pro naplnění své podstaty.

Personální útvar vykonává specializované personální činnosti. Na jeho roli se lze dívat ze dvou úhlů. Jednak jako na poskytovatele služeb koncepční, metodické, analytické a poradenské povahy a dále jako na zabezpečení provádění operativních personálních činností.

Na konci minulého století přejmenovává většina velkých organizací svůj personální útvar na útvar lidských zdrojů. Jedná se o zájem zaměstnavatelů deklarovat uvědomování si důležitosti vlastních zaměstnanců jako nositelů tvorby nových hodnot. Změna názvu tedy naznačuje, že zaměstnavatel vidí své zaměstnance jako konkurenční výhodu a uplatňuje zásady vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2007, s. 12 – 17)

Útvar lidských zdrojů zabezpečuje tyto personální činnosti (Koubek 2002):

- Personální strategie a politika.
- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.

- Získávání a výběr pracovníků.
- Přijímání a adaptace pracovníků.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody.
- Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a péče o zaměstnance.
- Personální informační systém.
- Marketing personálního útvaru.

Pro organizaci je obsazování pracovních míst bezpochyby jedním z klíčových procesů, na kterém musí nutně participovat personalisté s manažery. A jeho obsahem je především personální plánování, získávání a výběr pracovníků a přijímání pracovníků. V souvislosti s obsazováním pracovních míst se využívají popisy a specifikace pracovních míst jako výsledek vytváření a analýzy pracovních míst, rozmísťování pracovníků v rámci vnitřní mobility, funkční personální informační systém a marketingová práce personálního útvaru. Strategickou podobu a rámec tomuto procesu dává personální strategie. (Kociánová, 2004, s. 115)

2 Charakteristika společnosti Zentiva, a.s.[1]

Zentiva, a.s. je centrálou skupiny Zentiva, která se řadí mezi významné mezinárodní farmaceutické společnosti a zaměřuje se především na vývoj, výrobu a prodej moderních značkových generických[2] produktů, které pomáhají zlepšovat kvalitu lidského života.

V roce 2003 došlo k vytvoření skupiny spojením prvních dvou společností. Majoritní akcionář české společnosti Léčiva převzal většinový podíl akcií slovenské společnosti Slovakofarma a obě původní společnosti zahájily 1. září obchodování pod značkou Zentiva. Následovalo postupné rozšíření o trhy v Polsku, Rusku, baltských zemích, Bulharsku a na Ukrajině. O dva roky později se Zentiva stala většinovým vlastníkem největšího rumunského výrobce generických preparátů, společnosti Sicomed, a Rumunsko se tak zařadilo mezi hlavní trhy skupiny. Na počátku března 2007 vstoupila Zentiva oficiálně i na maďarský farmaceutický trh a několik dní nato převzala kontrolu nad společností Eczacibaşi Generic Pharmaceuticals v Turecku, které patří k nejdynamičtějším farmaceutickým trhům na světě a zaznamenává nejrychlejší růst ze všech evropských zemí.

Produktová řada Zentivy obsahuje více než 400 produktů v 800 lékových formách a pokrývá širokou škálu terapeutických oblastí. Produkty jsou určeny pro léčbu bolestí, kardiovaskulárních onemocnění, onemocnění centrálního nervového systému, zažívacího, močového a pohlavního ústrojí a léčbu respiračních onemocnění. V oblasti doplňků stravy se jedná zejména o vitamínové přípravky. Nejznámějšími léky jsou v České republice přípravky Ibalgin a Paralen, které byly za rok 2007 nejvýznamnějšími volně prodejnými přípravky.

Podle předběžných neauditovaných hospodářských výsledků zveřejněných 10.3.2008 činí čistý zisk Zentivy za rok 2007 1 412 mil. Kč a zaznamenal pokles ve výši 35,9% v porovnání se stejným obdobím minulého roku. Tržby z prodeje farmaceutických produktů v roce 2007 se zvýšily o 23,3 % na 17 036,6 mil. Kč. Tržby za léky na předpis se přitom zvýšily o 31,2 % na 13 929,9 mil. Kč, zatímco u volně prodejných přípravků došlo k poklesu o 3,1 % na 3 106,7 mil. Kč.

V České republice došlo k poklesu tržeb o 6,8%. Na hodnotu prodejů mělo vliv snížení úhrad za léky, ke kterému došlo v prvním čtvrtletí 2007 v segmentu generik.

[1] Prameny jsou uvedeny v seznamu literatury pod čísly 7. – 10.
[2] Označení generický lék znamená lék, který je založen na stejné účinné látce jako lék originální. (ŠINKORA, Jan: Pojem generický lék [online]. 2005. Dostupné z WWW: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/genericky.)

První obchodování akcií společností Zentiva proběhlo v červnu 2004 na Pražské burze. Její akcie byly kotovány ve formě globálních depozitních akcií také na Londýnské burze. Akcionáři společnosti jsou Sanofi-Aventis Group (24,9%), Generali PPF Holding B.V. (19,1%), management a zaměstnanci Zentivy (6,0%), J&T Financial Services Limited (5,3%) a ostatní institucionální a soukromí investoři (44,7%).

Skupina Zentiva zaměstnává 6400 zaměstnanců a své výrobní závody má v České republice v Praze v Dolních Měcholupech, na Slovensku v Hlohovci, v Rumunsku v Bukurešti a v Turecku v Istanbulu. Oblasti výroby a logistiky také patří největší podíl zaměstnanců, tj. X%. Obchodní složka je tvořena X%, výzkum a vývoj X% a podpůrné procesy[3] X%.

2.1 Zaměstnanci

Z celkového počtu 6400 zaměstnanců připadá největší podíl Turecku (X%). Podíl České republiky je o X% menší, tj. X%. Následují Slovensko (X%), Rumunsko (X%), Polsko (X%) a ostatní země (X%).

Společnost Zentiva, a.s. se dle počtu zaměstnanců řadí mezi velké organizace. Stav k 31. 12. 2007 byl X zaměstnanec. Oproti stavu ke stejnému datu předchozího roku se jedná o pokles o X%. Předešlá meziroční srovnání vykazovala naopak nárůsty. Rok 2005 oproti roku 2004 zaznamenal nárůst počtu zaměstnanců o X%. Více jak X% se na tomto nárůstu podílelo posílení obchodního oddělení. Změnu mezi roky 2005 a 2006 provázelo snižování stavů v obchodním oddělení a zvyšování stavů v podpůrných procesech[4] a ve výrobě. Celková změna vedla k nárůstu o X%.

O vývoji počtu zaměstnanců Zentiva, a.s. v letech 2005 – 2007, jejž charakterizuje nejprve nárůst o X% a poté stejně velký pokles, se dá proto říci, že nedoznal žádných výrazných změn. Reorganizace ve větším měřítku proběhla ve společnosti v 90. letech, tj. tehdy ještě v Léčiva, a.s.

V loňském roce opustilo společnost X zaměstnanců. U X je důvodem odchodu vlastní rozhodnutí. Jako nejčastější důvod odchodu je potom lepší pracovní nabídka, nespokojenost s pracovní náplní, obavy související se změnami ve společnosti, ale i rodinné důvody (např. přestěhování do zahraniční, kde partner/partnerka zaměstnance dostal/a pracovní nabídku).

[3] Zahrnuje oddělení informačních technologií, lidských zdrojů, financí, služeb a další.
[4] Zahrnuje oddělení informačních technologií, lidských zdrojů, financí, služeb a další.

X% zaměstnanců odešlo do důchodu a X% na mateřskou dovolenou. Zbylý podíl připadá na propuštění z organizačních důvodů, na propuštění na základě dohody při nízkém pracovním výkonu nebo porušování interních pravidel společnosti, na propuštění kvůli hrubému porušení pracovní kázně nebo úmrtí (nejedná se o pracovní úraz s následkem smrti).

Z porovnání mezi lety 2004 a 2007 vyplývá, že poměr zaměstnávaných žen a mužů se nemění. Žen zaměstnává společnost více (X%). Poměrově větší zastoupení žen je znatelné například ve výrobě, obchodním či finančním oddělení, ale i v personálním oddělení.

Z hlediska věku je stabilní kategorií věk mezi 38 až 47 lety. Udržuje si zastoupení X%. Stejné zastoupení si drží i poslední kategorie 58 až 67 let, jejíž podíl je X%. O X% se zvýšil podíl nejnižší věkové kategorie 18 až 27 let, tj. z X% na X%.

Graf 1. Věková struktura zaměstnanců Zentiva, a.s., srovnání v letech 2004 a 2007

Největší změny ve struktuře z hlediska věku zaznamenala za čtyřleté období kategorie 28 až 37 let. Vzrostla z X% na X%, tj. o X%. Růst se uskutečnil na úkor věkové kategorie 48 až 57 let, která zaznamenala propad o X%. Během posledních let dochází ve společnosti k omlazení. Nedá se říci, že zásadnímu, ale ne k nezanedbatelnému. K tomuto faktu by měla společnost přihlížet v případě skladby poskytovaných benefitů, protože současný systém výhod pomalu ztrácí pro nižší věkové kategorie svoji konkurenceschopnost. Také chybí podpora návratu pracovníků z rodičovské dovolené ve formě zkrácených úvazků nebo sdílení pracovních míst.

Podíly se také změnily v případě vzdělání. Za čtyři roky došlo k poklesu podílu zaměstnanců se základním vzděláním a středoškolským vzděláním bez maturity. V prvním

případě o X%, ve druhém o X%. Středoškolské vzdělání s maturitou má vcelku stabilní podíl v hodnotě X či X%.

Graf 2. Struktura vzdělání zaměstnanců Zentiva, a.s., srovnání v letech 2004 a 2007

Pokles u vzdělání základního a středoškolského bez maturity vyústil v nárůst X% u vysokoškolského vzdělání. V roce 2004 bylo přijato X absolventů, o rok později více než X. V následujících letech pak počet klesl na X a X absolventů. Nejvíce absolventů pochází z Vysoké školy chemicko-technonologické (X%), dále z farmaceutických fakult (X%) a ekonomických oborů (X%).

Délka působení zaměstnanců ve společnosti se také mění. Podíl zaměstnanců setrvávajících ve společnosti déle jak 5 let klesl z X na X%. Interval 2 až pět let se pohybuje v rozmezí X až X%. Vždy nejmenší podíl má skupina zaměstnanců setrvávajících ve společnosti maximálně 2 roky, ale podíl má s postupem času rostoucí tendenci. Tato data zobrazují současný trend obsazování uvolněných míst např. po pracovnících odcházejících do starobního důchodu[5] mladými lidmi, kteří ze společnosti odcházejí po dvou až třech letech.

2.2 Útvar lidských zdrojů

Útvar lidských zdrojů v Zentiva, a.s. nese název Útvar lidských vztahů a v organizační struktuře je na stejné úrovni řízení s dalšími funkčními organizačními jednotkami. (Dvořáková, 2007, s. 13)

[5] Zaměstnanci, kteří nastoupili do tehdejší společnosti Léčiva, a.s. a nyní odcházejí po 20 i více letech do starobního důchodu.

Personální ředitel je přímo podřízen generálnímu řediteli a je členem výkonného výboru, tak jako ostatní ředitelé útvarů. Personální ředitel je klíčovým partnerem pro TOP manažery nejen v České republice, ale i v ostatních zemích skupiny Zentiva.

Obrázek 1. Útvar lidských vztahů Zentiva, a.s. - organizační struktura

Personální útvar je rozdělen na Front a Back Office. Pracovníci Front Office jsou prvním kontaktem pro vedoucí pracovníky s personálním útvarem a zajišťují pro ně komplexně operativní personální služby. Jsou ale současně také specialisty na získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníků. Pododdělení Back Office poskytují naopak specializované personální činnosti například v oblasti řízení pracovního výkonu nebo vzdělávání a rozvoje pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 14)

Pro další popis je podstatné ještě i členění na korporátní a lokální pracovní místa v rámci Útvaru lidských vztahů, což vychází z dvojího postavení Zentivy, a.s. Společnost je centrálou skupiny Zentiva (korporátní část), ale současně také i lokální obchodní jednotkou (lokální část).

Pro obsazování pracovních míst je důležitá úloha Front Office, do kterého podle organizační struktury spadá Oddělení podpory lidských vztahů (nekomerční i komerční

část[6]) a personalisté Obchodu CZ. Oddělení podpory lidských vztahů (komerční část) je současně korporátního charakteru, Oddělení podpory lidských vztahů (nekomerční část) v sobě spojuje jak korporátní, tak lokální charakter a Obchod CZ je součástí lokální obchodní jednotky.

Jednou z letošních priorit dle strategie Útvaru lidských vztahů je projekt HR Business Partnership a jeho implementace do aktivit Front Office. Tato změna se nejvíce dotkne tří pracovníků, u kterých dochází k přechodu od role HR konzultanta k roli HR Business Partnera.

Z celkového pohledu má HR konzultant roli servisního a koordinačního charakteru. Spolupracuje s manažery v celé šíři personálních činností a na základě impulsů z jejich strany přináší krátkodobá až střednědobá řešení situací. Na rozdíl od něj HR Business Partner participuje na dlouhodobých strategiích, identifikuje problémové oblasti a navrhuje jejich komplexní řešení. Při vykonávání personálních činností má především poradní roli, může se stát pro manažera i koučem.

V kontextu s obsazováním pracovních míst, například při získávání a výběru pracovníků, je HR konzultant zapojen při všech typech pracovních míst. Na rozdíl od něj je práce HR Business Partnera zaměřena na získávání a výběr výše postavených pracovních míst. Pokud se obsazují pracovní místa nižší a střední úrovně, měl by spolupracovat s recruiterem. Útvar lidských vztahů v Zentiva a.s. dosud nemá vytvořeno místo recruitera, a proto má HR Business Partner odpovědnost za osazování pracovních míst všech úrovní.

Na procesu obsazování pracovních míst se ze strany Útvaru lidských vztahů přímo podílejí:

- HR Business Partneři, kteří využívají administrativní podpory, kterou mají na oddělení k dispozici,
- HR konzultant (personální pracovník pro lokální obchodní jednotku),
- Korporátní HR Manažer – komerční část (personální pracovník pro oddělení korporátního obchodu).

Protože v procesu obsazování pracovních míst mají tyto osoby stejnou roli, bude v dalším textu uváděn pouze HR Business Partner.

[6] Tzv. komerční část zahrnuje pouze obchodní oddělení. Nekomerční část zahrnuje všechny ostatní procesy, tj. výrobu a logistiku, výzkum a vývoj, podpůrné procesy.

Dalšími účastníky jsou:

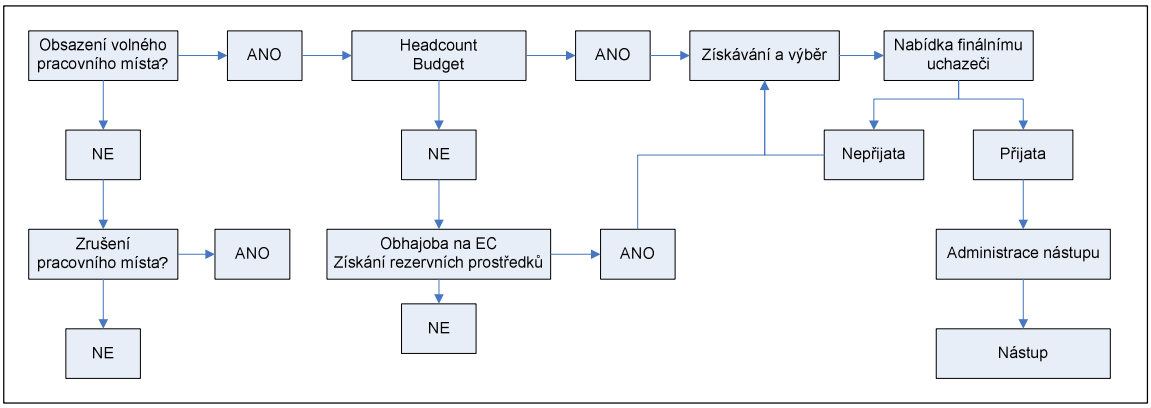
- personální ředitel a všichni manažeři Útvaru lidských vztahů při formulaci personální strategie,
- Oddělení projektového řízení v oblasti marketingu personálního útvaru,
- pracovníci Oddělení HR Controllingu v případě personálního plánování a controllingu,
- Oddělení personální administrativy[7], které zajišťuje pracovněprávní administrativu při přijímání do pracovního poměru.

