

# **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě**

Jana Paulíčková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PAULÍČKOVÁ**  
Osobní číslo: **L09499**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu  
pracovníků ve firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě
2. Proveďte analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s.r.o.
3. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení a návrhy na zlepšení procesů vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polásek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou systému vyhľadávania, výberu a príjmu pracovníkov vo firme Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o. V prvej časti pojednáva o teoretických poznatkoch riešeného problému, o metódach a postupoch z dostupných zdrojov. V praktickej časti je popísaná história spoločnosti, jej súčasná situácia a analýza danej problematiky v spoločnosti. V závere praktickej časti je zhodnotenie súčasného stavu vo firme v danej oblasti a následne na základe teoretických poznatkov sú uvedené návrhy zlepšenia súvisiace s vyhľadávaním, výberom a príjmom pracovníkov a ekonomické zhodnotenie daných návrhov.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, personálny útvar, vyhľadávanie pracovníkov, uchádzač, výber pracovníkov, pracovná zmluva, pohovor, inzerát, príjem pracovníkov, zamestnanec.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis of the searching, selecting and hiring employees in the company of Freudenberg Filtration Technologies, i. n. c. The first part discusses the theoretical knowledge of solving the problem, methods and procedures within available sources. The practical part describes the development, current situation and the analysis of the topic in the company. The practical part involves the evaluation of the current state in the company and suggestions for improvement the searchinch, selecting, hiring employees and economic assessment of the proposals based on the theoretical knowledge

Keywords: human resources, human resources department, searching employees, applicant, selecting employees, work contract, interview, advertisement, hiring employees, employees,

## PodĎakovanie

Moja vĎaka patrí vedúcej bakalárskej práce Ing. Bc. Jane Bilíkovej za jej cenné rady, odporúčania a odbornú pomoc pri písaní bakalárskej práce a vedúcej personálneho oddelenia spoločnosti Mgr. Lucii Kerakovej za čas a ochotu spolupracovať.

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 4. 5. 2012

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ĽUDSKÉ ZDROJE</b> .....	<b>10</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	10
1.2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	11
1.3 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	12
<b>2 PRACOVNÉ MIESTO</b> .....	<b>13</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÉHO MIESTA .....	13
2.2 VYTVÁRANIE PRACOVNÉHO MIESTA .....	13
<b>3 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE</b> .....	<b>16</b>
3.1 PLÁNOVANIE .....	16
3.2 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA.....	16
3.3 ÚLOHA PERSONÁLNEHO ÚTVARU A VEDÚCICH PRACOVNÍKOV .....	17
<b>4 VYHĽADÁVANIE PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>18</b>
4.1 FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE VYHĽADÁVANIE PRACOVNÍKOV .....	18
4.2 ZDROJE VYHĽADÁVANIA PRACOVNÍKOV .....	19
4.2.1 Vnútorne zdroje pracovníkov .....	19
4.2.2 Vonkajšie zdroje pracovníkov .....	20
4.3 VOĽBA METÓD VYHĽADÁVANIA PRACOVNÍKOV .....	21
4.3.1 Inzeráty .....	21
4.3.2 Elektronické získavanie .....	21
4.3.3 Poštové schránky .....	22
4.3.4 Outsourcing .....	22
4.3.5 Snaha zo strany uchádzača .....	22
4.3.6 Zamestnanec ponúkne vhodného uchádzača .....	22
4.3.7 Úrad práce .....	22
4.3.8 Vývesné tabule .....	23
4.3.9 Spolupráca so školami .....	23
<b>5 VÝBER PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>24</b>
5.1 HODNOTENIE UCHÁDZAČA .....	24
5.2 METÓDY VÝBERU UCHÁDZAČOV .....	25
<b>6 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>28</b>
6.1 PRACOVNÁ ZMLUVA .....	28
6.2 SKÚŠOBNÁ DOBA .....	29
6.3 ADAPTÁCIA PRACOVNÍKA .....	30
6.3.1 Hlavné ciele adaptačného procesu .....	31

