

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2008

Ilona Jarošová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců v japonské společnosti

Vypracovala: Ilona Jarošová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Získávání a výběr zaměstnanců v japonské společnosti“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 20. srpna 2008

Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych tímto poděkovala
prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc.
za odborné vedení mé diplomové práce
a
za poskytnutí cenných rad a připomínek
při jejím zpracování.

Úvod.....	7
1 Teoretická část.....	10
1.1 Získávání zaměstnanců	10
1.1.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky	11
1.1.2 Metody získávání pracovníků.....	12
1.2 Výběr zaměstnanců.....	20
1.2.1 Kroky výběru zaměstnanců.....	20
1.2.2 Metody výběru	21
1.2.3 Ostatní aspekty výběru.....	26
1.3 Japonská specifika: získávání a výběr zaměstnanců v Japonsku	27
1.3.1 Získávání a výběr v japonské odborné literatuře.....	27
1.3.2 Nejčastěji používané metody výběru	27
1.3.3 Princip celoživotního zaměstnání	29
2 Praktická část.....	30
2.1 Základní informace o společnosti	30
2.1.1 Vznik společnosti.....	30
2.1.2 Vlastnická struktura.....	30
2.1.3 Oblast činnosti.....	30
2.1.4 Firemní kultura.....	31
2.1.5 Pobočky a organizační struktura	31
2.2 Zaměstnanci společnosti	32
2.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců	32
Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.
2.2.2 Struktura zaměstnanců ke konci I.pololetí 2008.....	32
2.3 Prováděné personální činnosti a jejich výkon	32
2.3.1 Personální aktivity ve firmě.....	32
2.3.2 Výkon personální práce a zodpovědnost.....	32
2.4 Získávání zaměstnanců	32
2.4.1 SWOT	32
2.4.2 Kroky získávání a výběru zaměstnanců.....	33
2.4.3 Získávání z vnitřních zdrojů.....	34
2.4.4 Získávání z vnějších zdrojů	34
2.5 Výběr zaměstnanců	34
2.5.1 Výběrový rozhovor.....	34
2.5.2 Porovnání přístupu a zhodnocení získávání a výběru zaměstnanců v lokalitě Pardubice a lokalitě Praha.....	Chyba! Záložka není definována.
2.6 Závěr.....	34
Seznam literatury.....	35
Seznam obrázků.....	36

Seznam tabulek.....	36
Příloha č. 1.....	74
Příloha č. 2.....	75
Příloha č. 3.....	76

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi personální činnosti, které musí být – snad kromě případu podnikání jednotlivce - prováděny v každém podniku. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje patří k tomu nejvzácnějšímu, čím podnik disponuje, je třeba věnovat těmto personálním činnostem náležitou pozornost. Pokud jsou správní lidé na správných místech, dá se předpokládat, že podnik bude úspěšně fungovat, splňovat stanovené cíle a bude na trhu konkurenceschopný.

Za posledních téměř dvacet let vzniklo v České republice velké množství poboček zahraničních společností, které mají zejména v dnešní době, kdy nezaměstnanost je na úrovni 5 %, problémy se získáváním kvalitních zaměstnanců. Nemalou vinu na tom má jejich neznalost místního prostředí a neochota či neschopnost přizpůsobit svou korporátní kulturu místním podmínkám. Čím „exotičtější“ investor, tím bych předpokládala větší adaptační problémy.

Právě problematice získávání a výběru zaměstnanců v zahraničním, konkrétně japonském prostředí, se věnuje tato diplomová práce. Koncentrovat se budu převážně na průběh výběrových rozhovorů, chci zanalyzovat zkušenosti personálních agentur se spoluprací s japonskými firmami na českém trhu a doporučit konkrétně kroky pro společnost COMCO Europe, s.r.o. (dále jen COMCO) tak, aby firma byla při získávání a výběru kandidátů úspěšnější.

Téma jsem si vybrala proto, že díky dlouhodobému osobnímu pobytu v Japonsku, znalosti jazyka i tamních zvyklostí – navíc okořeněné dlouhou dobu zaměstnání pro japonskou společnost v České republice - se mi jeví jako velice zajímavé porovnávat přístupy českého a japonského personálního managementu. Navíc, nejedná se o žádné partikulární a nedůležité téma, neboť Japonsko je druhý největší zahraniční investor v ČR. Úspěšně či méně úspěšně zde funguje kolem 200 japonských společností, které zaměstnávají téměř 40.000 lidí. Mnozíci se texty v různých denících popisující pracovní zkušenosti českých zaměstnanců v japonských pobočkách byly rovněž živnou půdou mne vedoucí k výběru tohoto tématu.

Diplomová práce vychází z hypotézy, že japonské společnosti jsou při získávání a výběru svých zaměstnanců na našem trhu práce neúspěšné, potýkají se s nezájmem potenciálních uchazečů a poměrně negativními zkušenostmi personálních agentur. Všechny tyto faktory spolu s celkovým podceňováním personální politiky vedou k velké fluktuaci zaměstnanců v japonských firmách. V konkrétní rovině pak hovoříme o neschopnosti nadefinovat požadavky ze strany zaměstnavatele na profil potřebných nových kandidátů, nedůvěře vůči lokálním zaměstnancům i personálním agenturám a v neposlední řadě v celkovém nedocení důležitosti a role personální politiky pro úspěšný chod pobočky v České republice.

Teoretická část diplomové práce popisuje jak metody a postupy uváděné v anglosaské literatuře, tak i specifika získávání a výběru zaměstnanců běžná u japonských korporací. Mou snahou není pouhé citování literatury, ale zasazení teoretických principů do každodenního pracovního života.

Praktická část diplomové práce se převážně zabývá získáváním a výběrem pracovníků v malé japonské společnosti COMCO EUROPE s.r.o., působící pět let na českém trhu. Hlavním záměrem je popsat současné praktiky získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti COMCO EUROPE s.r.o., jejich následné zhodnocení a pokus o navržení zlepšení.

Zároveň se pokusím shrnout velmi zajímavé závěry z osobních rozhovorů a dotazníkových odpovědí s několika personálními agenturami na téma jejich zkušeností se získáváním a výběrem zaměstnanců pro japonské firmy.

V této praktické části vycházím ze studia interních materiálů společnosti, z osobních pracovních zkušeností a účasti na tvorbě interní firemní politiky zaměstnanosti. Dále byly využity rozhovory s manažery a ostatními zaměstnanci jak společnosti COMCO, tak pro účely komparace a potvrzení hypotéz též v omezené míře jiných japonských firem. Jak již bylo uvedeno výše, cenné informace a náhled poskytly rovněž personální agentury, se kterými firma spolupracuje.

Společnost COMCO EUROPE s.r.o. poskytla i důvěrné informace, které slouží ke stanovení závěrů, nemohou však z důvodu jejich diskrétnosti být v plném rozsahu zveřejněny.