[7] Oddělení personální administrativy je pododdělením Oddělení podpory lidských vztahů (nekomerční část).

3 Obsazování pracovních míst

Proces obsazování pracovních míst v Zentiva, a.s. probíhá podle následujícího schématu:

Obrázek 2. Schéma procesu obsazování pracovních míst v Zentiva, a.s.



V rámci procesu spolupracují pracovníci Útvaru lidských vztahů s vedoucími pracovníky. Následující tabulky zobrazují rozdělení úloh jednotlivých činností mezi útvar lidských zdrojů a vedoucí pracovníky (Koubek, 2002):

Tabulka 1. Přehled úloh útvaru lidských zdrojů a vedoucích pracovníků u hlavních personálních činností v procesu obsazování pracovních míst

	Úloha útvaru lidských zdrojů	Úloha vedoucích pracovníků
Personální plánování	Soustřeďování informací o zaměstnancích Koordinace, organizace procesu plánování Metodické vedení, poradenství, kontrola Jednotná úprava a úplnost dokumentů Konečná verze personálních plánů Archivace dokumentů	Odhad potřeby pracovníků Odhad pokrytí potřeby pracovníků
Získávání	Popisy pracovních míst a jejich specifikace Plánování získávání (vnější, vnitřní zdroje) Metodika, organizace, administrativa Dodržování zákonů a předpisů	Identifikace potřeby získávání Podklady pro analýzu pracovních míst Spolupráce na předvýběru a sestavení seznamu uchazečů k pozvání

Pokračování Tabulka 1. Přehled úloh útvaru lidských zdrojů a vedoucích pracovníků u hlavních personálních činností v procesu obsazování pracovních míst

	Úloha útvaru lidských zdrojů	Úloha vedoucích pracovníků
Výběr	Návrh metod výběru Organizace, administrativa Posuzování uchazečů, doporučení Dodržováním zákonů a pravidel	Účast na pohovorech Posuzování uchazečů Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
Přijímání	Zajištění pracovněprávní administrativy Program a průběh nástupního dne	Účast na přijímacích procedurách Uvedení na pracoviště

Tabulka 2. Přehled úloh útvaru lidských zdrojů a vedoucích pracovníků u personálních činností souvisejících s procesem obsazování pracovních míst

	Úloha útvaru lidských zdrojů	Úloha vedoucích pracovníků
Personální strategie	Formuluje strategii v návaznosti na strategii organizace	Spolutvůrci – v rámci zajištění reálnosti a realizovatelnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Plánování a organizace Volba metod, zdrojů informací, nástrojů Závěrečné zpracování Doporučení pro redesign	Jeden z nejdůležitějších zdrojů informací Spoluvytváření pracovních míst Tailoring (šití pracovních míst na míru) Doporučení změn
Marketing personálního útvaru	Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti (externě i interně) Průzkum vnějších podmínek ovlivňující formování a fungování pracovní síly organizace	Impulsy pro zlepšování
Rozmísťování (vnitřní mobilita)	Administrativně organizační role Metodické řízení Evidence, archivace	Návrhy a schvalování povýšení, převedení, přeřazení
Personální informační systém	Vytváření a rozvíjení systému Rozvíjení metodiky zjišťování, zpracování a analýzy dat Užívání, zabezpečení proti zneužití	Zdroj informací Uživatel

3.1 Personální plánování

*„**Plánování lidských zdrojů** usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje.“* (Dvořáková, 2007, s. 120)

Cílem plánování je zjistit, jaké lidské zdroje (jejich počet a struktura) mohou požadavky organizace realizovat. Pomocí plánování může management organizace rozhodnout o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní doby v krátkém (ročním) i dlouhodobém horizontu.

Personální plánování zahrnuje plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí potřeby pracovníků. V prvním případě se jedná o předpověď poptávky po práci, která řeší, jaký vliv budou mít aktivity organizace na potřebu lidských zdrojů. Plánování pokrytí potřeby pracovníků je předpovídání nabídky lidských zdrojů. (Koubek, 2002, s.89 – 91)

Předpověď poptávky po práci vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které zajišťují organizační jednotky. Provést ji je možné pomocí různých metod. Jednou z nich je metoda manažerských odhadů. Zahrnuti jsou do ní všichni vedoucí pracovníci, kteří provádějí předpovědi na základě svých znalostí a zkušeností. (Koubek, 2002, s. 99)

Plánování pokrytí potřeby pracovníků zahrnuje odhadování pokrytí potřeb z vnitřního i vnějšího trhu práce. (Koubek, 2002, s. 102)

Systematické plánování lidských zdrojů je završeno dílčími plány, vztahujícími se například k získávání či vzdělávání a rozvoji pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 128)

Personální plánování ve společnosti Zentiva, a.s.

Personální plánování je součástí celkového plánování společnosti. Proces plánování začíná v srpnu přípravou, kterou provádějí pracovníci HR Controllingu. Ti ve speciálním počítačovém programu připraví aktuální data, tj. počet míst v jednotlivých odděleních i s jejich současnými mzdovými náklady a dalšími souvisejícími nákladovými položkami. V září je vstup do počítačového programu umožněn i manažerům, kteří si data upravují podle budoucích potřeb.

Pro období leden – prosinec příštího roku se sestavuje podrobný plán. Zároveň se připravuje i dlouhodobý tříletý výhled, který zahrnuje jen hrubá čísla upravená o inflační procento.

Plánování provádějí všichni vedoucí pracovníci ve spolupráci s Oddělením HR Controllingu a za podpory HR Business Partnera. Manažeři plánují pomocí odhadů náklady a počty pracovníků. K plánování používají plán z minulého roku a přehled jeho čerpání. Mají také k dispozici aktuální přehled pracovníků svého oddělení včetně jejich pohybu v aktuálním období, přehled pracovníků, kteří byli zaměstnáni na Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti, přehled zaměstnanců na rodičovské dovolené a přehled zaměstnanců v důchodovém věku.

Do změn v počtu zaměstnanců se promítají i strategické plány společnosti a personální plánování jednotlivých oddělení. Strategické plánování může například zahrnovat výrobu nového léku, ukončení výroby léku nebo přesunutí výroby léku, který byl dosud vyráběn v Rumunsku do České republiky. Do plánování oddělení výroby a obchodního oddělení se promítají výrobní a obchodní plány. Požadované objemy výroby a prodejů se přepočítávají z celkových čísel na měsíční či denní, až se dosáhne výsledného počtu pracovníků, kteří mohou potřeby společnosti realizovat. Při navyšování počtu pracovníků v těchto procesech je nutné navyšovat počet pracovníků i v některých podpůrných procesech[8], při snižování je tomu naopak.

V rámci nákladů se plánují náklady na získávání pracovníků. Personální útvar nese hlavní část nákladů na získávání, tedy na inzerci na internetu a na softwarové vybavení používané v souvislosti se získáváním a výběrem pracovníků. Případná inzerce v tisku či spolupráce s personální agenturou jde na náklady manažera. Částky vycházejí z předcházejících období či uzavřených rámcových smluv a zpravidla se navyšují o inflační procento.

Výsledkem plánování jednotlivých oddělení jsou plány, ze kterých oddělení HR Controllingu sestaví celkový plán. Ten obsahuje celkový počet zaměstnanců a související náklady. Mezi nimi jsou i náklady na vzdělávání a na získávání pracovníků. HR Controlling odpovídá za metodickou správnost sestavení plánu a po schválení za aktualizaci a přípravu reportů především ohledně čerpání nákladů z rozpočtů.

[8] Zahrnuje oddělení informačních technologií, lidských zdrojů, financí, služeb a další.

Celkový plán pro nadcházející roční období je schvalován výkonným výborem společnosti (Executive Committee) vždy na podzim. Změny počtu zaměstnanců se schvalují společně s tímto plánem. Dochází-li ke změnám v průběhu roku, nejčastěji k navyšování, žádá se o schválení u výkonného výboru nebo přímo u generálního ředitele. V obou případech je nezbytné změnu náležitě zdůvodnit, neboť se důsledně dbá na efektivitu vynaložených prostředků.

Schválený personální plán je Oddělením HR Controllingu rozpracován na dílčí plány, z nichž plán získávání pracovníků slouží k plánování práce HR Business Partnera.

Personální plánování ve společnosti Zentiva, a.s. má dlouhodobě užívaný propracovaný a osvědčený postup ohraničený časovým rozvrhem. Plánování je pokládáno za důležitou součást práce každého manažera a má vysokou prioritu. Je založeno na jeho zkušenostech vytvářet odborné odhady. Úzká spolupráce mezi manažery a Oddělením HR Controllingu při plánování zajišťuje kvalitu výsledných plánů. Personální plán je komplexní a je silně svázán se strategií společnosti. Proto jen výjimečně dochází k tomu, že v průběhu roku vznikne potřeba vytvořit nové pracovní místo, které by nebylo zahrnuto v personálním plánu. Dílčí plán získávání určuje s předstihem celkový počet nových pracovních míst i s jejich termínem obsazení.

3.2 Získávání pracovníků

*„**Získávání pracovníků** je personální činnost, jejímž **cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu**. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů.“* (Dvořáková, 2007, s. 133)

Personalisté užívají v této souvislosti také termín nábor pracovníků, který ale neznamená totéž. Rozdílnost termínů spočívá ve zdrojích uchazečů, na které jsou zaměřeny. Nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Zatímco moderní pojetí zahrnuje kromě vnější zdrojů i zdroje vnitřní a právě na získávání z vnitřních zdrojů klade mnohem větší důraz než na získávání ze zdrojů vnějších. (Koubek, 2002, s. 117)

V procesu získávání proti sobě stojí dvě strany. Na straně jedné je organizace, která si na trhu práce konkuruje s jinými zaměstnavateli o potřebnou pracovní sílu. Na druhé straně stojí uchazeči, potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a volí mezi pracovními nabídkami. Ve skupině uchazečů mohou být i současní pracovníci organizace. (Dvořáková, 2007, s. 134)

Proces získávání pracovníků zajišťuje tok informací mezi organizací a uchazeči a jeho cílem je oslovit potenciální zájemce o práci, informovat je a nalákat, aby na nabídku zaměstnání v organizaci zareagovali. Na ohlasy na nabídku zaměstnání v organizaci má významný vliv jednak sama nabídka zaměstnání (způsob a obsah informací o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace, ale také i vnější, organizací neovlivnitelné, podmínky. (Koubek, 2002, s. 118)

Zdroje pracovníků, ze kterých organizace může čerpat, se dělí na vnitřní a vnější zdroje pracovních sil. Mezi hlavní vnější zdroje se řadí volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi a zaměstnanci jiných organizací. Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např. studenti, ženy v domácnosti nebo důchodci. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami,
c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
d) zaměstnanci organizace, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na jiné uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. (Koubek, 2002, s. 120 – 122)

K získávání z vnitřních zdrojů se používá řízení následnictví, interní výběrová řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa a rozmístění zaměstnanců v rámci vnitřní mobility. (Dvořáková, 2007, s. 137)

Proces získávání pracovníků

Aby proběhl proces získávání pracovníků bez zbytečných ztrát a v co nejkratší době, je výhodné dodržovat metodologicky propracovaný postup v těchto navazujících krocích:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.

6. Volba metod získání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, 2002, s. 122 – 123)

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází jednak z plánů organizace a jednak z momentální, operativní potřeby. Je žádoucí, aby identifikace probíhala s určitým předstihem. Při odchodu pracovníků ze společnosti je předstih zajištěn výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu. Existují však případy, kdy potřebu s předstihem identifikovat nemůžeme. Takovým případem je například úmrtí nebo náhlá invalidita.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa nám poskytne dostatečné informace o volném pracovním místě, o jeho pracovní náplni a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto místo klade na pracovníka. Zároveň nám poskytne obraz o tom, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké zvolit metody získávání, jaké požadovat od uchazečů dokumenty a jaká kritéria použít pro fázi předvýběru a v samotném procesu výběru. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa budou obsaženy v informacích o pracovní nabídce a za pomoci nich se potenciální uchazeči budou moci rozhodnout, zda na nabídku zareagují či nikoliv.

V souvislosti s obsazovaným pracovním místem musíme důkladně zvážit i alternativní možnosti k pokrytí pracovního místa plným úvazkem. Může dojít např. k rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí formou přesčasů, pokrytí formou částečného úvazku nebo dočasného pracovního poměru, pokrytí pomocí externího dodavatele nebo i ke zrušení pracovního místa.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků, znamená výběr informací, které budou o nabízeném místě poskytnuty uchazeči. Jejich součástí jsou i požadavky na pracovníka, bez jejichž splnění nebude uchazeč způsobilý pro výkon práce na daném místě. Při popisu pracovního místa by neměly být opomenuty následující body:

- název pracovního místa,
- rozhodující typy pracovních úkolů a svěřené odpovědnosti,
- místo výkonu práce,
- možnost dalšího vzdělávání,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Ze specifikace pracovního místa jsou nejdůležitějšími požadavky na pracovníka vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, další dovednosti a charakteristiky osobnosti.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů určí zdroje pracovních sil, na které se při získávání pracovníků organizace zaměří. Jsou to vnitřní či vnější zdroje pracovních sil nebo jejich kombinace.

Volba metod získávání pracovníků určí, za pomocí kterých metod budou uchazeči o existenci pracovních míst v organizaci informováni a získáni k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba závisí na rozhodnutí o zdrojích získávání pracovníků, na požadavcích pracovního místa na pracovníka, na situaci na trhu práce, na výši prostředků, které můžeme na získávání pracovníků vynaložit a na rychlosti, s jakou potřebujeme pracovní místo obsadit atd. (Koubek, 2002, s. 123 – 127)

Volit lze z následujících metod získávání:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce je levným způsobem, který přiláká zájemce především o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní funkce s požadavkem na základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Nadměrnému přílivu žádostí o přijetí je možné předejít zveřejněním požadavků kladených na žadatele o zaměstnání. Nevýhoda je v oslovení jen omezeného počtu potencionálních uchazečů.

U zaměstnavatelů stoupá zájem o online získávání (e-recruitment). Jeho prostřednictvím si mohou zajistit zvýšený počet uchazečů. Online získávání se vyplatí i malým organizacím, které mohou touto cestou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů v různých lokalitách. Výhodou je relativně nízká cena, operativnost a možnost poskytnout uchazečům podrobnější informace. Nevýhodou je zvýšená časová náročnost na zpracování velkého množství žadatelů a navíc e-recruitment personalisté považují za odosobněný kontakt s uchazečem.

Inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici či kabelové televizi je vhodná pro získávání uchazečů se základním až středoškolským vzděláním. Pracovní funkce vyžadující vysokoškolské vzdělání je účinnější inzerovat v masmédiích s celorepublikovým rozsahem. Za nevýhodu můžeme považovat vysoké náklady spojené s inzercí.