6.4	BEZPEČNOSŤ A OCHRANA ZDRAVIA PRI PRÁCI.....	31
6.5	VZDELÁVANIE NOVÝCH PRACOVNÍKOV .....	31
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI FREUDENBERG FILTRATION TECHNOLOGIES SLOVENSKO, S. R. O .....</b>	<b>33</b>
7.1	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI FREUDENBERG.....	33
7.2	SPOLOČNOSŤ V SÚČASNOSTI.....	34
7.2.1	Pracovné pozície v spoločnosti .....	34
7.2.2	Predmet podnikania.....	35
<b>8</b>	<b>PERSONÁLNE ODDELENIE.....</b>	<b>36</b>
8.1	ÚLOHY PERSONÁLNEHO ODDELENIA.....	36
<b>9</b>	<b>VYHĽADÁVANIE PRACOVNÍKOV.....</b>	<b>37</b>
9.1	ZDROJE VYHĽADÁVANIA PRACOVNÍKOV .....	37
9.1.1	Vnútorne zdroje.....	37
9.1.2	Vonkajšie zdroje prijímania pracovníkov a základné metódy .....	38
<b>10</b>	<b>VÝBER PRACOVNÍKOV.....</b>	<b>41</b>
<b>11</b>	<b>PRÍJEM PRACOVNÍKOV .....</b>	<b>43</b>
11.1	ŠKOLENIE.....	43
11.2	VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV.....	44
11.3	VÝHODY PRE PRACOVNÍKOV.....	44
<b>12</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE.....</b>	<b>46</b>
<b>13</b>	<b>ZHRNUTIE DOTAZNÍKA .....</b>	<b>54</b>
13.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE.....	55
13.1.1	Internetová stránka .....	55
13.1.2	Spolupráca s vysokými školami .....	57
13.1.3	Veľtrhy pracovných príležitostí .....	57
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

Každá spoločnosť potrebuje k dosiahnutiu svojho vytýčeného cieľa kvalitný pracovný personál. Ľudia, ako pracovná sila, prispievajú v organizácii ku zvýšeniu konkurenčnej schopnosti a zvýšeniu zisku. Na to však spoločnosť potrebuje vo svojej štruktúre pracovníkov, ktorí budú odhodlaní pracovať na takej úrovni, na akej si to firma vyžaduje. Preto sú dôležité metódy vyhľadávania nových pracovníkov na voľné pracovné pozície. Personálny útvar má v tomto smere neľahkú úlohu. Na pracovnom trhu je množstvo pracovnej sily, nakoľko je nezamestnanosť pomerne vysoká. Spoločnosť potrebuje vybrať tých najlepších, ktorí budú prispievať k prospešnej budúcnosti firmy.

Cieľom bakalárskej práce je ozrejmiť kľúčové teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov a na základe teoretických východísk, analyzovať systém výberu, vyhľadávania a prijímania pracovníkov do firmy Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o., zhodnotiť súčasný stav, následne vytipovať problematické miesta a navrhnúť možné zlepšenia.

V teoretickej časti je popísaných niekoľko najčastejších možností vyhľadávania a výberu pracovníkov, ktoré využívajú personalisti takmer každý deň. Popisuje aj základné kroky pri prijímaní pracovníka s činnosťami, ktoré bežne po prijatí nasledujú. Dôležitá je aj adaptácia pracovníka, pričom personálne oddelenie berie do úvahy, že prebieha u každého človeka v rozdielnych časových dĺžkach.