1 Teoretická část

1.1 Získávání zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které musí být vykonávány v každém podniku. Podle definice jsou to aktivity, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace vedou později k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2001, s. 117).

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. (Armstrong, 1999, s. 443).

Efektivnost procesu získávání se zvyšuje, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. (Dvořáková, 2007, s. 133).

Z důvodu efektivity je nutné, vždy jak se v podniku objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, zvážit následující možnosti (Koubek, 2001, s. 64):

- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- práce vyžaduje plný úvazek,
- zrušení pracovního místa, neb nemusí být nutně momentálně obsazeno.

1.1.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Předpokladem efektivního získávání je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníků znázorňuje schéma viz příloha č. 1.

Vlastní proces získávání se skládá z těchto kroků (Koubek, 2006, s. 122):

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Jak uvidíme později, japonské firmy selhávají hned v několika těchto bodech. Nejkriklavější problémy mají dle mého názoru a zkušeností s analýzou pracovních míst (hlavně pak s přehlížením definice obsahu jednotlivých pozic, tzv. job description) a personálním plánováním.

Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků. Ten je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Velké organizace mají na tyto požadavky vytvořen speciální formulář. Pokud není k dispozici, je třeba dané pracovní místo analyzovat a připravit popis a specifikaci tohoto místa. (Armstrong, 1999, s.446)

Armstrong (1999, s.448) mluví o tzv. sedmibodovém modelu specifikace pracovního místa. Ten se zaměřuje na:

Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu

Vědomosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti

Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti

Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel

Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity

Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama

Okolnosti – soukromí, rodina povolání a zaměstnání členů rodiny

1.1.2 Metody získávání pracovníků

1.1.2.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Tyto metody se používají tehdy, pokud nejsou k dispozici vhodné lidé uvnitř firmy, nebo pokud je zásada nabízet volná místa jak uchazečům zevnitř podniku, tak z vnějšího trhu. Zdroje, které do podniku přicházejí z venku, přináší do organizace nové myšlenky, vyšší ochotu ke změnám a odlišné pohledy na řešení problémů. U těchto jedinců je však složitější a

zdlouhavější proces adaptace, než u zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Doporučení zaměstnancem

Může se jednat buď o způsob, kdy stávající pracovník informuje přímo konkrétního člověka o volném pracovním místě, nebo dá personálnímu oddělení typ na vhodného potenciálního zaměstnance, na kterého se pak společnost přímo obrátí. V dnešní době mnohé, zejména zahraniční společnosti, nabízejí za doporučení vhodného kandidáta odměnu. Výše odměny záleží především na pozici, kterou firma potřebuje obsadit. Dle Jany Lambertové z personální agentury Kariéra (viz Seznam literatury č. 18) někdy činí odměna za zprostředkování až 15000 Kč – odměna je rozdělena na částky, které se vyplácejí postupně při nástupu kandidáta, po zkušební lhůtě, po půl roce, po roce. Existují odvětví, kde se za doporučení kandidáta vyplácí odměna ještě vyšší, jež je však vázána na úspěšné ukončení zkušební doby.

Výhody:

Výhodou je zejména informovanost potenciálního zaměstnance o společnosti. Dostane od již znalého člověka rozsáhlé informace týkající se jak samotného pracovního místa, tak podniku, pracovního a kulturního prostředí. Obvykle jsou doporučovány vhodné osoby, protože stávající zaměstnanec si nechce pokazit svou pověst tím, že by doporučil nevhodného a nespolehlivého člověka. Toto platí i naopak, nový zaměstnanec nechce způsobovat problémy člověku, díky němuž se dozvěděl o svém novém pracovním místě. Existuje zde též větší pravděpodobnost, že zaměstnanec ve společnosti zůstane delší dobu, než např. u lidí přijatých na základě inzerce. Neformální kontakty a informace od osoby, která ve firmě již delší dobu pracuje, zde hrají důležitou roli.

Nevýhody:

Nevýhodou je dle Koubka (2003, s. 80) zejména to, že při výběru nelze zpravidla

uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů.

Vývěsky

Používají se zejména pro vyhledání pracovníků s nižší kvalifikací, studentů na brigády či čerstvých absolventů škol. Vývěsky lze umístit buď přímo v podniku, nebo na různých veřejných místech, jako jsou např. nástěnky ve školách, v různých kulturních zařízeních, úřadech a dopravních prostředcích.

Výhody:

Dle vytipování vhodného místa umístění vývěsky můžeme jednoduše oslovit žádaný segment uchazečů. Jedná se o levný způsob získávání. Na vývěsce můžeme zveřejnit všechny podstatné informace a omezit tak nadměrný příjem nevhodných žádostí o zaměstnání.

Nevýhody:

Nelze jimi oslovit příliš velké množství lidí. Někdy informace nejsou již aktuální, což může v uchazečích vyvolávat špatný image zaměstnavatele.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Tato metoda je vhodná při získávání lidí nižších kvalifikací. Důležité je vhodné zpracování letáku, který by měl uchazeče upoutat a poskytnout žádoucí informace.

Výhody:

Tímto způsobem lze oslovit poměrně velký okruh obyvatel ve spádové oblasti.

Nevýhody:

Jedná se o metodu dražší, protože je třeba zajistit distribuci letáků. Pokud není leták vhodně zpracován, může potenciální uchazeče odradit. Další velkou nevýhodou je to, že v dnešní době jsou lidé zahlceni množstvím různých letáků, a nemusí jim vůbec věnovat náležitou pozornost. Je zde proto důležité, aby leták na první pohled zaujal a nebudil negativní dojem.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Používá se při získávání čerstvých absolventů škol nebo studentů, a to jak do trvalého pracovního poměru nebo na jiné formy úvazků.

Výhody:

Student může již během studia spolupracovat se zaměstnavatelem. Je zde možnost dohodnout se se studentem na jeho profilaci pomocí volitelných předmětů či diplomové práce. Po zakončení studia může student nastoupit do hlavního pracovního poměru do společnosti, kde již např. během studií absolvoval praxi. Jedná se o mladé uchazeče, sice bez praxe, zato více flexibilní a schopné lépe se zapracovat a být adaptabilní.

Nevýhody:

Tuto metodu nelze většinou použít během školního roku, ale pouze při jeho zakončení. Další nevýhodou je to, že studenti většinou nemají žádné nebo jen malé pracovní zkušenosti a trvá v porovnání s ostatními uchazeči delší dobu, než se zapracují a začnou odvádět očekávanou práci.