Příkladem spolupráce s vysokými školami jsou veletrhy práce, které si samy vysoké školy organizují. Prezentují se na nich velké a známé společnosti, které oslovují uchazeče s atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání a růstu, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými příjmy a zaměstnaneckými výhodami. Za výhodu veletrhů práce lze považovat široký kontakt s budoucími absolventy škol a možnost provést rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří mohou být pozváni do výběrového řízení. Kromě pracovních nabídek mohou zaměstnavatelé na veletrhu nabízet studentům i spolupráci na dohodu nebo konzultace ke studentským projektům či diplomovým pracím.

Personální agentury se rozlišují podle zaměření svých aktivit. Služby nabízí, tzv. „pouliční“ zprostředkovatelny, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti. Agentury mívají větší znalost trhu práce a udržují si databáze potenciálně vhodných uchazečů. Nevýhodou může být cena nebo příliš obecné zaměření při vyhledávání pracovníků.

Uchazeči se zaměstnavatelům s dobrou pověstí nabízejí i sami. Svůj životopis posílají tzv. „naslepo“ a nereagují na konkrétní zveřejněnou nabídku práce. Prezentují se takto hlavně

absolventi škol a uchazeči o manuální nebo administrativní práce. Samostatné oslovování zpravidla přináší malý efekt jak žadatelům, tak zaměstnavateli. Ze zaslaných žádostí bývá k výběrovému pohovoru pozvána pouze zanedbatelná část. Jako dva hlavní důvody lze uvést:

- materiály žadatelů jsou zpracovány obecně a inklinují k popisu širokého záběru znalostí a dovedností, než zdůraznění klíčových pracovních způsobilostí,
- kandidáti načasují zaslání svých materiálů v nesprávnou dobu.

Za účinnou a levnou metodu získávání pracovníků lze považovat doporučení stávajícím nebo i bývalým zaměstnancem. Touto cestou přichází do organizace pracovní síla, která z neformálních kontaktů ví o organizační kultuře, hodnotách a normách, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. (Dvořáková, 2007, s. 135 – 137)

Na volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů závisí, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá, což může do jisté míry ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou životopis, průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá, doklady o dosaženém vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, hodnocení či reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z rejstříku trestů či lékařské vysvědčení o zdravotním stavu.

Jako podklad pro formulaci nabídky zaměstnání slouží popis a specifikace pracovního místa. Rovněž je přihlíženo i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu a k volbě metody získávání pracovníků. (Koubek, 2002, s. 134 – 138)

Po předcházejících krocích následuje zveřejnění nabídky zaměstnání. Od data uveřejnění nabídky začíná běžet období, po které je možné zareagovat zasláním žádosti o zařazení do výběrového řízení. Je také vhodné zveřejňovat pracovní nabídku více způsoby a nespoléhat se jen na jednu metodu získávání. Pokud nám to umožní náklady, můžeme zkombinovat všechny metody, které mohou přinést úspěch.

Po uveřejnění nabídky následuje období shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, kteří se rozhodli na inzerát zareagovat a zaslat požadované dokumenty. Souběžně se shromažďováním dokumentů a informací probíhá také detailnější informování uchazečů a jednání s nimi. Shromážděné podklady by se měly okamžitě kontrolovat, zda jsou úplné, a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění.

Výsledkem předvýběru uchazečů na základě předložených dokumentů a informací je rozřazení uchazečů do tří skupin na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Předvýběr se provádí porovnáváním způsobilosti uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného místa. Zpravidla nedochází k porovnávání uchazečů mezi sebou. Jako součást předvýběru provádějí některé organizace jakýsi předběžný pohovor s uchazečem. Velikost skupiny uchazečů, která neprojde předvýběrem, vypovídá o dostatečném nebo nedostatečném informování potencionálních uchazečů.

Závěrečným krokem procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Organizace si sama stanoví počet uchazečů připadající na jedno obsazované místo, který je pro ni žádoucí, aby mohla k výběru přistupovat odpovědně a současně příliš nezatěžovala personalisty provádějící výběr. Obecně je za ideální počet považována skupina pěti až deseti uchazečů připadající na jedno pracovní místo.

Organizace by se měly při získávání nových pracovníků držet pravidel, která jim zajistí korektní jednání směrem ke všem uchazečům:

- o všech nabízených pracovních místech informovat nejprve vlastní pracovníky a teprve potom inzerovat mimo organizaci,
- uchazeče informovat předem o základních charakteristikách pracovního místa, požadavcích na pracovní schopnosti i o základních pracovních podmínkách,
- písemně uchazečům potvrdit příjem nabídky, poděkovat jim a sdělit hrubý časový plán, podle něhož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat,
- nediskriminovat uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod. (Koubek, 2002, 143 – 147)

Pro hodnocení efektivnosti metod získávání lze použít různé ukazatele, které mohou organizace sledovat a hodnotit. Jsou to např.:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa. (Dvořáková, 2007, s. 136 – 137)

Získávání pracovníků ve společnosti Zentiva, a.s.

Ve společnosti se proces získávání pracovníků označuje i přes terminologickou nepřesnost vžitým pojmem nábor pracovníků. V dalším textu bude ale užíván pojem získávání pracovníků.

Identifikace potřeby získávání pracovníků v Zentiva, a.s. je součástí personální práce každého manažera oddělení.

Potřeba získávání nastane na základě:

1. personálního plánování (např. vytvoření nového pracovního místa či plánovaný odchod pracovníka do starobního důchodu),
2. aktuálně vzniklé situace (např. zástup za mateřskou dovolenou, nahrazení zaměstnance, který se rozhodl odejít, nespokojenost s výkonem zaměstnance a rozvázání spolupráce, úmrtí).

Manažer informuje o potřebě získávání svého HR Business Partnera. Jedná-li se o nové pracovní místo, společné vytvoří popis a specifikaci pracovního místa[9]. U stávajícího pracovního místa popis a specifikaci daného pracovního místa kontrolují a zvažují jeho úpravu v souvislosti s aktuálními potřebami oddělení a celé organizace. Zvažují také případné alternativy k obsazení pracovního místa, tj. pokrytí jinou formou, rozdělení práce nebo jeho zrušení.

Dojdou-li společně k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, stanoví charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, které jsou stěžejní pro získávání a výběr a na kterých bude založena následně i inzerce. Jde o:

- název pracovního místa,
- požadavky na pracovníka (např. vzdělání, pracovní zkušenosti, délka praxe, znalost cizích jazyků, znalost práce na PC, charakteristiky osobnosti nebo oprávnění),
- popis pracovního místa (hlavní pracovní úkoly a zodpovědnosti),
- místo výkonu práce.

HR Business Partner dotazem v Oddělení HR controllingu ověří, zda je obsazované pracovní místo mezi plánovanými pracovními místy a zda je na něj dostatek finančních

[9] V terminologii společnosti se jedná o tzv. Charakteristiku funkčního místa. Viz Příloha 3.

prostředků. Pokud získá kladnou odpověď, může proces získávání pokračovat. Není-li dané místo mezi plánovanými místy, musí být schváleno výkonným výborem nebo generálním ředitelem. Jestliže chybí finanční prostředky v rozpočtu manažera, hledají se rezervy. Není-li s místem počítáno či není-li schváleno nebo se nepodaří získat finanční prostředky, musí být získávání zastaveno.

Manažer ví nebo zváží, zda má ve svém oddělení pracovníka, který by mohl volné pracovní místo vykonávat. Je-li v oddělení takový pracovník, dostane pracovní nabídku, a jestliže ji přijme, získávání na dané pracovní místo končí. Proces získávání pokračuje dál, pokud takový pracovník nabídku odmítne nebo v oddělení nikdo takový není. Nastává i situace, kdy je některý z pracovníků v oddělení vyzván, aby se do výběrového řízení přihlásil.

Získávání z vnitřního trhu práce ve společnosti je funkční, avšak nemá stanoven stabilní rámec a pravidla. Manažeři by na základě pravidelného hodnocení pracovníků měli vědět, kdo z podřízených je vhodný k postupu. Zatím ale nelze hovořit o systému řízeného nástupnictví.

V případě, že je rozhodnuto, že volné pracovní místo nebude pokryto pracovní silou z vnitřních zdrojů na doporučení manažera, zvolí HR Business Partner některou z vhodných metod, které společnost standardně používá k získávání pracovníků.

Standardně používané metody získávání jsou:

- uveřejnění inzerce na intranetu a na plazmových obrazovkách,
- uveřejnění inzerce na webových stránkách www.zentiva.cz,
- uveřejnění inzerce na pracovních portálech www.jobs.cz a www.prace.cz,
- spolupráce s Úřadem práce,
- doporučení stávajícím zaměstnancem,
- uveřejnění inzerce na specializovaných (oborových) internetových stránkách,
- uveřejnění inzerce v tisku,
- spolupráce s personálními agenturami,
- spolupráce s vysokými školami,
- volně příchozí životopisy uchazečů o zaměstnání.

Vzhledem k tomu, že v této fázi není ve většině případů dávána přednost získávání z vnitřních zdrojů, jsou informovány o pracovní nabídce vnitřní i vnější pracovní zdroje zároveň. To ale neubírá stávajícím pracovníkům možnost se do výběrových řízení přihlásit.

Informování vnitřních zdrojů pracovních sil zahrnuje uveřejnění inzerce na intranetu a na dvou plazmových obrazovkách v areálu společnosti. Na plazmových obrazovkách, které představují elektronickou formu vývěsek, se zobrazuje přehled nabízených pracovních míst, tj. pouze názvy míst, s odkazem na intranet. Na intranetu v sekci Kariéra nalezne zájemce personální inzeráty v celém znění i s kontaktem na HR Business Partnera.

Původně byl přehled nabízených pracovních míst otiskován i v interním časopise, ale z důvodu velkého časového odstupu mezi poskytnutím údajů a vydáním čísla se od toho v loňském roce upustilo, neboť na personální oddělení pak přicházely žádosti o místa v době, kdy již byla výběrová řízení uzavřena a žádosti již nemohly být akceptovány.

Externě se inzerce publikuje na pracovním portálu www.jobs.cz, kde je odkaz na společnost i na titulní straně. Inzeruje se většinou souběžně také na portálu www.prace.cz. Zveřejněním inzerce na www.jobs.cz dojde k jejímu překlopení i na kariérní stránky www.zentiva.jobs.cz.

Oznamování pracovních míst Úřadu práce je pro společnost povinné. Předáván je přehled aktuálně nabízených pracovních míst s jejich popisy a specifikací a s příslušnými kontakty. Úřad práce většinou posílá do společnosti buď překvalifikované uchazeče nebo naopak uchazeče s nedostatečnou kvalifikací. V obou případech není možné zařadit takového uchazeče do výběrového řízení a pro Útvar lidských vztahů to znamená administrativu navíc. Za posledních 18 měsíců byl do výběrového řízení zařazen pouze jeden uchazeč doporučený Úřadem práce[10]. Tento uchazeč byl následně i přijat.

Doporučení ze strany zaměstnance nejčastěji přichází v případě manuálních nebo administrativních míst. Tato metoda získávání funguje spontánně. Společnost nemá vytvořený žádný doporučující program, tzn. finanční odměnu za doporučení. Do budoucna by však měla zvážit jeho zavedení, protože jde o jednu z levnějších metod, jejímž prostřednictvím lze získat relevantní uchazeče. Při jednorázové akci v roce 2005 (velký nábor medicínských reprezentantů) se setkal doporučující program s pozitivním ohlasem a vzešla z něj třetina přijatých.

[10] Celkový počet uchazečů doporučených Úřadem práce společnost neeviduje. Podle odhadu HR Business Partnerů je celkový počet kolem X osob.

Výše popsané metody získávání uchazečů se uplatňují plošně na všechna výběrová řízení. Výjimkou jsou místa strategického charakteru nebo na úrovni TOP managementu, u nichž se dává přednost službám personálních společností.

Získávání uchazečů přes internet považují personalisté z hlediska počtu a vhodnosti za dostatečné. Z celkového počtu pochází z tohoto zdroje X% uchazečů. Jeho prostřednictvím se o zaměstnání ve společnosti Zentiva, a.s. uchází denně průměrně X žadatelů. Internet jako zdroj informací ohledně pracovních míst uvádí X% přijatých uchazečů.

Další metody získávání jsou používány jako doplňkové. Využívány jsou v případech, kdy se buď z předchozí zkušenosti ví, že je nutné je použít jako doplňkové hned od začátku (místa specialistů) nebo se k rozhodnutí o jejich použití dospěje v průběhu získávání, stane-li se, že odezvy ze strany uchazečů nejsou příliš četné nebo relevantní. Záleží přitom rovněž i na nákladech, které s sebou tyto metody získávání nesou.

Zveřejnění inzerátu na internetových pracovních portálech je hrazeno z nákladů Útvaru lidských vztahů. Náklady na další metody získávání pokrývá manažer ze svého rozpočtu. Konečné rozhodnutí o použití další metody na doporučení HR Business Partnera je na manažerovi.

Levnější doplňkovou metodou je zvýraznění inzerce zveřejněné na pracovních portálech, které umožní lepší viditelnost pro návštěvníka stránek, nebo uvedení inzerce na specializovaných stránkách, např. stránky zaměřené na finance nebo oblast IT. Zvýraznění se používá, pokud je výběrové řízení limitováno časem a je potřeba co nejrychleji získat odezvy od uchazečů. Inzerce na specializovaných webových stránkách zaujme také uchazeče, kteří práci primárně nehledají, ale nabídka je osloví a zareagují na ni.

V tisku společnost zveřejňuje plošnou nebo řádkovou inzerci. Nejvíce vyhovuje celostátní vydání deníku Mladá Fronta DNES nebo pražský deník Metro. Plošný inzerát se používá při obsazovaní pracovních míst, na která se hledají vhodní pracovníci i několik měsíců. Řádková inzerce se využívá při získávání uchazečů o manuální práce. Inzeráty se otiskují i opakovaně. Tato metoda je v případě plošných inzerátů velmi nákladná a její výtěžnost je poměrně malá. Na poslední inzerát, který byl zveřejněn v Mladé Frontě DNES, reagovali pouze X uchazeči. Jejich profil navíc nekorespondoval s požadavky na nabízené pracovní místo. Do stejného výběrového řízení se přes internet přihlásilo X uchazečů, z nichž pět absolvovalo výběrový pohovor. Podobný účinek je i u řádkové inzerce, jejíž náklady jsou ale mnohem nižší. Inzerci v rozhlase nebo v televizi společnost nevyužívá.

Na základě tendru z podzimu 2006 má společnost podepsané rámcové smlouvy s několika personálními agenturami, ale spolupráce s nimi není příliš rozsáhlá.

Personální agentury obecně nabízejí spolupráci zejména v oblasti vyhledávání pracovníků pro místa manuálního, administrativního či obchodního charakteru. V takových případech si většinou dokáže společnost nalézt vhodného pracovníka sama a nechce vynakládat další prostředky. Potřebu pomoci se získáváním by společnost přivítala při vyhledávání zájemců o specializovaná místa, což zase nejsou schopny zajistit agentury. V těchto případech se stává, že uchazeči poskytnutí personální agenturou se shodují s uchazeči hlásícími se přímo společnosti. Personální agentury jsou tedy kontaktovány s popisem a specifikací nabízených pracovních míst specialistů, ale nejsou ve vyhledávání příliš úspěšné.

Výjimku tvoří naopak místa strategického charakteru nebo na úrovni TOP managementu, která jsou obsazována výhradně spoluprací s personálními společnostmi nabízejícími Executive Search.

Pro získávání absolventů do výběrového řízení na místa Trainees využívá společnost úzkou spolupráci s vysokými školami od roku 2004. Za stěžejní je považována spolupráce s farmaceutickými fakultami v Hradci Králové a v Brně a Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze.