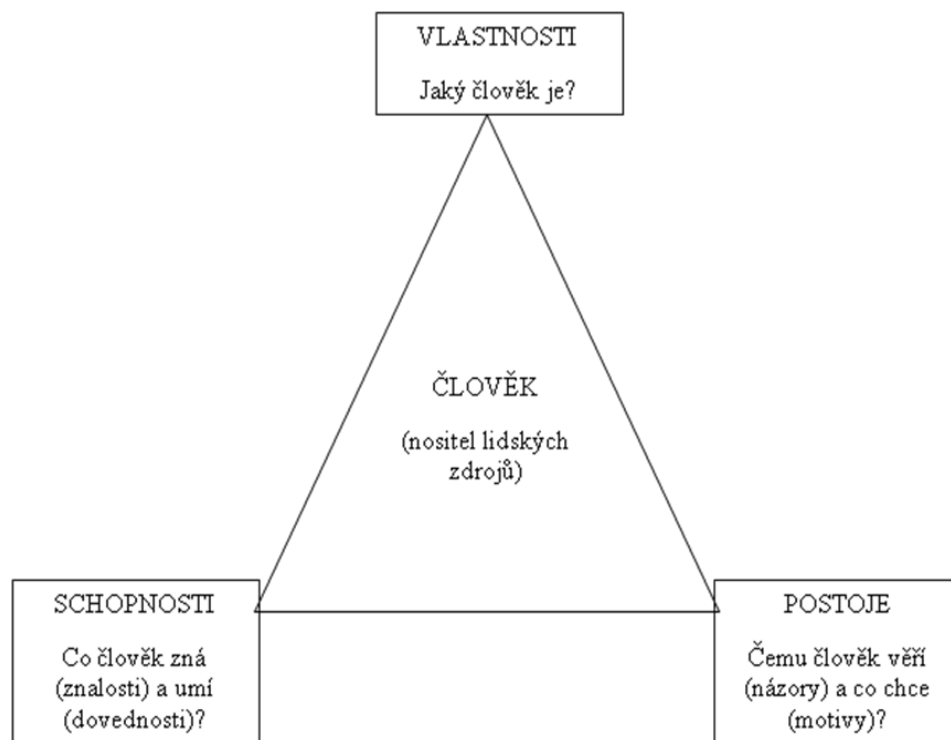
Praktická časť realizovaná v spoločnosti Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o., popisuje v krátkosti základné informácie o spoločnosti, jej historické počiatky na Nemeckom, ale aj na Slovenskom trhu a zároveň predmet činnosti spoločnosti v Potvoriciach. Analýza problematiky vyhľadávania, výberu a prijímaniu pracovníkov do spoločnosti je riešená niekoľkými metódami. V prvom rade rozhovorom s pracovníčkou personálneho oddelenia, kde predmetom dialógu sú základné zdroje vyhľadávania pracovníkov, metódy využívané pri výberovom konaní a priebeh prijímacieho pohovoru. V druhom rade, prostredníctvom dotazníkového prieskumu na pracovníkoch spoločnosti. Na základe týchto údajov je možné navrhnúť možné zlepšenia v spoločnosti a náklady, ktoré by firma pri realizácii návrhov musela vynaložiť.

## I. TEORETICKÁ ČASŤ

# 1 ĽUDSKÉ ZDROJE

## 1.1 Charakteristika ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú jeden z hlavných zdrojov, ktoré firma potrebuje ku svojej existencii na trhu. Dôležitý predpoklad firmy, ktorá chce byť úspešná, je veľkosť kvality zamestnancov, ktorí sú k dispozícii danej firme. Nepochybne k tomu patria ich schopnosti, teda to, čo vedia a s čím vedia pracovať. Schopnosti zamestnancov je však možné rozvíjať. Ako príklad možno uviesť programy na podporu vzdelávania, ktoré firmy často uskutočňujú. To znamená, že schopnosti sa dajú neustále zvyšovať, avšak zamestnanec by mal mať určitú motiváciu k tomuto zlepšovaniu svojich schopností či vedomostí a závisí to aj od jeho postoja, ktorý zaujal ku svojej práci alebo svojmu pracovnému miestu. Ide o určitú snahu, iniciatívu, o to, čo v skutočnosti chce a aký má na to názor. Posledným aspektom sú aj vlastnosti človeka, ktoré je len ťažko zmeniť. Súvisia s človekom ako s osobnosťou. V súčasnosti sa stretávame s faktom, ktorý hovorí o tom, že počet kvalifikovaných pracovníkov klesá.[17]