Spolupráce s úřady práce

Tohoto způsobu se využívá především při získávání pracovníků na nižší administrativní a technické pozice, dále pak zejména při získávání lidí na manuální práci. Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, je povinností zaměstnavatele oznamovat úřadu práce volná pracovní místa a to nejpozději do deseti dnů. Není zde nutná ani osobní návštěva, nahlásit volná pracovní místa je možno pomocí emailu či faxu. Podnik musí vyplnit formulář (příklad viz příloha č. 2), pokud dojde k obsazení pracovního místa, musí úřad práce také nejpozději do deseti dnů informovat.

Při nahlašování volných pracovních míst (http://portal.mpsv.cz/sz/local/pm_info/vm) je třeba nahlásit:

- profese a další specifické požadavky,
- IČO (u fyzické osoby i rodné číslo),
- název organizace,
- jméno statutárního zástupce,
- jméno kontaktní osoby pro styk s ÚP,
- přesnou adresu přijímacího pracoviště,
- telefonní spojení,
- místo výkonu práce,
- souhlas se zveřejněním volného místa.

Dostupnost úřadů práce je poměrně jednoduchá, k 18.7.2008 jich v České republice je evidováno 252 (z toho 77 hlavních úřadů práce a 175 dislokovaných pracovišť).

Výhody:

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro firmy. Firmy obdrží od úřadu práce potřebné informace o kandidátech, provádí jakýsi předběžný výběr.

V určitých případech má podnik dokonce nárok na příspěvek od státu pokud umístí např. osobu se zdravotním postižením.

Nevýhody:

Lze využít pouze u obsazování nižších pozic. Je zde riziko, že nabízení kandidáti buď pracovat nechtějí nebo jsou z nějakých důvodů problematicky umístitelní či nevhodní. Lidé s vyšší kvalifikací budou preferovat jiné způsoby hledání zaměstnání a nebudou chtít být registrováni na úřadu práce.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce lze zveřejnit v různých sdělovacích prostředcích, jako např. v denním tisku, odborných časopisech, v přílohách regionálních periodik, v rozhlasových prostředcích a v

televizi. U získávání lidí s nižší kvalifikací a nižším vzděláním jsou vhodnější sdělovací prostředky s lokálním zaměřením (regionální deníky, městské zpravodaje). U pozic, kde se požaduje vysokoškolské vzdělání, je vhodnější inzerát umístit v některém z masmédií, aby se dostalo k co nejvíce možným uchazečům.

Aby byla inzerce efektivní, je třeba dodržovat dle Koubka (2006, s. 139) určité zásady.

Jedná se např. o to, aby inzerát obsahoval následující skutečnosti:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti podniku,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- název a adresu podniku,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu, pracovní režim apod.,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o místo ucházet.

Dále je nutno zvolit vhodný sdělovací prostředek. Co se týče stylu inzerátu, měl by přitahovat pozornost, měl by být pro potenciálního uchazeče zajímavý, stručný, přesný a pravdivý. Rovněž by samozřejmě měl být také v souladu se zákonem, tak aby např. nediskriminoval potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, rodinného stavu, rasy apod.

Výhody:

Prostřednictvím sdělovacích prostředků lze oslovit velké množství potenciálních uchazečů.

Nevýhody:

Inzeráty zveřejňované ve sdělovacích prostředcích jsou poměrně drahé. Zejména pokud se jedná o velký inzerát, s velkým množstvím informací, v barevném provedení např. s

logem a umístěním na lukrativním místě. Nevýhodou může být nadměrné množství obdržených odpovědí, protože uchazeči mohou zejména pomocí internetu bezmyšlenkovitě zasílat životopisy na velké množství inzerátů, aniž by pečlivě prostudovali jejich znění.

Inzerce na internetu nebo na webových stránkách společností

Společnosti mohou zveřejňovat své nabídky práce na internetu. Uchazeči hledající zaměstnání na ně mohou reagovat nebo na některých serverech mají možnost zveřejnit svůj životopis s kontakty pro případného zaměstnavatele. U nás patří mezi nejznámější servery s nabídkami práce např. www.prace.cz, www.jobs.cz. Pro firmy jsou tyto služby většinou zpoplatněny, pro jedince jsou z velké části zcela zdarma.

Prostřednictvím tohoto způsobu získávání se umísťují především lidé mladší generace se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním.

Využívání služeb personálních agentur

Agentury se využívají zejména na získávání zaměstnanců na nižší pracovní pozice a na funkce ve středním managementu. Zejména pro organizace, které nemají vlastní personální útvar, je výhodné využívat služeb personálních agentur. Agentury znají lépe podmínky na trhu, mají vlastní databáze uchazečů, mají možnost levnější inzerce. Agentury provedou jakýsi předvýběr uchazečů, ověří skutečnosti uvedené v životopisech uchazečů, zprostředkují pohovory a dokáží poradit a pomoci firmám i s ostatními personálními činnostmi.

Ke každému kandidátovi většinou vypracují hodnotící zprávu a komentář k osobě uchazeče. V České Republice, zejména pak v Praze a dalších větších městech, je velké množství personálních agentur, které se liší jak do velikosti, tak zejména do šíře a kvality poskytovaných služeb. Jako příklad uveďme např. Man Power, Adecco, Grafton, nebo třeba Robert Half.

Odměna za zprostředkování se pohybuje v Praze většinou ve výši trojnásobku nástupní mzdy zaměstnance, v menších městech je pak odměna o trochu nižší. Individuálně

jsou dohodnuty podmínky krácení odměny pro případ, že vyhledaný zaměstnanec společnost opustí krátce po nástupu. Agentura se pak zavazuje vyhledat náhradního zaměstnance, nebo zaměstnavateli vrací část poskytnuté odměny. Serióznější agentury si dokonce odměnu fakturují až po uplynutí zkušební doby zaměstnance.

Dále existují agentury, které jsou zaměřeny na vyhledávání exekutivy. Zde se již odměny pohybují ve vyšších hodnotách.

1.1.2.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří např. pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami. Dále pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci či pracovníci, kteří nejsou účelně využiti na současném pracovním místě. (Koubek, 2006, s. 120)

Lidé z vnitřních zdrojů se získávají např. tím, že podnik umístí nabídku práce na vývěsce, zveřejní ji v podnikovém časopise, na intranetu nebo je zaměstnanec přímo osloven personálním oddělením či vedoucím pracovníkem.

Výhodou této metody získávání je zejména to, že jedinec zná organizaci ve které již pracuje, zná její kulturu. Totéž platí naopak, organizace uchazeče zná, zná jeho schopnosti, charakter, postoj k práci. Jako největší nevýhodu této metody v porovnání se získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů je to, že do organizace nejsou vnášeny nové myšlenky a změny zvnější.

Organizace často dávají přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů proto, že je pro ně jednodušší získat o těchto zdrojích informace. Redukují se tak náklady na recruitment, snižuje se doba adaptace zaměstnance. Posiluje stabilizaci zaměstnanců a jejich motivaci zvyšovat si kvalifikaci a rozvíjet kariéru u zaměstnavatele, který preferuje obsazování míst z vnitřních zdrojů.