Každoročnímu otevření výběrového řízení Trainee programu na přelomu května a června předcházejí tyto aktivity:

- Odborné půldenní konference určené studentům vyšších ročníků pořádané na farmaceutických fakultách.
- Účast na veletrhu pracovních příležitostí na Vysoké škole chemicko-technologické.
- Účast v diskusi firem s absolventy a studenty Absolvent 08 organizované portálem www.jobs.cz.
- Tištěná inzerce zaměřená na absolventy v Mladé Frontě DNES[11] či Lidových novinách a ve speciálním katalogu nazvaném Dopráce, určeném pro absolventy.

[11] Viz Příloha 2

Absolventi jsou prostřednictvím těchto akcí získáváni i pro aktuálně otevřená výběrová řízení na juniorská místa. Z ostatních oborů najdou ve společnosti uplatnění ještě absolventi přírodovědeckých nebo lékařských, případně ekonomických fakult.

Útvaru lidských vztahů se také ozývají zájemci, kteří nereagují na konkrétní výběrová řízení, ale projevují svou ať již aktuální nebo budoucí poptávku po zaměstnání. Některé žádosti tohoto druhu jsou obecné, přicházejí v nevhodnou dobu, nebo se žadatel zajímá o pracovní místo, které společnost vůbec nenabízí. Personální útvar s takovými žádostmi nepracuje a ani si je neuchovává. Zájemce je většinou odkazován na inzerci na internetu a vyzván k přihlášení do výběrového řízení v případě, že jej zaujme některé z nabízených míst. Tato metoda je opomíjená a personalisté tím ztrácí možnost se k žádostem vrátit v situaci, pokud by ohlasy na inzerci byly nedostatečné.

Strukturovaný životopis uchazeče vždy obsahuje dostatečné informace k tomu, aby mohl být v prvotním předvýběru posouzen a vyhodnocen jako vhodný nebo nevhodný. Proto nejsou v úvodní fázi výběrového řízení vyžadovány od uchazečů žádné další dokumenty. S často zasílaným průvodním dopisem se nepracuje.

Speciální dotazník pro uchazeče o zaměstnání společnost nepoužívá. O reference z předchozích zaměstnání je uchazeč případně požádán až v druhém kole výběrového řízení. Doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání, výpis z rejstříku trestů a potvrzení o zdravotní způsobilosti se předkládá až při nástupu do hlavního pracovního poměru.

Znění inzerátu připravuje HR Business Partner podle stěžejních charakteristik popisu a specifikace pracovního místa. Manažer, žádá-li o to, dostává před zveřejněním inzerát ke schválení.

Inzerát publikovaný na internetu i intranetu má standardizovanou formu[12]:

- hlavička (úvod),
- název pracovního místa,
- "Co požadujeme?",
- "Co bude Vaše práce?",
- "Co nabízíme?",
- odkaz na odpovědní dotazník,

[12] Viz Příloha 1

- souhlas se zpracováním dat,
- kontaktní osoba.

a je uveřejněn v co nejkratším možném termínu od identifikace potřeby.

V případě tištěného plošného inzerátu je užíván jednotný grafický návrh a obsah se shoduje s výše uvedenými částmi s výjimkou souhlasu se zpracováním dat. Řádkový inzerát obsahuje ve zhuštěné podobě pouze požadavky na pracovníka a kontakt.

Všichni zájemci o místa jsou pro zaslání žádosti odkazováni na vyplnění online dotazníku, kterým se zapíší do databáze uchazečů. V dotazníku vyplní základní údaje, zdroj, kde se o inzerci dozvěděli, údaje o vzdělání a praxi a připojí v povoleném formátu svůj životopis, případně další přílohy, které chtějí zaslat. Každý uchazeč obdrží zpět automatickou odpověď, že jeho data byla přijata a nejdéle do čtyř týdnů bude ohledně své žádosti vyrozuměn. Při přijímání uchazečů do výběrových řízení se dbá na to, aby nebyl žádný uchazeč diskriminován.

Databáze pro shromaždování životopisů od uchazečů o zaměstnání byla vytvořena před třemi lety především pro rychlejší zpracování narůstajícího počtu reakcí. Databáze umožňuje přijímání odpovědí na personální inzerci s přiloženými materiály, správu a třídění těchto odpovědí, přiřazení statusů[13], vyhledávání v nich, zasílání hromadných e-mailových zpráv uchazečům, ruční vkládání životopisů, archivování životopisů a zobrazování a tištění přehledů a statistik. Systém je na základně nově vznikajících potřeb při zpracovávání došlých odpovědí průběžně upravován.

Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, provádí HR Business Partner buď sám anebo ve spolupráci s manažerem. Většina manažerů má zájem se podílet už i na prvotním předvýběru životopisů, což je pro ně časově náročnější, ale sníží se tím pravděpodobnost subjektivity personalisty při výběru vhodných uchazečů. V případě obsazování míst s velmi specifickými nároky na odbornost, které personalista nemůže dostatečně posoudit, je to dokonce nezbytné.

V této fázi jsou vyřazeni zjevně nerelevantní uchazeči, kteří nevyhovují z důvodu nevhodné praxe, nedostatku zkušeností, neuspokojivé znalosti cizího jazyka nebo z důvodu překvalifikování. Těmto uchazečům je následně přes databázový systém adresně zaslán

[13] Statusy: Nezpracováno, Zamítnut po třídění, Zamítnut po výběrovém řízení, Přijat, Pozván k AC atp.

zamítací dopis s poděkováním. Data na základě uděleného souhlasu zůstávají v databázi po dobu jednoho roku.

Uchazeči, kteří byli při předvýběru na základě poskytnutých údajů vyhodnoceni jako velmi vhodní, jsou bezprostředně telefonicky pozváni k osobnímu pohovoru. Vhodní uchazeči buď doplní skupinu pozvaných k pohovoru, nebo jsou ponecháni stranou jako záloha. K výběrovému pohovoru může být pozván i jeden uchazeč, ale i skupina o deseti uchazečích.

Pro získání doplňujících informací o uchazeči se někdy používá telefonické dotazování, které pomůže personalistovi v rozhodování, zda bude uchazeč pozván k výběrovému pohovoru nebo ne. Telefonické dotazování je využíváno u administrativních míst nebo u brigádníků. Dotazy nejčastěji směřují na poslední pracovní zkušenost, znalost cizího jazyka, očekávání uchazeče, termín možného nástupu a výši očekávaného příjmu. Pomocí tohoto postupu může personalista lépe pracovat s časem a na pohovor pozvat pouze ty, u kterých očekávání korespondují s nabídkou.

Pro přihlášení do výběrového řízení není vymezen žádný termín, takže se uchazeči mohou hlásit průběžně. Možnost zařazení životopisu do výběrového řízení a případné pozvání k výběrovému pohovoru je často závislé na rychlosti reakce uchazeče na pracovní nabídku od data jejího zveřejnění. Inzerát je totiž uveřejněn po celou dobu trvání výběrového řízení a je stažen až v okamžiku potvrzení pracovní nabídky vybraným uchazečem. Stává se tak, že přijde-li žádost o zařazení do výběrového řízení ve chvíli, kdy je už uskutečňováno první kolo pohovorů, které je úspěšné, výběrové řízení pokračuje dál pouze s postupujícími uchazeči z prvního kola a na nově došlou žádost již není reflektováno. Chybějící datum lze považovat za nefér jednání s uchazečem.

S ukazateli hodnocení efektivnosti metod získávání Útvar lidských vztahů v současnosti nepracuje. Náklady na získávání jednoho zaměstnance zjišťuje za účelem plánování nákladů souvisejících se získáváním pracovníků, ale už nejsou dále pro účely získávání vyhodnocovány. Následný rozbor těchto dat v souvislosti s dalšími ukazateli „počet žádostí o určité zaměstnání“ a „čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa“ by mohl korigovat míru uplatňování jednotlivých metod získávání.

Proces získávání splňuje očekávání manažerů společnosti Zentiva, a.s., daří se přilákat dostatečné množství žadatelů v přiměřené kvalitě. Kroky procesu uvedené v teoretických východiscích byly identifikovány, ale jednotlivé fáze mohou být dále zdokonalovány.

Při získávání nejsou dostatečně využívány metody „doporučení stávajícím zaměstnancem“ a „volně příchozí životopisy“. Ve společnosti chybí také nástroj získávání z vnitřních zdrojů, tedy systém řízeného nástupnictví. Jeho aplikací by došlo k lepšímu využití potenciálu stávajících zaměstnanců. Formulace některých inzerátů jsou příliš obecné, takže tok informací mezi společností a uchazečem není úplný. K tomu dochází i v případě chybějícího data ukončení sběru žádostí o zaměstnání. Výstupy z procesu získávání nejsou kvantifikovány a chybí jejich vyhodnocování.

3.3 Výběr pracovníků

Cílem výběru je rozpoznat a určit, který z uchazečů o zaměstnání, kteří byli shromážděni v rámci procesů získávání pracovníků, bude nejlépe vyhovovat požadavkům kladeným na obsazované pracovní místo a současně bude všestranným přínosem pro pracovní tým a celou organizaci. (Koubek, 2002, s. 156)

Proces výběru zahrnuje sběr a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které organizace považuje za co možná nejspolehlivější při předpovědi efektivnosti pracovního výkonu pracovníka. Při výběru se porovnává profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi.

O výběru hovoříme jak v případě rozhodování o přijetí uchazeče z vnějších zdrojů, tak i při interním rozhodování o povyšování a rozmístění. (Dvořáková, 2007, s.138)

Samotnému výběru pracovníků předchází výběr kritérií pro hodnocení uchazečů a volba metod výběru. Kritéria hodnocení i zvolené metody musí korespondovat s obsazovaným místem, tj. s povahou pracovní náplně a požadavky na pracovníka. (Koubek, 2002, s. 159)

V procesu výběru je hodnocena způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě. Specifikují se kritéria, na kterých bude hodnocení založeno. Zvolená kritéria by měla být validní a spolehlivá.

Rozlišujeme tři oblasti kritérií. Jde o celopodniková kritéria, týmová kritéria a kritéria pracovního místa. Kritériím pracovního místa je přikládaná největší váha, ale celkově je uchazeč hodnocen v kontextu všech tří skupin kritérií. (Koubek, 2002, s. 160)

Fáze a metody výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků se prolíná s procesem získávání pracovníků. První fáze procesu výběru, předběžná fáze, která začíná potřebou obsadit volné místo a ve které dochází k definování popisu a specifikace pracovního místa, je již obsažena v předchozí kapitole o získávání pracovníků.

Po předběžné fázi následuje shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo a na něj navazuje fáze vyhodnocovací. V závislosti na charakteru a obsahu obsazovaného místa se ve vyhodnocovací fázi zvolí metody, které budou ve výběru použity. Můžeme použít kombinaci dvou či více metod:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem,
- výběrový pohovor,
- testování pracovní způsobilosti,
- assessment center
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (je-li potřeba). (Koubek, 2002, s. 162 – 163)

Součástí dokumentů předložených uchazečem o zaměstnání je životopis. V současnosti je preferovanou formou strukturovaný životopis, který je svým vzhledem i obsahem podobný dotazníku. Zkoumáním životopisu hledá personalista pořadí životních aktivit a zjišťuje četnost změn a jejich tendence. Častá změna zaměstnání nebo chybějící časová období mohou být důvodem vyřazení uchazečova životopisu při předvýběru. Personalista se také zaměří na popsané pracovní zkušenosti a hodnotí v nich obsažené odpovědnosti a pravomoci. Analýzou životopisu se vytváří náměty a otázky pro výběrový pohovor. Tato metoda se používá v kombinaci s dalšími metodami. (Dvořáková, 2007, s. 139 – 140)

Výběrový pohovor je dvoustrannou záležitostí. Z pohledu organizace je jeho účelem získání hlubších informací, ověření prvotních úsudků o uchazeči a posouzení jeho osobnosti, předpokladů a motivace. Naopak uchazeč si všímá organizačního zabezpečení pohovoru, ucelenosti poskytnutých informací o pracovním místě, ale také etické stránky.

Podle obsahu a průběhu může být výběrový pohovor strukturovaný, nestrukturovaný nebo polostrukturovaný. V případě strukturovaného pohovoru má personalista předem připravené otázky, které umožní posoudit profil uchazeče a porovnávat je mezi sebou podle

stejných kritérií. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější a spolehlivější. Snižuje opomenutí získání důležitých informací. Nevýhodou strukturovaného pohovoru je, že uchazeč některé otázky očekává a může se ve své odpovědi stylizovat. Proto je obtížnější posoudit jeho osobnost. Obsah nestrukturovaného pohovoru je utvářen až v jeho průběhu a jeho cíle nebývají předem stanoveny nebo jsou stanoveny jen rámcově. Pomocí této metody jsou uchazeči hůře porovnatelní. Na druhou stranu tento typ pohovoru personalistovi umožní lepší posouzení osobnosti uchazeče. Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a snaží se odstranit jejich nevýhody. (Koubek, 2002, 169 – 170)

Podle množství a struktury účastníků rozlišujeme pohovor jednoho s jedním, pohovor před komisí, skupinový pohovor, pohovor určený k ověření odborných znalostí. Pohovor jednoho s jedním je doporučován na místa manuálních a administrativních pracovníků nebo jako první pohovor u uchazečů na místo manažera nebo specialisty. V případě pohovoru před komisí hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Optimální počet tazatelů je tři. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený nebo kolega. Pohovor před komisí je vhodný pro obsazování jakýchkoli pracovních míst. Při pohovoru určeném k ověření odborných znalostí hodnotí uchazeče tazatelé, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa.

Někdy ve výběrovém řízení postačí jedno kolo pohovorů, jindy je jich zapotřebí více. V českém prostředí jsou obvyklá dvoukolová výběrová řízení. (Dvořáková, 2007, s. 142)

Testy pracovní způsobilosti bývají při výběru pracovníků považovány za doplňkovou metodu. Nejčastěji užívanými druhy jsou:

- Testy inteligence, které slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky.
- Testy schopností, které hodnotí existující i potenciální schopnosti jedince a předpoklad jejich rozvoje.
- Testy znalostí a dovedností, které prověřují hloubku znalostí či ovládání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání.
- Testy osobnosti, které ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy. (Koubek, 2002, s. 164 – 165)

Assessment center (dále jen AC) zajišťuje komplexní přístup k výběru pracovníků. Použité postupy zahrnují skupinové i individuální úkoly, které simulují klíčové pracovní aspekty práce na daném pracovním místě. Vždy je nutné přizpůsobit obsah AC obsazovanému

pracovnímu místu a jeho zařazení v organizaci. Součástí AC jsou i individuální pohovory a testy osobnosti a schopností. Po celou dobu jsou účastníci posuzováni psychology a dalšími pozorovateli. Skupina uchazečů vhodná pro AC by měla být spíše malá. Tato metoda je časově a finančně náročná, ale zaručuje při výběru větší objektivitu a je efektivní. (Armstrong, 2007, s. 361 – 362)

Zkoumání referencí může být rozhodujícím prvkem před podáním nabídky určitému uchazeči. Poskytovány jsou uchazečem buď v písemné formě nebo jako telefonické kontakty. Reference jsou vhodné pro ověření informací poskytovaných uchazečem, ale nejedná se o zcela spolehlivou metodu. O uchazeči může být třetí stranou poskytnuta zkreslená nebo nepravdivá informace. (Armstrong, 2007, s. 265)

Lékařské vyšetření je používáno při výběru pracovníků na pracovní místa, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví. (Koubek, 2002. s. 172)

V závěru procesu výběru pracovníků dojde k rozhodnutí o přijetí konkrétního uchazeče a je mu předložena pracovní nabídka. Jejím potvrzením proces výběru končí a ostatní účastníci výběrového řízení musí být informování o jeho výsledku. (Koubek, 2002, s. 163)

Výběr pracovníků ve společnosti Zentiva, a.s.