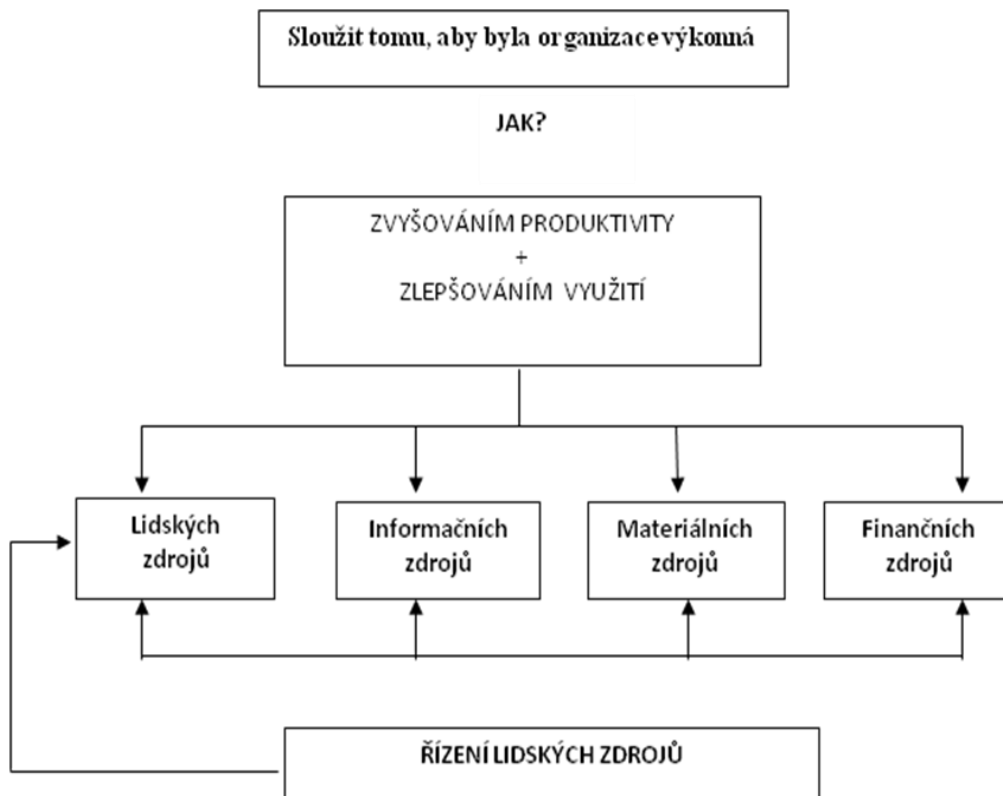
Obr. 1 – Typy lidských zdrojů [17]

## 1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Jednou z mnohých definícií riadenia ľudských zdrojov je „*strategicky a logicky premyšlený prístup řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace*” [4, s. 27]

Súvisí teda s určitou konkrétnou snahou alebo aktivitou, či už vedúcich pracovníkov alebo manažérov vo vrcholovom riadení. V tom spočíva význam personálnej práce a jej dôležitosť v každej firme. Je to základ v riadení organizácie. Zaoberá sa obsadením pracovných miest, plánovaním, získavaním, výberom a prijímaním pracovníkov do firmy, riešením konfliktov a teda aj všeobecne vzťahmi medzi zamestnancami, starostlivosťou o zamestnancov a aj bezpečnosťou na pracovisku, udeľovaním odmien a s tým súvisiacim hodnotením pracovníkov za pracovný výkon a tiež riadením celého informačného systému týkajúceho sa rôznych prieskumov a štatistík. [12]

Nasledujúci obrázok zobrazuje hlavnú úlohu riadenia ľudských zdrojov v organizácii a zároveň vplyv ľudských zdrojov na ostatné zdroje v spoločnosti, keďže jednotlivé zdroje na seba pôsobia. Efektívne využívanie ľudských zdrojov môže významne ovplyvniť využívanie kapacít.