1.2 Výběr zaměstnanců

Výběr je proces, při kterém se na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně zaměstnání nabídneme. (Milkovich, 1993, s. 309) Je to personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. (Dvořáková, 2007, s. 138). Při výběru uchazečů musí být brány v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, aby pracovník lépe přispěl k vytváření harmonických vztahů na pracovišti. Výběru často předchází předběžný výběr, při kterém jsou vyloučeni kandidáti, u kterých se na základě získaných informací o nich předpokládá, že nebudou vhodnými uchazeči

Koubek (2003, s. 101) uvádí jako nejdůležitější schopnosti a vlastnosti pracovníků, na které klade malý podnik zvláštní důraz, tyto:

- schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci,
- zájem na tom, aby byl podnik úspěšný a snaha k tomu přispět,
- disciplinovanost, vysoká pracovní morálka,
- schopnost týmové práce, schopnost spolupracovat s ostatními,
- flexibilita, ochota akceptovat změny,
- schopnost řešit problémy,
- širší, univerzálnější odborný (kvalifikační) profil,
- umění jednat s lidmi.

1.2.1 Kroky výběru zaměstnanců

V první, tj. tzv. předběžné fázi, se nejprve definuje příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Během druhého kroku se zkoumá, jakou

kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa). Třetí krok již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Ve vyhodnocovací fázi mohou nastat tyto následující kroky. Výjimečně stačí k výběru jen jeden z kroků. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více. (Koubek, 2006, s.162).

1.2.2 Metody výběru

Pokusíme-li se seřadit nejpoužívanější metody výběru uchazečů v posloupnosti, ve které jsou v praxi používány, dostaneme hodně pravděpodobně následující pořadí: zkoumání životopisu a výběrový rozhovor budou z časového hlediska na prvním místě, dotazník může být požadován jako jeden z dokumentů v balíčku od uchazeče, může být ale vyplněn až při výběrovém rozhovoru. Následoval by assessment center, který se většinou provádí až po prvním kole výběrového rozhovoru. Mezi další metody, které mohou u různých pozic být načasované v rozdílném pořadí, patří zkoumání referencí, testy pracovní způsobilosti, lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu. Milkovich (1993, s. 344) uvádí jako další metody např. testování drogové závislosti, testy na AIDS, genetické testy, testy poctivosti a grafologické testy. Domnívám se, že tyto způsoby se již v dnešní době většinou neaplikují. U pokusu o aplikování některého z nich by dokonce mohl být zaměstnavatel obviněn z diskriminace uchazečů o zaměstnání.

1.2.2.1 Zkoumání životopisu

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. (Dvořáková, 2007, s. 139). Životopis může být buď volný, strukturovaný nebo polostrukturovaný. Většina společností i personálních agentur preferuje obdržet od uchazečů strukturované životopisy. Na levé straně se uvádějí časové údaje, vpravo informace vztahující se k jednotlivým časovým obdobím. Je

všeobecně považováno za standardní uvádět vzdělání i praxi od nejnovějších údajů k nejstarším. Doporučuje se též u jednotlivých pracovních pozic rozepsat prováděné pracovní činnosti. Při zkoumání životopisu se zaměřujeme především na:

- zda započaté studium bylo řádně ukončeno,
- zda existují nevysvětlitelné mezery mezi ukončením studia a nástupem do zaměstnání či mezery mezi jednotlivými zaměstnáními,
- zda byly pracovní poměry ukončeny k nějakému neobvyklému datu,
- jak často uchazeč měnil zaměstnání a zaměstnavatele,
- zda je vidět u uchazeče postup na vyšší funkce,
- zda postupuje cílevědomě.

1.2.2.2 Výběrový rozhovor

Pohovor je všeobecně považován za nejdůležitější zdroj informací. Jeho účelem je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by umožnily validní předpověď o jeho budoucím výkonu na obsazovaném pracovním místě. (Armstrong, 1999, s. 467). Armstrong uvádí, že cílem pohovoru je poskytnout odpovědi na tyto tři otázky:

- Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
- Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
- Jak asi jedinec zapadne do organizace?

Koubek (2003, s. 105) navíc uvádí další cíle jako např. získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci, ale i v řízení podniku a zlepšování jeho práce. Nebo např. přispět k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv podniku i způsobem jednání s uchazeči.

K nejčastěji používaným pohovorům patří dle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 142) rozhovor jednoho s jedním, rozhovor před komisí a rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

Každý pohovor by měl být důkladně připraven. Je nutno organizačně zajistit, aby pohovor nebyl ničím a nikým narušován a osoba vedoucí pohovor by měla být pečlivě připravena. Tj. měla by mít prostudovány uchazečovi podklady jako je např. životopis, dotazník, doklady o vzdělání a naplánován průběh pohovoru. Na počátku by měl být uchazeč uvítán a seznámen s průběhem pohovoru. Je nutné dodržovat jednotlivé naplánované kroky, tak i časový plán. Měl by být ponechán prostor na dotazy uchazeče, poskytované informace by měly být srozumitelné a nezkreslené. Ať se jedná o úspěšného či neúspěšného kandidáta, mělo by se mu poděkovat za projevení zájmu.

Pracovníci pověřeni vedením pohovorů by se měli vyhnout špatným praktikám, např. se jedná (Milkovich, Boudreau, 1991, s.278) o přeceňování negativních informací, předsudky pracovníků vedoucích pohovor, neschopnost zhodnotit získané informace, zveličování neverbálních projevů, věnování se příliš dlouhou dobu záležitostem netýkajících se práce, vytváření si závěrů o uchazeči příliš rychle již na začátku pohovoru.

Příklady otázek kladených při pohovorech (Armstrong, 1999, s.472)

- Nyní o obsazovaném pracovním místě už víte více, řekněte tedy, které vaše dosavadní pracovní zkušenosti se nejvíce k tomuto místu vztahují?
- Existují nějaké stránky práce na tomto pracovním místě, u nichž si v současné době nejste jist svou kvalifikací?
- Jaké kroky jste v poslední době podnikl, abyste rozšířil své znalosti nebo rozvinul své dovednosti?
- Co z toho, čeho jste v posledním roce či dvou letech dosáhl, považujete za nejvýznamnější?
- Co bylo na vašem stávajícím nebo posledním zaměstnání nejobtížnější a proč?