Jako podklad pro určení kritérií pracovního místa slouží popis a specifikace pracovního místa. Na základě nich stanoví HR Business Partner společně s manažerem v úvodu procesu získávání nejdůležitější charakteristiky, které považují u daného pracovního místa za stěžejní, jsou současně obsaženy v informacích o pracovní nabídce a v této fázi jsou rozhodující při výběru uchazeče. Týmová kritéria jsou uplatňována manažerem až při výběrovém pohovoru. Manažer sleduje chování uchazeče i z hlediska jeho zapojení do týmu a přistupuje k jeho hodnocení se znalostí klimatu v současném týmu. Jako podpůrný prostředek pro ověření týmových kritérií se v některých případech realizuje krátká návštěva uchazeče na pracovišti. Po jejím skončení jsou pracovníci současného týmu požádáni o zpětnou vazbu, při které vyjádří své dojmy z této návštěvy. Jejich hodnocení je povrchní, ale má svoji váhu. Uplatňování celopodnikových kritérií nebylo zjištěno.

Metodiku výběru zvolí v závislosti na povaze obsazovaného pracovního místa HR Business Partner. Z výběrových metod jsou užívány:

- zkoumání životopisu,

- výběrový pohovor,
- assessment center,
- testování pracovní způsobilosti,
- zkoumání referencí.

Zkoumání životopisu a výběrový pohovor jsou metody, které jsou uplatňovány nejčastěji. Výběrový pohovor je někdy vhodně nahrazen metodou Assessment center. Poslední dvě metody, tj. testování pracovní způsobilosti a zkoumání referencí, jsou doplňkové a slouží k rozšíření dříve získaných informací o uchazeči.

Personalista, případně i manažer se při zkoumání životopisu zaměřují především na dosažený stupeň vzdělání, popsané pracovní zkušenosti, návaznost životních aktivit a četnost změn. Podle stanovených kritérií výběru, zjišťují například i úroveň jazykových a počítačových znalostí.

Zkoumání životopisu je ve společnosti neopominutelnou součástí výběru pracovníků. Bez předložení životopisu nemůže být žádost o zaměstnání přijata do výběrového řízení. Z hlediska času se jedná o vysoce efektivní metodu, zvláště když je od uchazečů vyžadován životopis ve strukturované formě. Na základě této metody ale nelze posuzovat osobnostní předpoklady žadatele o zaměstnání. K tomu slouží výběrový pohovor.

Výběrové řízení u společnosti je dvoukolové. První kolo výběrových pohovorů je považováno za orientační, jako zjištění očekávání a požadavků jedné a druhé strany.

Většina manažerů má zájem účastnit se výběrových pohovorů společně s HR Business Partnerem. Prvních kol se často zúčastní ještě i někdo další z oddělení manažera. Jedná se zde tedy o pohovor před komisí. Pro manažery znamená účast od prvního kola výběrového řízení, stejně tak jako v případě zkoumání životopisů, vyšší časovou náročnost, ale na druhou stranu tím získávají možnost setkat se s uchazečem vícekrát. Pokud se manažer ani nikdo z jeho oddělení prvního kola pohovorů neúčastní, proběhne pohovor pouze za účasti personalisty, v tom případě se jedná o pohovor typu jednoho s jedním.

Uchazeč, který prošel zkoumáním životopisů, je pozván k osobnímu pohovoru se zástupci společnosti. Ti formou polostrukturovaného rozhovoru hodnotí jeho zkušenosti a dojem z něj. Cílem pohovoru je zjistit od uchazeče doplňující údaje k životopisu a udělat si představu o jeho osobnostním profilu a motivaci, aby mohl být porovnatelný s ostatními uchazeči. Pokud jsou při výběru uchazeče stanovena i kritéria odborných znalostí, jsou

součástí pohovoru i otázky odborného charakteru, které prověří jeho způsobilost. Uchazeči je naopak poskytován ucelený soubor informací o obsazovaném pracovním místě a pracovním poměru ve společnosti. Pohovor trvá v závislosti na konkrétním pracovním místě dvacet až šedesát minut. Je-li obsazováno pracovní místo s převahou manuálních činností, je pro pohovor dvacet minut dostačující čas.

Po ukončení všech pohovorů je první kolo vyhodnoceno a jsou vybráni uchazeči postupující do druhého kola. Neúspěšní uchazeči jsou písemně vyrozuměni, je jim prostřednictvím databáze uchazečů zasláno poděkování a je také změněn jejich status na „Zamítnut“. Z výběrového řízení jsou také vyřazeni uchazeči, kteří po prvním kole ztratili o nabízené pracovní místo zájem. Je jim přidělen status „Nemá zájem“. Pokud z prvního kola postoupí jeden nebo žádný uchazeč, vrací se HR Business Partner ke zkoumání dalších došlých životopisů a připravuje znovu první kolo pohovorů.

Druhé kolo výběrových pohovorů slouží ke kontrole a ověření dosud získaných informací o uchazeči, je zaměřeno na detaily v kariéře uchazeče. Účastní se jej opět HR Business Partner a manažer, případně opět někdo další, buď stejný pracovník jako v prvním kole nebo někdo jiný. Může jít znovu o pohovor, tentokrát již spíše nestrukturovaný, nebo o návštěvu daného pracoviště a interakci mezi prostředím a uchazečem. Jedná se o pracoviště skladů, laboratoří a výrobních provozů. Setkání s uchazeči v druhém kole trvá zhruba třicet až devadesát minut.

Na základě shody mezi HR Business Partnerem a manažerem je po druhém kole vybrán uchazeč, pro kterého je sestavena nabídka včetně návrhu mzdy, výše bonusu a jeho cyklu a se souvisejícími benefity. Vybraný uchazeč je vyrozuměn telefonicky a je mu zaslána písemná nabídka.

Mzdové možnosti jsou limitovány rozpočtem oddělení, do kterého má uchazeč nastoupit. Uchazeči jsou na mzdové očekávání tázáni hned v prvním kole, a pokud se toto očekávání s nabídkou společnosti neshoduje, ve většině případů dojde k vyřazení takového žadatele o práci, neboť je vyhodnocen jako příliš drahý. Upřesňující jednání o mzdových podmínkách jsou potom předmětem druhého kola.

Rozhodne-li se uchazeč nabídku přijmout, je výběr ukončen. Následně je stažen inzerát z internetových stránek a nevybraní uchazeči jsou informováni pomocí databázového systému. Z tohoto systému je vytištěn závěrečný report. Pokud je nabídka uchazečem odmítnuta, je osloven v pořadí druhý uchazeč. Není-li takový, vrací se celý proces ke zkoumání dalších životopisů.

U většiny výběrových řízení jsou použity pouze tyto dvě metody výběru, tj. zkoumání životopisů a výběrový pohovor. Jsou považovány za efektivní a spolehlivé.

Pro výběr medicínských reprezentantů do obchodního oddělení se využívá metoda Assessment center (dále jen AC), prováděná interně. Jedná se o půldenní zjednodušenou verzi metody AC, která je připravena na míru obsazovanému místu. AC se zúčastní personalista, nadřízený daného pracovního místa a skupina s maximálním počtem deset uchazečů. V úvodu je představena společnost a pracovní místo. Následují dva individuální a jeden skupinový úkol. Pozorovatelé sledují u účastníků jejich prezentační dovednosti, schopnost zaujmout a jejich pohotové reakce. Vybraní účastníci AC jsou přizváni k individuálním pohovorům. Při nich se posuzuji dosavadní pracovní zkušenosti a jejich reakce v modelových prodejních situacích. Tím program AC končí. Je-li někdo z účastníků vybrán, personalista jej vyrozumí telefonicky a zašle písemnou nabídku.

Zjednodušená metoda AC se jeví pro využití při výběru uchazeče na místo medicínského reprezentanta jako optimální. Umožňuje přímé porovnání uchazečů mezi sebou, tedy posouzení vystoupení každého uchazeče před skupinou a jeho schopnost prosadit se ve skupině.

Pro místa všech vedoucích pracovníků v lokálním obchodním oddělení a také i pro některá další místa specialistů je organizováno AC externím dodavatelem. Na rozdíl od interního AC probíhá náročnějším způsobem, jsou při něm psychologem posuzovány osobnostní profily uchazečů a jejich předpoklady pro budoucí práci. Vzhledem k tomu, že se do těchto výběrových řízení přihlašují jak externí, tak interní uchazeči, zaručuje hodnocení externím dodavatelem objektivní výsledky. Tento faktor vyváží i vyšší finanční náročnost této metody.

Testování pracovní způsobilosti probíhá jako povinné v případě míst hasičů a ostrahy objektu. U těchto profesí je vyhodnocován osobnostní profil z hlediska požadavků na stresovou zátěž (hasiči) a sebeovládání při konfliktních situacích (ostraha). Provádění těchto testů je zadáno externímu psychologovi.

Na přání manažera nebo na doporučení HR Business Partnera může být testována pracovní způsobilost pomocí testů osobnosti, testů logického uvažování (např. pracovní místo v logistice) nebo testování znalosti cizího jazyka (např. pracovní místo asistentky).

Při kontaktu ve druhém kole může být uchazeč požádán o poskytnutí telefonních kontaktů na osoby, které o něm podají reference. Přistupuje se k tomu v případě potřeby ověření pravdivosti uváděných informací. Zpravidla se žádá o dva kontakty. Uchazeč je buď uvede bezprostředně, případně souhlasí s využití kontaktů uvedených v životopise, nebo je

zašle dodatečně e-mailem. HR Business Partner kontaktuje udané zdroje, poskytnuté informace stručně zaznamená a předává je manažerovi. Tato metoda je využívána výjimečně, ale v některých případech rozhoduje o přijetí.

Lékařské vyšetření není používáno jako metoda výběru, ale společnost je povinna ho před nástupem každého zaměstnance zajistit. Vyšetření provádí podnikový lékař. U určité skupiny nastupujících pracovníků (např. výrobní provozy, laboratoře) je podmínku provedení i speciálních krevních testů, aby se zjistilo, zda nemůže být pracovník ohrožen pracovním prostředím nebo být sám nositelem rizika. Pokud by krevní testy prokázaly zdravotní riziko pro uchazeče či pracovní prostředí, pracovní poměr není navázán.

V průběhu výběrového řízení s uchazečem komunikuje výhradně personální útvar. Jeho úlohou je také zajistit proces výběru po organizační a administrativní stránce. HR Business Partner garantuje, že uchazeč správně porozuměl sdělovaným informacím a dostal odpověď na všechny otázky, a při průběhu výběrového řízení dbá na dodržování zákonů a pravidel. V závěru pak vystupuje jako poradce a dává manažerovi doporučení ohledně zúčastněných uchazečů. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče je na manažerovi.

Při hodnocení procesu výběru zjistíme, že praxe ve společnosti Zentiva, a.s. je v souladu s popsanými teoretickými východisky. Aplikování jednotlivých metod výběru odpovídá charakteru obsazovaných míst. Nadto by měl proces výběru podléhat ještě i zpětnému vyhodnocování jeho efektivity v závislosti na délce pracovního poměru u nových zaměstnanců, což není prováděno, ačkoli sběr dat probíhá. Při analýze těchto dat, zjistíme, že s 5% vybraných uchazečů je ukončen pracovní poměr ještě ve zkušební době. Ke zlepšení dosavadního výsledku, tj. ke snížení procenta neúspěšnosti výběru, by přispělo širší využití doplňkových metod, především testování pracovní způsobilosti.

3.4 Přijímání pracovníků

*„**Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.**“* (Koubek, 2002, s. 178)

Přijímání je možné chápat dvojím způsobem. Tzv. užší pojetí jej vysvětluje jako procedury související s počáteční fází pracovního poměru. Nejdůležitější formální náležitostí

je příprava a podpis pracovní smlouvy. Během přípravy pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost se s návrhem seznámit. Mnohé organizace používají pro uzavírání pracovního poměru se všemi pracovníky standardizovaný formulář pracovní smlouvy.

Ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl být pracovník seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě a měl by absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence a je mu vystaven podnikový průkaz. (Koubek, 2002, s. 178 – 179)

Při nástupním rozhovoru poskytuje personální útvar novému zaměstnanci informace k celopodnikové orientaci a předá mu informační příručku (balíček). Personalista pak formálně uvede nového zaměstnance k jeho přímému nadřízenému, který jej ústně seznamuje s jeho pracovními činnostmi a úkoly a pracovními podmínkami na pracovišti a představí jej spolupracovníkům. (Dvořáková, 2007, s. 143)

Přijímání pracovníků ve společnosti Zentiva, a.s.

Každému vybranému uchazeči jsou e-mailem zaslány vstupní informace a pokyny včetně potvrzení termínu nástupu[14], dále nástupní dotazník, který vrátí uchazeč vyplněný zpět Útvaru lidských vztahů, a případně i návrh pracovní smlouvy. Společnost používá standardizovanou pracovní smlouvu pro všechny typy pracovních míst, což limituje individuální vyjednávání o jejím obsahu. Výjimku tvoří TOP manažeři, jejichž smlouva je doplněna o vyjmenování funkčních požitků spojených s těmito místy.

Po obdržení vyplněného nástupního dotazníku je uchazeči odeslána poštou zásilka s instrukcemi, které jej navedou při přípravě dokumentů požadovaných k nástupu do společnosti. Zásilka obsahuje rychlovazač se zakládacími kapsami. V každé je instrukce, který doklad v originálu nebo kopii má nastupující vložit.

Personální oddělení zařadí nastupujícího do evidence zaměstnanců. Použije k tomu údaje z vyplněného nástupního dotazníku. Pro nastupujícího je vypracována pracovní smlouva a mzdový výměr a připraven popis pracovního místa. Na základě vygenerovaného evidenčního čísla[15] je podle požadavků pracovního místa pro nastupujícího zajišťováno

[14] V terminologii společnosti se o přijímání pracovníků hovoří jako o nástupu.
[15] V terminologii společnosti se jedná o tzv. osobní číslo.

technické vybavení. Např. pro medicínského reprezentanta je to počítačové vybavení, mobilní telefon, platební karta a služební vůz.

Podle § 32 Zákoníku práce[16] je zaměstnavatel povinen zajistit před uzavřením pracovní smlouvy vstupní lékařskou prohlídku. Všichni nastupující s bydlištěm v blízkém okolí absolvují vstupní lékařskou prohlídku v předstihu, ostatní až v den nástupu před zahájením oficiálního programu Nástupního dne.

Všichni přijatí zaměstnanci se první den svého pracovního poměru zúčastní tzv. Nástupního dne. Nástupní dny ve standardizované podobě byly zavedeny na konci roku 2005 jako reakce na rostoucí počet nastupujících a nutnost efektivně využívat čas. Standardizovaný Nástupní den je společně s Adaptačním seminářem[17] součástí celopodnikové adaptace.

V každém měsíci jsou dva nástupní termíny, vždy první pracovní den v měsíci a pondělí přibližně uprostřed měsíce. Pro skupinu nastupujících zaměstnanců je připraven program a určena jedna osoba z Útvaru lidských vztahů[18], která skupinu v průběhu Nástupního dne provází a koordinuje její časový harmonogram. Všichni nastupující obdrží dárkový balíček se vzorky volně prodejných léků, reklamními předměty společnosti, brožurou a dalšími materiály.