Obr. 2 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů [12]

### 1.3 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je kvalitným výberom, motiváciou a starostlivosťou o zamestnancov získať pre spoločnosť takú pracovnú silu, prostredníctvom ktorej môže firma dosiahnuť zisk a rozvoj. Základom úspechu je zachovať si kvalifikovaných, dostatočne motivovaných, vzdelaných a v neposlednom rade pracovných zamestnancov, ktorí majú rovnaký cieľ ako firma, aby ich pracovný výkon prispieval k rozvoju, dobrému menu a ku zvýšeniu konkurencieschopnosti spoločnosti. [12]

## 2 PRACOVNÉ MIESTO

### 2.1 Charakteristika pracovného miesta

Pracovným miestom sa zoberá pracovník personálneho oddelenia. Pracovné miesto je „soubor úloh, které vykonává určitá osoba a naplňuje tým účel pracovního místa.“ [4, s. 277]

Pracovník, který nastúpi na pracovné miesto musí spĺňať niekoľko dôležitých kritérií, aby účel pracovného miesta prispieval k dosiahnutiu cieľa organizácie:

- vzdelanie, ktoré je potrebné pre danú prácu, bez ktorého nie je možné túto činnosť na pracovnom mieste vykonávať,
- fyzická zdatnosť pri namáhavej práci,
- vzhľad v oblasti reprezentácie firmy alebo rodinný stav pri flexibilnej pracovnej dobe,
- prax z predchádzajúceho zamestnania, kde už podobnú alebo rovnakú funkciu vykonával,
- v neposlednom rade treba myslieť na to, že táto osoba musí mať dostatočnú kvalifikáciu, aby mohla spĺňať úlohy, ktoré toto pracovné miesto bude so sebou prinášať. [12]

### 2.2 Vytváranie pracovného miesta

„Vytváření pracovních míst není jednorázová záležitost, ale spíše nikdy nekončící práce.“ [11, s. 43]

Vytváranie pracovného miesta je proces, v ktorom je nutné stanoviť jednotlivé úlohy, ktoré sa budú na danom pracovnom mieste vykonávať. Tieto úlohy sa musia stanoviť tak, aby zaistili spokojnosť firmy s pracovným miestom a súčasne spokojnosť zamestnanca s pracovným miestom. Pri vytváraní pracovných miest je potrebné riešiť aj nasledujúce súvislosti:

1. motivovanie pracovníkov,
2. úlohy, ktoré je nutné na pracovnom mieste plniť,
3. udržiavanie vnútornej motivácie,

#### 4. charakteristiky práce vedúce k motivácii.

##### 1. Motivovanie pracovníkov

Motivovanie pracovníkov je spojené s tým, že budú uspokojené ich potreby a tým budú viac motivovaní k práci a k lepšiemu výkonu. Hlavným činiteľom je odmena za vykonanú prácu, teda plat alebo mzda a tiež dosiahnutie vnútorného cieľa alebo vnútorná spokojnosť s vykonanou prácou. [3]

##### 2. Úlohy, ktoré je nutné na pracovnom mieste plniť

Pracovné miesto so sebou prináša aj určitú úlohu, ktorú musí pracovník vykonávať a častokrát sa stáva, že je to skupina úloh, ktoré na seba nadväzujú. Náročnosť ich plnenia môže byť rôzna, preto musí mať pracovník takú kvalifikáciu, aby vykonával prácu, ktorá bude pre firmu prospešná. Veľa rás sa stáva, že buď neopatrnosťou alebo nedostatočnou kvalifikáciu či vzdelaním, nie je práca zamestnanca efektívna a prináša nielen nepostačujúci pracovný výkon, ale aj brzdi rozvoj firmy a dokonca tvorí nadbytočné náklady ako napríklad:

- zlá reprezentácia firmy pracovníka oddelenia, ktorý zodpovedá za styk s verejnosťou,
- nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami alebo pracovníkmi,
- chyba pracovníka na výrobnom oddelení pri výrobe určitého komponentu.