1.2.2.3 Dotazník

Dotazníky slouží k získání informací o uchazečích, jsou používány především velkými společnostmi. Do dotazníku se vyplňují základní identifikační údaje o uchazeči, údaje o jeho vzdělání a odborné přípravě. Na závěr se vyplňuje datum, kdy by popř. uchazeč mohl nastoupit. Dotazníky mohou být jak uzavřené, tak i otevřené, kdy má uchazeč možnost se rozepsat a poskytnout o sobě detailnější informace

1.2.2.4 Assessment centre

Pojem Assesment centre (AC) se v české literatuře překládá jako „diagnosticko-výcvikový program“. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj. (Dvořáková, 2007, s. 141). Při hodnocení se měří sociální a komunikační dovednosti a charakteristika osobnosti. Účastníci assessment centre by měli být hodnoceni najednou. Pro větší objektivitu by mělo být více hodnotitelů. Mezi nimi mohou být jak vedoucí zaměstnanci ze společnosti, tak i např. psychologové. AC umožňuje i uchazeči lépe poznat organizaci a pomoci mu při případném rozhodování, zda případnou nabídku práce přijmout či nepřijmout. Tato metoda se nepoužívá pouze při výběru zaměstnanců, ale můžeme se s ní setkat i např. u vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to zejména těch na manažerských pozicích.

1.2.2.5 Zkoumání referencí

Tato metoda se využívá zejména v USA. Milkovich (Milkovich, Boudreau, 1993, s.269) uvádí, že většina organizací si ověřuje informace, které jsou uchazeči uvedeny v dotaznících a životopisech. Uvádí výzkum, kdy bylo dotazováno 245 personalistů v USA a ukázalo se, že všechny tyto organizace si ověřovali údaje týkající se předchozího zaměstnání,

důvod odchodu z posledního zaměstnání, výše mzdy a zastávané pozice.

1.2.2.6 Testy pracovní způsobilosti

Testy se používají jako doplňková metoda. Rozlišujeme tyto testy (Koubek, 2001, s. 164).:

- inteligence – mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, schopnost úsudku),
- testy schopností – používají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jeho rozvoje,
- testy znalostí a dovedností - mají prověřit hloubku znalostí či ovládání odborných návyků,
- testy osobnosti – mají ukázat různé stránky uchazečovi osobnosti a základní rysy jeho povahy.

1.2.2.7 Lékařské vyšetření

V určitých případech může být tato metoda považována za diskriminační. Používá se zejména v kombinaci s ostatními metodami a to, pokud to vyžaduje povaha obsazovaného pracovního místa (např. v potravinářském průmyslu, ve zdravotnictví)

1.2.2.8 Přijetí na zkušební dobu

Koubek (2006, s. 172) považuje tuto metodu za jednu z nejefektivnějších. Uchazeč pracuje na místě, o jehož získání se snaží. Současně uvádí, že jde o metodu nákladnou a organizačně náročnou.

1.2.3 Ostatní aspekty výběru

Kombinace metod

Všichni autoři od kterých jsem čerpala, uvádí, že málokdy se využívá k výběru zaměstnanců pouze jedna metoda. Většinou se používají jejich kombinace, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti výběru vhodného uchazeče.

Typicky se metody výběru kombinují podle obsazované pozice a náročnosti požadavků na kandidáty. U dělnických pozic se nejčastěji používá analýza dotazníku, životopisu a přijímacího rozhovoru, v ideálním případě vedeném několika zástupci zaměstnavatele.

V případě odborných a manažerských pozic se kromě obligátního zkoumání životopisu a mnohdy několika kol přijímacích rozhovorů přidává ještě assessment center a testy pracovní způsobilosti (tj. zejména přezkoušení z odborných znalostí nutných k úspěšnému výkonu práce).

Právní a etický rámec výběru pracovníků

Při procesu získávání a výběru zaměstnanců by nemělo docházet k porušování právních předpisů dané země. Vychází se zejména z ústavy, občanského zákoníku a zákoníku práce. K uchazečům by se mělo přistupovat poctivě, neměli by být diskriminováni na základě pohlaví, rasy nebo náboženství. Český zákoník práce v hlavě IV. uvádí rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Při přijímacích rozhovorech jsou zakázány otázky ohledně víry, politické orientaci, rodičovských povinností, členství v odborech, apod. U pozic například administrativního rázu jsou zapovězeny i dotazy na zdravotní stav uchazeče.

Rozhodnutí o přijetí zaměstnance

Jakmile se zaměstnavatel rozhodne o výběru určitého uchazeče, musí mu to sdělit a

požádat ho, aby se k nabídce do určitého data vyjádřil. Je nutno kontaktovat i neúspěšné uchazeče a v případě potřeby jim sdělit proč nebyli na obsazované pracovní místo přijati.

1.3 Japonská specifika: získávání a výběr zaměstnanců v Japonsku

1.3.1 Získávání a výběr v japonské odborné literatuře

Odborná literatura jako nejčastěji využívanou metodu získávání v Japonsku uvádí získávání uchazečů přímo ze škol v době jejich ukončování studia. Typické je „lovení“ nejlepších studentů v ročnících největšími korporacemi, které zvou tyto jednotlivce na dny otevřených dveří, nabízí jim jistotu místa po dokončení studií a zahrnují mezi členy své „rodiny“ ještě před úspěšným složením poslední univerzitní zkoušky.

Je často zdůrazňováno, že pro uchazeče není jasně stanovena definice jejich práce. Na rozdíl od západních společností, kde jsou nejprve stanovena pracovní místa (vč. specifikace jejich požadavků) a potom jsou najímání zaměstnanci, aby je obsadili, japonské podniky najímají každoročně nové skupiny zaměstnanců a ti jsou roztřídění podle toho, kde zrovna je třeba více personálu. Metodou výběru je nejčastěji pohovor. Ten se ovšem primárně nezaměřuje na znalosti a zkušenosti uchazeče, ale na jeho osobnost. Osoba konající pohovor se především snaží odhadnout, zda je kandidát dostatečně přizpůsobivý, loajální a dokáže zapadnout do kolektivu.

1.3.2 Nejčastěji používané metody výběru

Získávání zaměstnanců se liší společnost od společnosti, záleží na jejím typu a

velikosti. Nejčastější metodou je získávání již na univerzitách, využívají toho především velké a známé společnosti. Menší společnosti, které nemůžou nabídnout vysoké mzdy a stabilitu velkých společností, často nabírají zaměstnance ze středních pater společenského a inteligenčního spektra. Zahraniční společnosti většinou spoléhají na inzeráty v novinách psané v japonštině a angličtině nebo na personální agentury. Absolventi univerzit většinou hledají práci ve velkých společnostech, neboť ty mají stabilnější management, vyšší mzdy a dobré pracovní podmínky. Dalším důvodem je i prestiž zaměstnání u velké společnosti.

Co se týče těchto velkých společností, studenti se o práci u nich začínají zajímat již v posledních ročnících svého univerzitního studia. Společnosti pořádají informační schůzky, výběr se uskutečňuje pomocí psaných testů a pohovorů. Společnosti většinou rozhodnou po 2-3 kolech pohovorů.