Brožura pro nově nastupující obsahuje informace, které pomohou usnadnit následné období adaptace pracovníka. Jsou to například základní informace o společnosti, její historii, organizační struktuře nebo firemních rituálech, dále pak základní práva a povinnosti zaměstnance, pasáže o pracovních podmínkách nebo zaměstnaneckých výhodách. Mezi dalšími materiály, které nastupující obdrží, je dotazník sloužící k hodnocení Nástupního dne. Dotazník je vyplňován anonymně a jeho vyhodnocení je zpětnou vazbou pro zlepšování organizace Nástupního dne a jeho inovaci.

Součástí programu Nástupního dne je vždy podpis pracovní smlouvy a mzdového výměru, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, vystavení identifikační karty organizace, předání mobilního telefonu či služebního vozidla a další prezentace.

[16] *„V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce*.“ (Kubínková, 2006, s. 62)

[17] Adaptační seminář napomáhá prohloubení poznávání procesů ve společnosti a nově nastupující pracovník jej absolvuje v nejbližším termínu konání, nejdéle do tří měsíců od svého nástupu. Seminář je součástí adaptace pracovníků, nikoliv jejich přijímání.

[18] Nejčastěji je to administrativní pracovník Oddělení Podpory LV (nekomerční část).

Jakmile pro nového pracovníka program Nástupního dne skončí, převezme jej asistentka příslušného oddělení, odvede ho na pracoviště a uvede k přímému nadřízenému. Během závěru Nástupního dne je nový zaměstnanec představen spolupracovníkům, začíná poznávat chod svého oddělení, je seznámen s prvními pracovními úkoly a je mu předán dokument nazvaný Adaptační program[19]. Přebírá-li si pracovník služebního vozidlo, program Nástupního dne pro něj končí až v odpoledních hodinách a s pracovištěm se seznámí následující den ráno.

Používané postupy v procesu přijímání pracovníků do společnosti Zentiva, a.s. jsou detailně propracované a tím napomáhají předcházení výskytu chyb. Organizování Nástupních dnů výrazně přispívá jak k racionalizaci práce personálního útvaru, tak i k vytváření pozitivního vztahu nových pracovníků ke společnosti Zentiva, a.s. Ve vztahu k teoretickým poznatkům se jeví používaná forma Nástupního dne jako vhodná modifikace nástupního rozhovoru pro potřeby velkých podniků.

3.5 Související personální činnosti

Předmětem této kapitoly jsou personální činnosti, které nejsou přímo součástí procesu obsazování pracovních míst. Probíhají nezávisle na něm, ale významně ho ovlivňují. Personální strategie určuje procesu obsazování pracovních míst rámec a výstupy vytváření a analýzy pracovních míst, marketingu personálního útvaru, rozmísťování pracovníků a počítačového personální informační systému napomáhají jeho plynulému průběhu.

3.5.1 Personální strategie

Personální strategie je dílčí strategií. Je formulována v návaznosti na strategii organizace a vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v oblasti lidských zdrojů, které povedou k dosažení plánů a cílů organizace. (Kociánová, 2004, s. 115)

Účelem strategií lidských zdrojů je regulace tvorby a realizace jednotlivých personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 123)

Strategie lidských zdrojů by měla mimo jiné obsahovat současnou strategii lidských zdrojů, vizi budoucnosti v oblasti lidských zdrojů, poslání organizace vůči zaměstnancům,

[19] Adaptační program obsahuje seznam osob, které novému pracovníkovi poskytnou podporu při zaučení aj.

hodnoty formulující aktivity organizace a přehled strategických předností organizace, tj. zda lidé jsou hlavní předností organizace. (Dvořáková, 2007, s.116)

Personální strategie ve společnosti Zentiva, a.s. je dílčí strategií, která vznikla v návaznosti na strategii celé organizace. Považuje pracovníky za svoji hlavní přednost. Vyjadřuje to mottem „People are our most competitive advantage“[20]. Vychází z toho, že všichni pracovníci přispívají přímo nebo nepřímo k naplňování celkové strategie Zentivy, tj. ke zvyšování počtu koncových uživatelů (pacientů), kteří mají přístup k moderní terapii za dostupné ceny.

Formalizovaná personální strategie v písemné podobě je připravena od počátku roku 2008. Personální strategie vznikla na podnět nového personálního ředitele. Na její tvorbě se s personální ředitelem podíleli i ostatní manažeři Útvaru lidských vztahů. Komentáře k dílčímu návrhu předkládalo celý Útvar lidských vztahů. Prezentace personální strategie širšímu okruhu zainteresovaných vedoucích pracovníků je plánována po dokončení změn, jimiž dojde k úpravě klíčových procesů v organizaci. Strategie zatím slouží především k lepší orientaci a definování priorit samotného personálního útvaru.

V personální strategii je obsaženo poslání (Rozvoj a motivace lidí pro úspěch Zentivy) a vyjádření hodnot, kterými personální útvar přispívá k dosahování cílů společnosti (strategické partnerství, přidaná hodnota, spolehlivý servis, mezinárodní zaměření a podpora změn).

Strategie je schematicky znázorněna jako dům, který má základnu, čtyři pilíře a střechu. Základnu tvoří, tzv. klíčové personální procesy, kterými jsou:

- obsazování pracovních míst,
- rozvoj a vzdělávání,
- rozvoj organizace,
- personální administrativa a servis,
- řízení výkonnosti,
- odměňování a benefity,
- řízení personálních nákladů a HR controlling,

[20] „Lidé jsou naše největší konkurenční výhoda“

- HR komunikace.

Obrázek 3. Schéma personální strategie Zentiva, a.s.

Definování a strukturování těchto procesů umožňuje stavět čtyři pilíře, které představují dlouhodobé cíle:

- mít nejlepší lidi,
- dát příležitost k rozvoji a růstu,
- motivovat a udržet nejlepší lidi,
- chovat se k lidem slušně a s respektem.

Systematickou realizací cílů usilujeme o vyšší firemní kulturu reprezentovanou střechou domu, která je vyjádřena formulacemi:

- Jsme atraktivním zaměstnavatelem.
- Přistupujeme ke každému jako k osobnosti.
- Zaměřujeme se na výkonnost.

Schéma domu vyjadřuje dlouhodobé a komplexní cíle, které mají ve společnosti Zentiva, a.s. obecnou platnost. Pro období roku 2008 je dlouhodobá strategie rozpracována do sedmi dílčích priorit přiřazených již konkrétním manažerům a jejich týmům. Jednou z nich je i projekt HR Business Partnership, který je realizován ve Front Office. Tato priorita, stejně

tak jako ostatní, bude vyhodnocena koncem roku 2008 a pro následující rok budou stanoveny priority nové.

K úspěšné realizaci strategie přispívá i úprava komunikačních toků znázorněná v následujícím schématu:

Obrázek 4. Schéma komunikace manažerů a zaměstnanců s Útvarem lidských vztahů

Schéma zobrazuje jednoznačnou vazbu mezi liniovým manažerem a HR Business Partnerem v případě poskytování jakýchkoli personálních služeb. HR Business Partner zpracovává požadavky manažera buď sám nebo je dále rozděluje oddělením Back Office. Zaměstnanec komunikuje s personálním oddělením v pracovně právní oblasti, s HR Business Partnerem jen výjimečně (např. neshody s nadřízeným).

V návaznosti na schéma jsou definovány i hlavní odpovědnosti v rámci Útvaru lidských vztahů. Back Office je zodpovědný za navržení nástroje například k řízení výkonnosti a Front Office za jeho implementaci.

Součástí personální strategie je také logo (viz kapitola Marketing HR útvaru).

Strategie podporuje obsazování pracovních míst, protože ho definuje jako klíčový personální proces (ve schématu základna domu). Při obsazování pracovních míst jsou strategickou orientací první dva pilíře (mít nejlepší lidi, dát příležitost k růstu). Úspěšné obsazení pracovních míst využívá dosažené firemní kultury a zároveň přispívá k jejímu dalšímu prohlubování (střecha domu). Při potřebě obsazování pracovních míst se manažer

podle schématu komunikace (Obrázek 4.) obrací vždy na svého HR Business Partnera, který pro něj celý proces zajistí.

Při hodnocení personální strategie ve společnosti Zentiva, a.s. bereme v úvahu, že strategie je k dispozici pouze necelý půlrok. Avšak i za tak krátkou dobu se ukázalo, že její formulování je pro personální práci velkým přínosem. Rozpracování strategie do priorit a jejich přidělení konkrétním oddělením napomáhá k lepšímu pochopení záměrů strategie. Kromě zlepšování služeb určených vedoucím pracovníkům stimuluje strategie i zlepšování procesů uvnitř personálního útvaru. Při běžné personální práci představuje strategie orientační bod při hledání řešení.

3.5.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Během vytváření pracovních míst jsou definovány konkrétní pracovní úkoly jedince, popřípadě skupiny jedinců, a jsou seskupovány do jednotlivých pracovních míst.

Proces analýzy pracovních míst zahrnuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a rozbor informací o úkolech, postupech a metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o pracovních podmínkách a dalších souvislostech. Pomocí analýzy pracovních míst si uděláme představu nejen o práci na pracovním místě, ale i o pracovníkovi, který by měl pracovní místo zastávat. Cílem analýzy je souhrn informací v podobě tzv. popisu pracovního místa.

Reakcí na změny, ke kterým v organizaci dochází, může být změna obsahu i postupu práce na jednotlivých pracovních místech. V souvislosti se změnou profilu pracovních míst se užívá termín redesign pracovních míst. (Koubek, 2002, s. 40)

Nejčastějším zdrojem informací při analýze pracovních míst bývá držitel pracovního místa, ale také jeho bezprostřední nadřízený. Jednou z metod zjišťování informací o pracovních místech je pohovor osoby analyzující pracovní místo s držitelem pracovního místa. (Koubek, 2002, s. 70)

Podmínkou při obsazování pracovních míst ve společnosti Zentiva, a.s. je existence popisu a specifikace pracovního místa. Jde o tzv. Charakteristiku funkčního místa[21].

[21] Viz Příloha 3

V současnosti ve společnosti probíhá aktualizace a shromažďování všech popisů obsazených pracovních míst. Pro jejich aktualizaci či vytvoření byla připravena nová elektronická šablona, která usnadňuje manažerům vyplňování. Cílem této činnosti je aktualizace Katalogu funkčních míst, kterou provádí pověřený pracovník Oddělení organizačního rozvoje. Katalog má pouze elektronickou podobu a je uložen na intranetu, tzv. Portálu. Katalog bude ve své konečné podobě obsahovat všechny typy pracovních míst, které se ve společnosti vyskytují.

Popis u obsazeného pracovního místa vytváří či aktualizuje manažer ve spolupráci s držitelem daného místa. Vedou spolu rozhovor. Pokud zná manažer dané místo dostatečně, vytvoří popis sám.

V šabloně určené pro popis a specifikaci pracovních míst se vyplňuje:

- organizační jednotka, útvar a oddělení,
- název pracovního místa a jeho typ (korporátní nebo lokální),
- jméno držitele pracovního místa,
- pracovní místo nadřízeného,
- datum a podpis držitele pracovního místa a nadřízeného,
- účel pracovního místa,
- komunikační partneři,
- zodpovědnosti v oblasti klíčových a specifických aktivit,
- požadavky na pracovníka,
- doplňující informace o pracovním místě (např. pracovní doba nebo styk s důvěrnými informacemi),
- technické vybavení.

U požadavků na pracovníka je uvedeno vzdělání, délka praxe, zkušenosti, profesní znalosti a dovednosti, specifické znalosti a vyžadovaná jazyková znalost. U míst vedoucích pracovníků též manažerské dovednosti (např. vedení lidí či budování vztahů).

Při redesignu popisu pracovního místa je porovnáván zaznamenaný stav se stavem aktuálním a popis je dle toho změněn. Za nejčastější změny lze považovat změny vlivem nových technologií, které mohou podstatně změnit charakter požadavků kladených na některé

pracovní postupy. Změnu v popisu pracovního místa vyvolá například i změna povahy práce u HR Business Partnerů.

Jednu vytištěnou a podepsanou kopii obdrží zaměstnanec, druhou manažer předává společně s elektronickou podobou personálnímu útvaru. HR Business Partner má za úkol popisy korigovat a být při zpracovávání popisů manažerovi k dispozici pro konzultace. V případě redesignu a vytváření nových pracovních míst se na tvorbě popisu a specifikace podílí HR Business Partner s manažerem.

Tištěné popisy pracovních míst zakládá Oddělení personální administrativy[22] do osobních složek zaměstnanců. Jedná-li se o místo, které typově ještě není v Katalogu funkčních míst, předává HR Business Partner elektronickou podobu Oddělení organizačního rozvoje.

Na základě popisu a specifikace se při obsazování pracovního místa stanovují charakteristiky, které budou důležité v procesu získávání a výběru. Existence popisu zkrátí definování těchto charakteristik. S jejich využitím je při získávání navržen inzerát, který obsahuje i stručnou náplň práce, proveden výběr životopisů a sestaven seznam velmi vhodných a vhodných uchazečů. V procesu výběru jsou za použití popisu stanovena kritéria pracovního místa. Dle charakteristik se rovněž volí metody získávání a výběru. V průběhu výběru je uchazeč také hlouběji seznamován s obsahem popisu pracovního místa. Detailně jsou mu představeny klíčové a specifické aktivity a zodpovědnosti na pracovním místě, komunikační partneři, pracovní podmínky a technické vybavení. Popis a specifikace pracovního místa je přílohou pracovní smlouvy, kterou zaměstnanec obdrží při procedurách přijímání, tj. v závěru procesu obsazování pracovního místa.

Ve společnosti Zentiva, a.s. by mohla být u výsledných popisů kladně hodnocena jejich vysoká strukturovanost, která umožní detailně formulovat činnosti pracovníka a konečnému dokumentu zaručí maximální přehlednost. Velkým přínosem pro další personální práci je i snaha o souhrn typových míst v jedné aplikaci. Oproti tomu však stojí vysoká administrativní náročnost při zpracování a archivaci tištěných popisů.

[22] Oddělení personální administrativy je pododdělením Oddělení podpory lidských vztahů (nekomerční část).

3.5.3 Marketing personálního útvaru

Marketing personální práce je efektivním způsobem, jak zlepšit pověst a důvěryhodnost personálního útvaru a pozitivně přispět k řešení problémů a úspěšnosti organizace. (Koubek, 2002, s. 35 – 36)

Personální útvar má za úkol rozpoznat a uspokojit přání a potřeby vrcholových a liniových manažerů. K získání dostatku informací se využívá průzkum trhu. (Armstrong, 2007, s. 70) Jeho cílem je vytvořit výstižný obraz současného postavení personální práce, aby bylo možné rozhodnout o nutných změnách. Následné zlepšování služeb musí zahrnovat i standardy pro kvalitu a systém zpětného vyhodnocování výkonu. (Koubek, 2002, s. 35)

Na základě průzkumu vznikne marketingový plán včetně stanovení nákladů a výhod, které aktivity přinesou. Je dobré kvantifikovat přínosy pomocí finančních ukazatelů. (Armstrong, 2007, s. 70)

Neméně důležitou fází je vytvoření komunikační strategie. (Koubek, 2002, s. 36) V souvislosti s nabízením služeb je užíván pojem „branding“, tj. vytváření dobré značky či dobrého jména. Jde o identifikaci služby, vysvětlení jejích výhod a označení odlišností od jiných služeb. Pro prezentaci jsou důležitá loga a informační letáky. Některé personální útvary označují služby snadno zapamatovatelným jménem. (Armstrong, 2007, s. 70)

„Používání některých marketingových myšlenek a zásad se může zdát zpočátku zvláštní, ale pokud je personální útvar připraven vidět sám sebe jako interního dodavatele služeb, který uspokojuje potřeby jiných útvarů, potom marketingové zásady mohou fungovat skutečně velmi dobře.“ (Koubek, 2002, s. 35)

Marketing personálního útvaru v Zentiva, a.s. je součástí procesu, který je nazván HR komunikace. Tento proces je dle strategie personálního útvaru zařazen mezi klíčové personální procesy. Útvar lidských vztahů má zájem jej více začlenit do své práce, aby prohloubilo dosud budované vztahy s vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci, lépe prosadilo již připravené nástroje a vhodně rozšířilo svoje portfolio služeb.

Při vytváření strategie bylo vytvořeno pro personální útvar i logo. Bude reprezentovat služby personálního útvaru a bude se v souvislosti s nimi objevovat. Záměrem je dostat logo do povědomí interních zákazníků a docílit u nich asociace se službami personálního útvaru.

Obrázek 5. Logo Útvaru lidských vztahů Zentiva, a.s.

V logu je dům složený ze základny, čtyř pilířů a střechy a představuje personální strategii, tak jak je popsáno v kapitole 3.5.1. Dům je doplněn usmívajícím se sluncem. To symbolizuje jisté odlehčení, dobrou náladu a pozitivní myšlení. Logo barevně koresponduje s barvami společnosti Zentiva, a.s.

Hodnocení personálního útvaru a personálních služeb a současně i průzkum trhu v této oblasti probíhal ve společnosti v roce 2006. Jeho průběhu a podrobným výsledkům je věnována kapitola 4.

V rámci obsazování pracovních míst jsou pro manažery důležitými personálními činnostmi získávání, výběr a přijímání pracovníků. V těchto oblastech byl kladně hodnocen systém a organizace výběrových řízení, flexibilita pracovníků personálního útvaru, ale také zajištění adaptačního procesu pro nové zaměstnance a jeho postupná standardizace. Zlepšení vyžadovala práce s budoucností (vyhledávání a vytipování lidí důležitých ze strategického hlediska v období za deset let) nebo doladění metodiky pro Nástupní dny.

Jednou ze služeb požadovaných manažery je spolupráce s vysokými školami. Nový koncept této spolupráce vznikl v roce 2004 a v průzkumu v roce 2006 jej manažeři kladně ohodnotili. Požadovali však větší informovanost o připravovaných akcích. Jak již bylo uvedeno v kapitole Získávání pracovníků, spolupráce s vysokými školami je zaměřena především na farmaceutické fakulty v Hradci Králové a v Brně a na Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Prostřednictvím této spolupráce jsou získáváni absolventi pro Trainee program nebo juniorská pracovní místa. Je ale také rozšiřováno jejich povědomí o společnosti.

Na absolventy jsou zaměřeny následující aktivity:

- Odborné půldenní konference pořádané na farmaceutických fakultách.

  Ve spolupráci se zástupci unijních spolků a farmaceutických fakult pořádá Zentiva, a.s. pro studenty vyšších ročníků odborné konference. Jejich cílem je seznámit účastníky s industriální farmacií, představit zajímavé téma z oblasti vědy a výzkumu (např. význam generických přípravků) a upozornit je na možnosti pracovního uplatnění ve společnosti Zentiva, a.s.

- Veletrh pracovních příležitostí.

  Účast na veletrhu pracovních příležitostí na Vysoké škole chemicko-technologické zahrnuje prezentaci společnosti na stánku a krátkou odbornou přednášku na aktuální téma.

- On-line diskuse Absolvent 08 organizovaná portálem www.jobs.cz.

  Reakce na dotazy studentů a absolventů týkajících se pracovního uplatnění nebo brigád ve společnosti Zentiva, a.s.

- Tištěná inzerce.

  Inzerce se zaměřením na absolventy zveřejňovaná v celostátním vydání Mladé Fronty DNES[23] či Lidových novin a ve speciálním katalogu nazvaném Dopráce, který dostávají absolventi při ukončení studia na studijním oddělení.

Pro studenty třetích a čtvrtých ročníků pořádá společnost Zentiva, a.s. ve svých prezentačních a výrobních prostorách další tři aktivity:

- Seminář industriální farmacie.

  Seminář probíhá vždy jednou ročně jako dva dvoudenní cykly odborných přednášek. Skupina třiceti studentů se seznámí s praktickým fungováním farmaceutické firmy, především v oblastech výzkumu a vývoje, technologie, regulace a jištění jakosti, obchodních aktivit, marketingu a medicínské podpory. Součástí semináře je i odborná exkurze do provozů. Studenti složí závěrečný test a obdrží certifikát o absolvovaném programu.

[23] Viz Příloha 2

- Odborné exkurze.

  Součástí výuky farmaceutických fakult jsou půldenní odborné exkurze do provozů farmaceutické výroby, vývoje nebo kontroly. Studenti si vyslechnou přednášku a následně si zvolí jeden z nabízených okruhů exkurze.

- Studentská vědecká konference.

  Od roku 2006 je Zentiva, a.s. partnerem nadnárodního kola, kde prezentují mladí vědci z farmaceutických fakult své práce. Je udělována Cena Zentivy.

V loňském roce se společnost zúčastnila i veletrhu na Vysoké škole ekonomické s cílem oslovit studenty a absolventy se zaměření na finance a IT. Účast na veletrhu měla pouze informativní charakter a nepřinesla bezprostřední efekt.

Požadavky na služby personálního útvaru nevycházejí pouze od manažerů. Mohou být také nařízením výkonného výboru nebo iniciativou Útvaru lidských vztahů.

Komunikační strategie v oblasti personálního marketingu má dvě linie. Pro komunikaci s vedoucími pracovníky jsou využívány osobní nebo skupinové schůzky, elektronická pošta, prezentace, případně porady oddělení. Pro předávání informací zaměstnancům na všech úrovních slouží jako komunikační prostředek elektronická pošta, interní časopis nebo informativní setkání spojené s diskusí.

V případě uveřejňování personální inzerce jsou využívány k interní komunikaci dvě cesty, plazmová obrazovka a Portál (intranet). Portál[24] slouží zároveň jako úložiště informací, prezentací, formulářů atd. a je k dispozici každému zaměstnanci.

Příznivě můžeme hodnotit fakt, že Útvar lidských vztahů vnímá marketing personálního útvaru jako důležitou součást své práce. Jeho úplné začlenění si vyžádá ještě řadu zdokonalení, především v přístupu jednotlivých pracovníků Útvaru lidských vztahů k marketingovému pojetí poskytování služeb. Škála komunikačních prostředků je široká a umožňuje volit vhodný prostředek podle účelu sdělení. Reakce na logo není možné pro jeho krátkou platnost posoudit.

Ve dvou oblastech navrhovaných zlepšení se podařilo v krátkém čase úspěšně dokončit metodiku pro Nástupní dny. Téma „práce s budoucností“ nebylo dosud řešeno. Spolupráce s vysokými školami je i nadále úspěšná. Po výhradě manažerů k horší informovanosti došlo v posledních dvou letech ke zlepšení toku informací.

[24] Viz Příloha 4

3.5.4 Rozmísťování pracovníků

„Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.“ (Dvořáková, 2007, s. 137)

K získávání z vnitřních zdrojů se používá řízení následnictví a rozmístění zaměstnanců v rámci vnitřní mobility. Při řízení následnictví jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem (talentů) pro současné a budoucí klíčové manažerské funkce, aby kariéra jednotlivců mohla být řízena směrem ke sladění potřeb organizace a aspirací jednotlivců. (Dvořáková, 2007, s. 137)

Cílem rozmísťování zaměstnanců v rámci vnitřní mobility je optimalizovat a spojit znalosti, dovednosti a schopnosti každého pracovníka s pracovním místem, na kterém se může vzhledem ke svým kvalitám realizovat a podávat optimální výkon. Jeho součástmi jsou povyšování pracovníků a jejich převádění na jinou práci či pracoviště. (Palán, 2002, s. 184)

Výhody a nevýhody získávání z vnitřních zdrojů shrnuje následující tabulka. (Koubek, 2002 s. 121, Dvořáková, 2007, s. 137)

Tabulka 3. Přehled výhod a nevýhod získávání z vnitřních zdrojů

	Výhody	**Nevýhody**
Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	Organizace uchazeče zná Uchazeč zná organizaci Pro zaměstnance možnost postupu či převedení Zvýšení pracovní spokojenosti Lepší návratnost investic do vzdělávání Rychlejší obsazení místa Nízké náklady na získávání	Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly Soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku

Již v kapitole Získávání pracovníků bylo uvedeno, že získávání z vnitřního trhu práce ve společnosti Zentiva, a.s. je funkční. Nemá však stanoveno stabilní rámec a pravidla.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků chápe společnost jako proces, který přispívá k efektivnímu řízení jednotlivců i týmů za účelem zvyšování výkonnosti celé organizace. Za tento nástroj odpovídá v rámci Útvaru lidských vztahů Oddělení odměňování a benefitů.

Pravidelné roční hodnocení se týká všech zaměstnanců v hlavním pracovním poměru od vrcholového managementu do úrovně administrativy. Výjimku tvoří operátoři výroby a logistiky a zaměstnanci v oddělení služeb (např. ostraha objektu), kde roční hodnocení nepovažují manažeři za relevantní.

Hodnotitel a hodnocený společně připraví elektronický dokument Roční pracovní a rozvojový plán. Formulář zahrnuje osobní údaje, dále přehled cílů pro rok 2007 a 2008, program osobního rozvoje, kariérní cíle a celkové hodnocení, ve kterém je hodnocený začleněn do jedné ze čtyř úrovní:

- výjimečná výkonnost,
- převyšuje očekávání,
- splňuje očekávání,
- je nutné zlepšení.

Na roční hodnocení potom naváže analýza tréninkových potřeb a vymezení skupiny zaměstnanců s nejvyššími pracovními výkony, tzn. že ze skupiny zaměstnanců v kategorii „Výjimečná výkonnost“ a „Převyšuje očekávání“ nominují linioví manažeři zaměstnance s potenciálem k růstu do programu Řízení talentů.

Program Řízení talentů, který navazuje na roční hodnocení a byl připraven Oddělením rozvoje a vzdělání, je nový. Jeho cílem je nastavit účastníkům rozvojové aktivity. Účastníci programu byli nominováni a očekávají spuštění programu

Vytvoření programu řízeného nástupnictví je prioritou pro rok 2008. Cílem Oddělení rozvoje a vzdělání je vytvořit program pro plánování plynulého chodu společnosti a úspěchu v podnikání, což velmi závisí na dosažitelnosti kvalifikovaných lidí. Pomocí programu budou identifikováni možní nástupci klíčových míst. Pro tyto nástupce je plánován kariérní postup. Program ponese název Plánování nástupnictví.

O rozmísťování pracovníků lze ve společnosti hovořit v případě, kdy je aktuálně uvolněné nebo nové pracovní místo obsazeno interním zaměstnancem, pro kterého to znamená povýšení nebo změnu práce či pracoviště. Tento způsob je spíše pasivní, nejedná se zde o sledování, hodnocení a vytipovávání lidí jako u Řízení talentů či Plánování následnictví.

Ve spojení s programy Řízení výkonnosti, Řízení talentů a Plánování nástupnictví se pak více zvýrazní výhody, které přinášejí vnitřní zdroje. Především zvýšení spokojenosti pracovníků, lepší návratnost investic do vzdělávání a rychlejší obsazení místa. Oproti tomu je snaha o potlačení některých nevýhod. Například pravidelná hodnocení by měla zamezit povyšování pracovníků na místa, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.

Společnost má připraveny nebo připravuje nástroje k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců, což můžeme hodnotit velmi pozitivně. Důležitá je propojenost těchto nástrojů a jejich využitelnost v praxi.

3.5.5 Počítačový personální informační systém

Počítačový personální informační systém je tvořen celoorganizační plně integrovanou sítí dat, informací a služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů. Základními funkcemi je evidence informací o pracovnících, evidence o pracovních místech a zpracování zpráv o těchto informacích. Mezi dalšími to může být organizace získávání a vzdělávání pracovníků. Za výhody systém je pokládán zlepšený přístup k údajům, praktické, racionální a standardizované procesy a modernější střih personálního útvaru a personální práce. (Armstrong, 2007, s. 723 – 724)

Plánem personálního útvaru společnosti Zentiva, a.s. je postupně přejít na tzv. eHRM (Electronic Human Resources Management). Jeho záměrem je v oblasti aplikací používaných k personální práci dosáhnout následujících cílů:

- podpory personální práce ve všech oblastech,
- respektování potřeb společnosti,
- řešení s efektivním využitím nákladů,
- lepší orientace na zákazníka,
- standardizované online aplikace s možností dalšího rozvoje,

- jednotného designu a grafiky aplikací,
- maximálního zjednodušení procesů a aplikací,
- snadného přístupu a užívání.

Proces obsazování pracovních míst dosud využívá 4 aplikace. Jejich počet bude do budoucna ještě snížen a aplikace budou vzájemně propojeny, aby uživatelům usnadnily zpracovávání dat a orientaci v nich. Aktuálně jsou některá data ručně přepisována z jednoho systému do druhého. Analýza změny a nabídka externího dodavatele je předběžně zpracována a je v interním procesu schvalování.

Aktuálně jsou využívány programy a aplikace:

- moduly SAP R/3 pro proces plánování a pro evidenci zaměstnanců,
- katalog funkčních míst na Portálu (intranetu) pro vyhledávání popisů funkčních míst[25],
- systém G2 a Kariérní sekce na Portálu (intranetu) pro zadávání inzerce,
- databáze uchazečů pro shromažďování životopisů a komunikaci s uchazeči[26].

Hlavní změnou bude využití systému G2 nejen jako aplikace pro správu inzerce, ale také jako aplikace pro správu uchazečů. Toto sjednocení umožní přístup do aplikace i manažerům, kteří se současnou databází nepracují a životopisy jim jsou zasílány elektronickou poštou.

Současný stav programu a aplikací, které jsou součástí personálního informačního systému plní zatím dostačujícím způsobem svůj účel. Z hlediska dalšího rozvoje systému má vysokou hodnotu připravená analýza pro přechod na eHRM. Snížením počtu aplikací, jejich propojením a zjednodušením přístupu a užívání dojde k potřebné optimalizaci dosavadního využití.

[25] Více informací k systému je v kapitole Vytváření a analýza pracovních míst.
[26] Více informací k systému je v kapitole Získávání pracovníků.

4 Audit personálních činností

V roce 2006 proběhl ve společnosti Zentiva, a.s. rozsáhlý audit Útvaru lidských vztahů provedený externím dodavatelem. Jeho cílem bylo provést analýzu potřeb a očekávání zákazníků personálního útvaru (manažerů) a průzkum postoje manažerů i personalistů k fungování personálního útvaru. Hodnocení se týkalo oblastí:

- Spokojenost zákazníků
- Personální strategie
- Personální procesy
- Produkty personálního útvaru
- Front Office vs. Back Office
- Internacionální vs. lokální řízení
- Trendy a rozvoj personální práce

Do auditu byli zapojeni všichni manažeři na vrcholové, střední a liniové úrovni. S TOP a středním managementem byly vedeny individuální polostrukturované rozhovory. Pro liniové manažery byly zorganizovány tříhodinové workshopy, kde manažeři vyplňovali dotazník, prováděli skupinový brainstorming a diskutovali o možných opatřeních.

S manažery oddělení v Útvaru lidských vztahů byly vedeny individuální rozhovory. Ostatní zaměstnanci útvaru vyplňovali dotazník. Na závěr byl pro Útvar lidských vztahů uspořádán jednodenní workshop. Zde byly prezentovány výsledky (srovnání očekávání manažerů vs. personálního útvaru), formou brainstormingu a diskuse bylo hledáno řešení pro problémové oblasti a byl sestaven návrh akčních kroků.