I v Japonsku je možné získávat uchazeče pomocí personálních agentur, jedná se ale o poměrně novou a zatím méně využívanou metodu. Existují zde dokonce personální agentury podporované vládou, nejznámější je s názvem „Hello Work“. Má pobočky po celém Japonsku. Tato agentura pokrývá většinu oblastí podnikání a pomáhá jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Podobně jako ostatní agentury v regionech a poskytuje tyto služby zadarmo.

Existuje též velké množství privátních organizací, které se liší svým zaměřením (např. executive search nebo agentury s databázemi potenciálních zaměstnanců a zaměstnavatelů). Mezi nejvíce známé patří např. agentura „Rikunabi“ či „Arubu“. V poslední době získává na významu i headhunting. I přes nedávný nárůst popularity headhuntingových firem je stejně stále téměř nemyslitelné, aby ve velkých firmách jako jsou Toyota, Sony či Panasonic, byla pozice středního a vyššího managementu obsazeno člověkem mimo vlastní firmu.

V Japonsku vychází též velké množství novin a časopisů (např. časopisy o zaměstnání, časopisy zaměřené na určité odvětví atd.), pomocí nichž mohou zaměstnavatelé najít své zaměstnance.

Dle Petra Montana (dostupné z <http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm>) má rozhodující slovo při výběru zaměstnanců personální útvar. Je to zdůvodňováno pojetím firmy jako rodiny – personalisté nerozhodují svévolně, ale v zájmu rodiny, oni jediní dokáží posoudit, zda bude či nebude zachována celková harmonie podniku.

1.3.3 Princip celoživotního zaměstnání

Tradiční přístup k zaměstnávání lidí v Japonsku spočíval v celoživotním zaměstnávání. Znamenalo to, že člověk nastoupil do zaměstnání ihned po ukončení školy a ve stejné společnosti zůstal až do svého odchodu do důchodu. V poslední době, zejména z důvodu poklesu výkonnosti ekonomiky a růstu nákladů na pracovní sílu, organizace od tohoto principu celoživotního zaměstnávání upouštějí. Oproti tomu, společnosti přijímají více „non-regular workers jako např. „part-time workers“ (zaměstnanců částečný pracovní úvazek). Těchto zaměstnanců se zaměstnavatel může snáze zbavit, mají nižší mzdové a platové ohodnocení i méně benefitů. Ke konci roku 2003 bylo takovýchto zaměstnanců v Japonsku 30%, kdežto v roce 2002 pouhá 4% (HR Management, dostupné z internetu na adrese http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section4/page2.html).

2 Praktická část

2.1 Základní informace o společnosti

2.1.1 Vznik společnosti

2.1.2 Vlastnická struktura

2.1.3 Oblast činnosti

Původně byl činností společnosti na českém území pouze velkoobchod a servis prodávaných strojů a zařízení. Od roku 2007 se firma začala věnovat též vlastní výrobě a zprostředkovává obchod a služby.

COMCO nabízí následující škálu výrobků a služeb:

Produkty

- stroje pro tváření a zpracování trubek
 - ohýbací stroje
 - stroje na formování konců trubek
 - stroje na dělení trubek
- stroje pro montáž automobilových tepelných výměníků
 - stroje na formování žeber
 - stroje na paletizaci žeber
 - stroje pro montáž jader tepelných výměníků
 - stroj na ovíjení jader tepelných výměníků
 - stroj na ovíjení jader tepelných výměníků
- stroje na testování úniku kapaliny automobilových radiátorů
- přípravky a speciální stroje a linky

Služby

- záruční a pozáruční servis strojů a zařízení – mechanika, elektro, software
- konstrukce a elektrokonstrukce v CAD systému
- vývoj a zpracování softwaru pro firmou dodávané stroje

2.1.4 Firemní kultura

Ve společnosti se mísí kultura japonského investora, japonského vedení a českých zaměstnanců. Velmi zjednodušeně můžeme projev japonské kultury v této společnosti charakterizovat slovy, jako je např. kolektivismus, seniorita, naprostá loajalita, firma = rodina, neochota k riziku, zásadovost, nerozhodnost. Na rozdíl od toho se v české firemní kultuře více prosazuje individualismus, kariérismus, flexibilita, kreativita, schopnost improvizace. Tyto naprosto rozdílné charakteristiky jsou neustálým důvodem problémů. K tomu všemu přispívá ještě velmi špatná znalost angličtiny některých zaměstnanců, bohužel i těch na vyšších pozicích včetně japonských expatriantů.

Hesla a zásady

Česká pobočka přijala z japonské centrály následující firemní hesla a hlavní pracovní zásady:

„Stojíme vždy na straně zákazníka“

„Dokonalé spojení člověka a stroje“

„Rychlé rozhodnutí, rychlá akce“

2.1.5 Pobočky a organizační struktura

Společnost je v ČR situována ve třech lokalitách. Sídlo společnosti i hlavní kancelář jsou v Praze, konstrukční kancelář je umístěna v Lanškrouně a výrobní prostory má firma v Pardubicích. Zpočátku společnost působila pouze v Praze. Konstrukční kancelář vznikla v Lanškrouně z toho důvodu, aby byla co nejbližší k nejvýznamnější dodavatelské společnosti.

Výroba byla před nedávnem zahájena v Pardubicích, protože se jedná o logisticky nejvýhodnější místo mezi ostatními dvěma kanceláři. Všechny prostory jsou pouze pronajaté. Před rokem společnost zakoupila v Pardubicích stavební pozemek se záměrem vybudovat vlastní výrobní halu a zahájit vlastní výrobu. Zmiňme ještě, že se jedná o kusovou výrobu, kdy společnost z nakoupených dílů stroje a zařízení montuje.

2.2 Zaměstnanci společnosti

2.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

2.2.2 Struktura zaměstnanců ke konci I.pololetí 2008

2.3 Prováděné personální činnosti a jejich výkon

2.3.1 Personální aktivity ve firmě

2.3.2 Výkon personální práce a zodpovědnost

2.4 Získávání zaměstnanců

2.4.1 SWOT

Dříve, než přistoupím k popsání jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců, podívala bych se na SWOT analýzu (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), tj. analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb existujících a ovlivňujících získávání a následně i výběr zaměstnanců ve společnosti COMCO. Analýza byla provedena na základě vlastního pozorování, rozhovorů se zástupci spolupracujících personálních agentur, rozhovorů se současnými i bývalými zaměstnanci a s uchazeči o zaměstnání.

Silné stránky

- finanční zázemí zahraničního investora,

- kvalitní a technicky zajímavé produkty,
- relativní jistota pracovního místa,
- pěkné a čisté pracovní prostředí,
- jednosměnný provoz.