V souvislosti s oblastí obsazování pracovních míst byla hodnocena z hlediska kvality a potřebnosti služeb[27] tato témata:

- Útvar lidských vztahů (dále jen ÚLV) provádí nábor nových zaměstnanců jako systematický a standardizovaný proces.
- Pro práci v Zentivě a.s. zajišťuje ÚLV kvalifikované uchazeče.
- Doba, za kterou ÚLV vyhledá vhodného uchazeče mimo firmu, je přijatelná.

[27] Škála byla stanovena od 1 do 5 (1 velmi špatně, 2 špatně, 3 jak kdy, 4 dobře, 5 velmi dobře) a 0 neumím posoudit.

- Doba, za kterou ÚLV vyhledá vhodného uchazeče z vlastních řad, je přijatelná.
- Náborový proces je v souladu s právními a etickými normami.
- ÚLV do náborového procesu aktivně zapojuje manažery, aby upřesnili požadavky na hledaného zaměstnance.
- ÚLV provádí proces výběru nových zaměstnanců kvalitně (testování, pohovory, reference).
- Pro vybrané pozice používá ÚLV metodu „assessment center“ pro výběr kompetentních uchazečů.
- ÚLV spolupracuje se školami a získává talentované absolventy.
- Proces přijetí nového zaměstnance je po formální stránce relativně snadný a efektivní.
- ÚLV metodicky zabezpečuje adaptaci nových pracovníků a pomáhá jim při vstupu do firmy.

Obrázek 6. Výsledky hodnocených témat v oblasti obsazování pracovních míst (v %)

Z individuálních rozhovorů s manažery vrcholové a střední úrovně a z workshopů s liniovými manažery vyplynuly pro tuto oblast i další skutečnosti.

TOP a střední management specifikoval dvě oblasti pro zlepšení:

- Větší důraz na práci s budoucností (vyhledávat a vytipovávat lidi, kteří budou důležití ze strategického hlediska pro období za 10 let, více pracovat na školách na tvorbě image Zentivy jako atraktivního zaměstnavatele).
- Standardizace Nástupních dnů – propracovat metodiku.

Linioví manažeři kladně hodnotili:

- Dobře organizovaný nábor, pružnost, kvalitu, vstřícnost, ochotu.
- Provádění předvýběru uchazečů a využívání Assessment Center.
- Spolupráci se školami a existenci Trainee programu.

Naopak za oblasti pro zlepšení označili:

- Neznalost interního potenciálu firmy, není využití interních zdrojů.
- ÚLV nehodnotí osobnostní charakteristiky (testování uchazečů).
- Zintenzivnit spolupráci se školami, větší informovanost v rámci firmy.

V celkovém hodnocení potřebnosti služeb dosáhla oblast obsazování pracovních míst 86,9%, což je nejvíce z hodnocených oblastí. Druhou nejvíce potřebnou oblastí je pro manažery personální administrativa (84,7%) a třetí je oblast motivace, hodnocení a odměňování (83,9%). Z hlediska kvality dosáhla oblast obsazování pracovních míst opět nejvyššího výsledku (78,9 %). S rozdílem deseti procent byly jako druhá nejkvalitnější oblast hodnoceny vnitřní a vnější vztahy personálního útvaru. Výsledky ukázaly, že kvalita obsazování pracovních míst má vysokou úroveň.

5 Návrhy opatření

Návrhy opatření, které zde uvádíme, se soustředí na vybrané aspekty procesu, které pokládáme důležité. Navazují na dílčí hodnocení jednotlivých personálních činností a audit personálních činností z roku 2006.

V procesu získávání jsou navrhovanými oblastmi ke zlepšení:

- Využívání interních zdrojů.

Neznalost interního potenciálu a nedostatečné využití vnitřní pracovní síly při získávání bylo označeno za oblast ke zlepšení označeno i ve výsledcích auditu. V posledních dvou letech došlo ke zlepšení v oblastí ročních hodnocení, aktuální je nový program Řízení talentů a připravuje se program Plánované nástupnictví. Nadto by v oblasti získávání z interních zdrojů měla být posilována informovanost zaměstnanců o nabízených pracovních místech. Vhodným prostředkem k tomu by mohlo být zasílání nabídky, vztahující se k poslednímu otevřenému výběrovému řízení, elektronickou poštou. V předmětu e-mailové zprávy by bylo jednoznačné určení obsahu (např. „výběrové řízení – skladník), tak aby se příjemce zprávy mohl snadno rozhodnout, zda zprávu otevře či vymaže.

- Orientace na získávání z dlouhodobého hlediska.

Z provedené analýzy a z auditu dále vyplynula potřeba orientace na získávání z dlouhodobého hlediska. Zde je možné rozlišit tři podoblasti:

- rozšíření současné škály metod získávání,
- inovace současných metod,
- zintenzivnění spolupráce s vysokými školami.

Pro rozšíření škály metod získávání by bylo vhodné připravit doporučující program, podle něhož by zaměstnanec, který doporučí kvalitního uchazeče, obdržel finanční odměnu. Archivace volně příchozích životopisů s možností snadného zpětného vyhledávání podle uvedených klíčových slov by umožnila HR Business Partnerům v případě potřeby ověřit zájem uchazečů i po delší době.

Nejčastěji využívanou metodu získávání, inzerci na internetu, lze zlepšit konkrétnějšími formulacemi popisu pracovní náplně, aby si uchazeč snadněji vytvořil představu o budoucím místě.

Spolupráce s vysokými školami by mohla zahrnovat širší spektrum škol se zaměřením na chemii, medicínu, ekonomii a přírodní vědy. Nemusí se nutně jednat o účast na veletrzích pracovních příležitostí. K prezentaci by byly dostačující letáčky s informacemi dodávané na studijní oddělení nebo logo umístěné na webových stránkách škol.

Opatření vztahující se k procesu výběru bylo ke zlepšení doporučeno i manažery. Útvar lidských vztahů nevyužívá jako metodu výběru testování způsobilosti uchazečů. Jejím zařazením mezi běžně užívané metody výběru by došlo ke zvýšení objektivity hodnocení uchazeče, zpřesnění předpovědi budoucího pracovního výkonu uchazeče a doplnění informaci, které by mohly odhalit vlastnosti, jež nelze využívanými metodami, tj. zkoumáním životopisu a výběrovým pohovorem, rozpoznat. Provedení testování by z důvodu velkého časového vytížení interních specialistů zajišťoval externí dodavatel.

Úprava standardu Nástupních dnů proběhla krátce po zveřejnění výsledků auditu, z nichž vyplynula nespokojenost manažerů s dosavadním průběhem. K udržení kvality standardu Nástupních dnů by bylo vhodné získávat informace od účastníků nejen bezprostředně při nástupu, ale i po delším čase. S odstupem tří až čtyř měsíců může zaměstnanec posoudit užitečnost poskytovaných informací a materiálů, které jsou součástí informačního balíčku. Na základě této zpětné vazby může být obsah informačního balíčku, ale i program Nástupního dne, průběžně aktualizován a doplňován.

Uvedené návrhy opatření vycházejí jak z auditu personálních činností provedeného v roce 2006, tak ze zjištěného aktuálního stavu, a měly by se stát v nejbližší době součástí priorit Útvaru lidských vztahů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo za pomoci teoretických východisek provést analýzu procesů v oblasti obsazování pracovních míst ve společnosti Zentiva, a.s. a jejich následné hodnocení, včetně návrhů optimalizačních opatření, vedoucích ke zvýšení jejich efektivity.

Teoretické části diplomové práce uvádějí definice jednotlivých personální činností, základní pojmy užívané v personalistice, strukturují a zobecňují jednotlivé procesy a vymezují jejich význam.

Analýza celého procesu obsazování pracovních míst se opírá o rozhovory s personalisty a manažery společnosti Zentiva, a.s. V oblasti výběru pracovníků také o pozorování průběhu metod výběru v reálných situacích. Významným zdrojem informací byly rovněž poskytnuté interní dokumenty (formulář Charakteristika funkčního místa, firemní časopis Qalt, Směrnice a Standardní operační postupy, personální strategie, školicí materiály – prezentace, inzeráty na pracovní místa, údaje z počítačových informačních systémů a výsledky auditu personálních činností) a webové stránky organizace (Zpráva o předběžných výsledcích za rok 2007, profil společnosti a mezníky skupiny Zentiva).

Provedená analýza procesu obsazování pracovních míst ve společnosti Zentiva, a.s. potvrdila provádění personálních činností, tj. personálního plánování, získávání pracovníků, výběru pracovníků a přijímání pracovníků. Analýza dále ukázala, že postupy uplatňované v rámci těchto personálních činností jsou v souladu s teoretickými východisky. Ve společnosti byly identifikovány i související personální činnosti. Jejich výstupy jsou významnou podporou procesu obsazování pracovních míst. Je to především databázové řešení shromažďování životopisů uchazečů a možnost rozesílání hromadné korespondence.

Základní nástroje procesu jsou vytvořeny a jsou funkční. Opatření, navrhovaná v diplomové práci, by přispěla k jejich větší efektivitě. Aktuálně používané nástroje by měly být pravidelně revidovány a přizpůsobovány potřebám manažerů. Zejména v procesu získávání by mělo dojít k intenzivnějšímu využívání interních zdrojů a k orientaci na získávání pracovníků z dlouhodobého hlediska (zintenzivnění spolupráce s vysokými školami). Tyto aspekty mohou hrát zanedlouho klíčovou roli v konkurenceschopnosti společnosti Zentiva, a.s. na trhu práce.

Prognózy vývoje na trhu práce naznačují, že pro organizace bude do budoucna neméně důležité získávat pracovníky nejen na hlavní pracovní poměr, ale také pro alternativní formy jakými jsou zkrácené pracovní úvazky, sdílení pracovního místa nebo práce z domova. Tím by došlo k využití potenciálu pracovních sil, které nemohou pracovat na hlavní pracovní poměr nebo docházet každý den na pracoviště. Tento směr rozvoje personální práce by byl přínosem i pro společnost Zentiva, a.s.

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. KOCIANOVÁ, Renata: Personální řízení. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
4. KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
5. KUBÍNKOVÁ, Marcela a kol.: Nový Zákoník práce. Praha: Sondy, 2006. ISBN 80-86846-15-6.
6. PALÁN, Zdeněk: Lidské zdroje výkladový slovník. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
7. ŠINKORA, Jan: Pojem generický lék [online]. 2005. Dostupné z WWW: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/genericky.
8. VÍKOVÁ, Petra: Novinky na síti I. *Qalt*, 2007, č. 166, s. 14 – 15.
9. Akcie a akcionáři [online]. Praha. Dostupné z WWW: http://www.zentiva.cz/default.aspx/cz/investors/shares.
10. Představení společnosti [online]. Praha. Dostupné z WWW: http://www.zentiva.cz/default.aspx/cz/aboutus/companysprofile.
11. Skupina Zentiva [online]. Praha 2007. Dostupné z WWW: http://www.zentiva.cz/default.aspx/cz/aboutus/zentivagroup.
12. Zpráva o předběžných výsledcích za rok 2007 [online]. Praha 2008. Dostupné z WWW: http://www.zentiva.cz/download/investors/20080310_preliminary-2007_report_cz.pdf.
13. Interní dokumenty společnosti Zentiva, a.s.:
    Formulář Charakteristika funkčního místa
    Směrnice a Standardní operační postupy
    Personální strategie
    Školicí materiály – prezentace
    Inzeráty na pracovní místa
    Údaje z počítačových informačních systémů
    Výsledky auditu personálních činností

Seznam příloh

Příloha 1: Inzerát zveřejněný na internetu

Příloha 2: Inzerát zveřejněný v tisku

Příloha 3: Popis a specifikace pracovního místa

Příloha 4: Portál – sekce Útvaru lidských vztahů

Příloha 1: Inzerát zveřejněný na internetu

ZENTIVA
Váš partner pro třetí tisíciletí

Patříme mezi farmaceutické společnosti s vedoucím postavením v regionu střední a východní Evropy. Naším cílem je vývoj, výroba a prodej farmaceutických produktů, které pomáhají zvyšovat kvalitu života. Pro naplnění své mise potřebujeme ty nejlepší z vás, protože víme, že lidé jsou skutečným zdrojem prosperity společnosti. Nabízíme dynamické prostředí, možnost rozvíjet se a tvůrčí prostor pro ty, kteří se nebojí změn.

Vyhlašujeme výběrové řízení na pozici:

HR Asistent – poloviční úvazek

Co požadujeme?

- SŠ/VŠ vzdělání
- Praxe v oblasti HR výhodou
- Velmi dobré komunikační a organizační schopnosti
- Příjemné vystupování, chuť spolupracovat
- Znalost práce na PC
- Zájem o práci v oblasti HR
- Ochotu učit se novým věcem
- Vhodné pro studenta, matku na MD
- Nástup ihned

Co bude Vaše práce?

- Podpora HR konzultanta
- Vedení databáze uchazečů
- Zvaní uchazečů na pohovory
- Administrativa spojená s oblastí HR
- Organizační zajištění HR projektů
- Komunikace a servis pro interní klienty

Co nabízíme?

- Práce na DPČ
- Dlouhodobou spolupráci
- Stabilní a perspektivní společnost
- Odpovídající platové ohodnocení
- Nadstandardní sociální program

V případě zájmu o nabízenou pracovní pozici vyplňte prosím náš DOTAZNÍK.

Poskytnutím svých osobních údajů zahrnutých do životopisu, dává odesílatel souhlas společnosti Zentiva, a.s. Praha, se sídlem U kabelovny 130, 102 37 Praha 10, IČ 49240030, k jejich zpracování za účelem posouzení možného přijetí do zaměstnání v některé ze společností skupiny Zentiva a následnému uložení na dobu pěti let.

Kontakt:
Zentiva, a.s.
Eva Czaderová
U kabelovny 130/22, 102 37 Praha

Příloha 2: Inzerát zveřejněný v tisku

Patříme mezi největší farmaceutické společnosti v regionu střední a východní Evropy. Naším cílem je vývoj, výroba a prodej farmaceutických produktů, které pomáhají zvyšovat kvalitu života. Jste absolvent farmaceutické fakulty v České nebo Slovenské republice? Přemýšlíte o své budoucnosti? Hledáte perspektivního zaměstnavatele? – Spojte se s námi!

Právě pro Vás je určen Trainee program Graduate Intership ve společnosti Zentiva!

Co od Vás očekáváme? Absolvent farmaceutické fakulty podmínkou • Aktivní znalost AJ • Znalost práce na PC • Motivace, flexibilitu a týmového ducha • Chuť se rozvíjet, nové nápady a kreativitu • Zájem o danou problematiku • Předchozí studijní nebo pracovní stáž v zahraničí výhodou

Co nabízíme? Zajímavou práci v dynamicky se rozvíjející farmaceutické společnosti • Rozvoj praktických dovedností a odborných znalostí • Seznámení se s hlavními firemními procesy • Vzdělávací programy • Příprava pro váš profesní růst • Po úspěšném absolvování programu možnost pracovního uplatnění na hlavní pracovní poměr

V případě vašeho zájmu navštivte naše webové stránky www.zentiva.cz – sekce zaměstnání – nabídka pro studenty, kde naleznete více informací ohledně Trainee programu. Uzávěrka přihlášek je 15. 6. 2006

V případě dotazů můžete také kontaktovat odd. lidských vztahů:
Zentiva, a.s., Petra Víková, U kabelovny 130, 102 37 Praha 10
Tel.: +420 267 242 884, Fax: +420 272 701 900
E-mail: petra.vikova@zentiva.cz

ZENTIVA

Příloha 3: Popis a specifikace pracovního místa

Příloha 4: Portál – sekce Útvaru lidských vztahů