Slabé stránky

- malá firma, která nemůže konkurovat co se týče rozsahu zaměstnaneckých výhod velkým společnostem,
- nepropracované personální činnosti,
- příliš široce vymezené okruhy pracovní náplně vztahující se k pracovnímu místu,
- časté a náhlé organizační změny.

Příležitosti

- rychle expandující společnost plánující rozšiřování výrobních kapacit,
- s růstem související zvyšování počtu pracovních míst,
- možnost určitého kariérového růstu.

Hrozby

- vzrůstající všeobecná averze potenciálních uchazečů vůči asijským společnostem,
- současná nízká nezaměstnanost v ČR,
- silná konkurence na trhu práce.

Z uvedeného je vidět, že se společnost musí aktivně snažit přitáhnout vhodné kandidáty, a hlavně z nich vybírat tak, aby se jednalo o jednotlivce s charakterovými vlastnostmi odpovídajícímu tomu, co může nabídnout a co se jeví jako atraktivní výhody zaměstnání v COMCU.

2.4.2 Kroky získávání a výběru zaměstnanců

V této podkapitole se podíváme na ideální sled konkrétních kroků uskutečňovaných

s cílem získat a vybrat z okruhu uchazečů vhodného zaměstnance.

Kroky získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti COMCO:

1. vznik potřeby obsadit pracovní místo,
2. ověření možnosti, zda lze dané místo obsadit z vnitřního zdroje,
3. kontaktování personální agentury, popř. úřadu práce, inzerce,
4. analýza obdržených informací o uchazečích,
5. pozvání vhodných uchazečů k výběrového rozhovoru,
6. konání výběrového rozhovoru (jedno kolo u nižších pozic, dvě kola u vyšších pozic),
7. rozhodnutí o přijetí či nepřijetí,
8. informování uchazeče o výsledku,
9. zpětná vazba od uchazeče.

2.4.3 Získávání z vnitřních zdrojů

2.4.4 Získávání z vnějších zdrojů

2.5 Výběr zaměstnanců

2.5.1 Výběrový rozhovor

2.6 Závěr

Seznam literatury

- 1 KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- 2 KOUBEK, Josef: Personální práce v malých podnicích. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- 3 ARMSTRONG, Michael: Personální Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 4 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5 WORONOFF, Jon: Mýtus japonského managementu. Probus Publishing Company, USA, 1992. ISBN 80-85605-48-1.
- 6 MARCH, Robert: Working for a Japanese company. Kodansha International, Ltd., 1992. ISBN 4-7700-2085-6.
- 7 AOKI, Masahiko: The Japanese firm. Oxford University Press, 1994. ISBN 0-19-829215-5.
- 8 AOTO, Yasuo: Nippon the land and its people. Nippon Steel Human Resources Development Co., Ltd, 1984. ISBN 4-311-70002-4.
- 9 DORE Ronald: Japan at work: Markets, Management and Flexibility, OECD Paris, 1989. ISBN 92-64-13264-3.
- 10 KERBO Herold, McKINSTRY John: Who rules Japan? Praeger Publisher, ISBN 0-275-94903-6.
- 11 http://www.deloitte.com/dtt/case_study/ (potíže japonských firem v ČR)
- 12 <http://portal.mpsv.cz/sz/local>
- 13 http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section4/page2.html - Investing In Japan, HR Management

- 14 <http://www.pacificbridge.com/publication.asp?id=28> - Recruiting and HR Consulting In Asia, Human Resources Trends in Japan
- 15 <http://www.czechinvest.org/japonske-podniky-v-cr-proinvestuji-100-miliard>
- 16 <http://www.czechinvest.org/ips-alpha-a-hitachi-rozjizdeji-nabor-zamestnancu>
- 17 <http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm> - Japonský personální management očima českého psychologa
- 18 [www.http://ekonomika.idnes.cz/najit-dobrego-zamestnance-muze-prijit-na-stovky-tisi-c-ppu-/ekonomika](http://ekonomika.idnes.cz/najit-dobrego-zamestnance-muze-prijit-na-stovky-tisi-c-ppu-/ekonomika)

Seznam obrázků

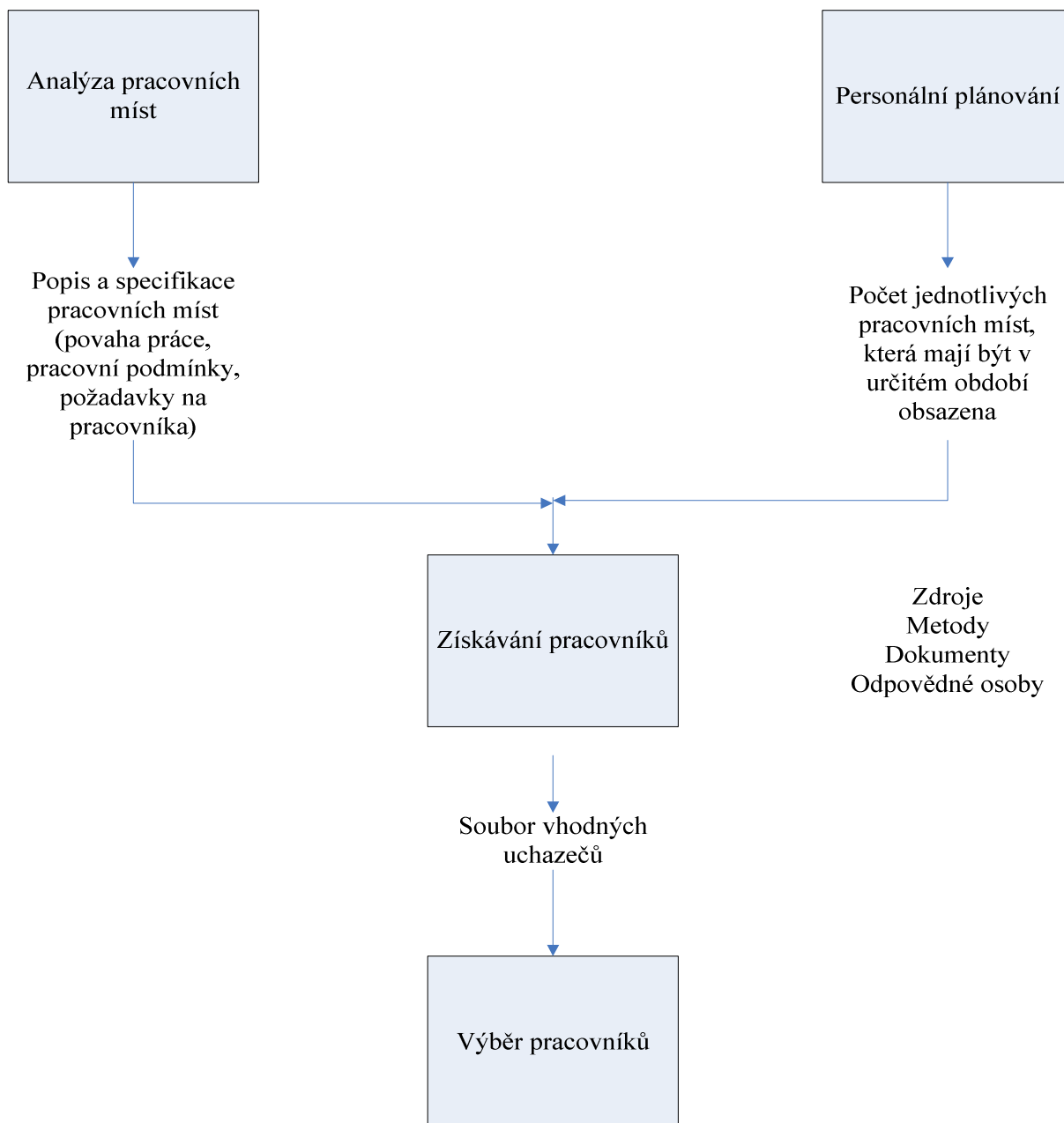
- Obr. 1 Struktura společnosti
- Obr. 2 Organizace společnosti v ČR
- Obr. 3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání
- Obr. 4 Struktura zaměstnanců dle věku
- Obr. 5 Struktura zaměstnanců dle národnosti
- Obr. 6 Struktura zaměstnanců dle lokality
- Obr. 7 Organizační struktura společnosti

Seznam tabulek

- Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců
- Tab. 2 Přehled získaných a vybraných pracovníků pro výrobní závod v Pardubicích
- Tab. 3 Přehled získaných a vybraných pracovníků pro centrálu v Praze

Příloha č. 1

Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek Josef, Řízení lidských zdrojů, 2006, s 122

Příloha č. 2

ČESKÁ REPUBLIKA – ÚŘAD PRÁCE V PARDUBICÍCH

Boženy Víkové Kunětické 2011

Tel.: 466 751 144; fax: 466 310 039, e-mail: volna.mista@pa.mpsv.cz

NAHLÁŠENÍ VOLNÉHO MÍSTA

IČO:

Obchodní jméno:

Pracoviště (adresa):

Kam se dostavit (adresa):

(může to být samo pracoviště, nebo sídlo orgtaniyace či jiné místo, tj. přijímací pracoviště)

Kontaktní osoba:

Tel:

Mobilní telefon:

E-mail:

Počet požadovaných pracovníků:

Požadovaná profese:

kód KZAM:

Kód KZAM můžete vyhledat na Internetových stránkách ČSÚ (www.czco.cz) v části klasifikace – je nutný vyplnit!

Doplňující text:

Pracovní poměr na dobu:

Od (datum):

do (datum):

V případě prac. poměru a dobu určitou specifikujte do kdy nebo na jak dlouho:

Hrubá mzda

od:

Kč

do:

Kč

Směnnost:

Pracovní úvazek:

V případě zkráceného pracovního úvazku doplňte na kolik hodin týdně:

Požadované minimální vzdělání:

Kategorie uchazečů:

FO do 25 let

Starší 50 let

Péče o dítě do 15 let

Absolventi VŠ do 30 let

Osoby se zdravotním postižením

Nejprve tel. kontakt?

Požadovaná praxe: let v oboru

Další požadavky: (např. řidičský průkaz B,C, jazyky aktivně-pasivně, PC, vyhl. č. 50, zdrav. průkaz, svářečské zkoušky, a.p.)

Nabízené výhody:

Volné místo zveřejňovat (ÚP, nástěnka, InfoBox, tisk, Internet, Anonce, okolní regiony):

V případě, že vyberete **ne** bude volné místo nabízet jen zprostředkovatel-ka!

Chcete volná místa zveřejňovat jen pro občany v EU v Internetovém portálu EURES:

Úřad práce upozorňuje zaměstnavatele na jeho povinnost, kterou má podle §35 zákona č. 435/2004 Sb.

Oznámit neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, obsazení nahlášených pracovních míst.

Vyplnil:

dne:

Telefon:

Příloha č. 3

Hodnocení kandidáta

Obodujte každou otázku od min 1 do max. 10 bodů

	Skóre kandidáta									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibilita										
Pracovitost										
Týmový přístup										
Technické znalosti										
Řešení problémů										
Loajalita										
Celkové doporučení										

Příklady otázek - doporučení

- Flexibilita** Popište situaci, kdy váš manažer (vyučující) nebyl přítomen, a vznikl problém, který bylo třeba vyřešit. Jak jste to zvládl?
Vzpomínáte si na situaci, kdy jste fungoval v procesně nestrukturovaném prostředí (málo procesů)? Jak jste se cítil?
Jste ochoten jezdit na služební cesty?
- Pracovitost** Každý je čas od času v situaci, kdy musí být něco dokončeno a není dostatek času. Kdy se vám to naposledy stalo? Jak jste se zachoval?
Popište svůj nejsložitější projekt a jak úspěšně nakonec dopadl?
Jste v případě nutnosti ochoten pracovat přesčas, popř. o víkendu?
- Týmový přístup** Preferujete práci v týmu nebo samostatnou činnost?
Popište situaci, kdy měl váš pracovní tým velký úspěch především díky vám. Jakou roli většinou hrajete v týmu?
Kdy se vám naposledy podařilo přesvědčit spolupracovníky v týmu o svém názoru?
- Technické znalosti** Máte nějakého technického koníčka?
Setkal jste se někdy s podobnými stroji, jako vyrábí naše společnost? Co si o nich myslíte?
Jaký technický vynález Vás v poslední době nejvíce zaujal a proč?
Vyberte nějakou technickou činnost z uchazečova životopisu a zeptejte se ho na ni. *(Používá kandidát správně technické termíny?)*
- Řešení problémů** Vzpomínáte si na nějakou situaci, kdy jste nevěděl jak zákazníkovi pomoci? Jak jste to vyřešil?
Preferujete řešení strategických či operativních záležitostí?
Jak se zachováte při řešení problému zákazníka, pokud si nejste jisti správným řešením?

(Je vidět, že uchazeč přemýšlí v souvislostech, když se snaží najít odpovědi na otázky?)

Loajalita Proč hledáte nyní jinou práci?
Jaké byly důvody odchodu z vašeho předchozího zaměstnání?
Jak dlouho si představujete, že byste u nás chtěl pracovat?
Jakou zodpovědnost si myslíte, že má zaměstnanec k zaměstnavateli?

Celkové doporučení Proč bychom si měli vybrat právě vás?
("Good feeling, jak důvěryhodně na vás kandidát působil?")
(Souhlasí všechny údaje uvedené v životopise?)