Týmto prípadom sa dá čiastočne predchádzať rôznymi vzdelávacími kurzami alebo školeniami, ktoré je nutné po určitom období opakovať a zaškoloovať aj nových zamestnancov. [4]

##### 3. Udržiavanie vnútornej motivácie

K lepšiemu pracovnému výkonu prispieva, ak je pracovník motivovaný. Každého človeka môže motivovať niečo iné. Medzi základné motivačné prvky patrí finančné ohodnotenie vykonanej práce. Vhodné je, ak pracovník vidí výsledok svojej doterajšej činnosti, čo ho vedie a posúva ďalej. Vo výrobnej firme je to výrobok, na ktorého výrobe sa sám podieľal. Na vedúcich postoch to môže byť zisk firmy alebo zásluha na tom, že si firma udržala stále

miesto na trhu alebo získala nových zákazníkov. V neposlednom rade je dôležité, ak pri práci využíva svojej vedomosti a sám si stanovuje svoje vlastné ciele, ktoré chce dosiahnuť. [4]

#### 4. Charakteristiky práce vedúce k motivácii

V reálnom živote je to tak, že každý pracovník má inú zodpovednosť. Záleží to nielen od práce, ktorú vykonáva, ale aj akú funkciu vo firme plní. Je jasné, že inú zodpovednosť bude mať zástupca riaditeľa a inú zase zamestnanec vo výrobe. Je však veľmi dôležité, aby manažéri svojich podriadených viedli riadnym spôsobom, aby si pomáhali pri plnení úloh a podporovali ich pri pracovnej činnosti. [4]



### 3 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

#### 3.1 Plánovanie

Plánovanie je jednou z dôležitých manažérskych funkcií. Konečnou verziou plánovania je plán, ktorý zahŕňa určité úlohy, ktorých plnenie prispieva k dosiahnutiu cieľa organizácie. Veľmi dôležité je hneď na začiatku stanoviť, aký cieľ má mať plán a tento cieľ musí byť presne definovaný. [21]

„Plánem se rozumí záměr:

- *na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (např. firmy, instituce, jednotlivce),*
- *ve stanoveném čase (časový horizont plánu),*
- *na požadované úrovni (parametry cílů).” [21, s. 75]*

#### 3.2 Charakteristika personálneho plánovania

Personálne plánovanie alebo plánovanie zamerané na ľudské zdroje sa všeobecne zaoberá pracovnou silou v organizácii. Usiluje sa o to, aby bolo dostatočné množstvo pracovnej sily v organizácii nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Personálnym plánovaním sa predvída budúci stav týkajúci sa využívania pracovnej sily v organizácii, jej zabezpečenie v správny čas a priraduje pracovné úlohy jednotlivým pracovníkom s dostatočnými vedomosťami. Plánovanie musí byť v súlade s celkovými plánmi firmy a musí sa mu aj prispôbovať. [12]

Aj v tejto oblasti rozlišujeme dva typy plánovania ľudských zdrojov a to je:

1. tvrdé plánovanie ľudských zdrojov,
2. mäkké plánovanie ľudských zdrojov.

1. Tvrdé plánovanie ľudských zdrojov

V tomto prípade sa manažéri zaoberajú tým, ako zaistia dostatočné množstvo pracovnej sily na pracovisku. [4]

2. Mäkké plánovanie ľudských zdrojov

V tomto prípade sa manažéri zaoberajú tým, aby tí pracovníci, ktorí sú k dispozícii boli vhodní na túto prácu. To je predovšetkým dostatočnou motiváciou zamestnancov, ich postojom k práci, od čoho sa budú odvíjať aj ich ďalšie výkony. Ide o určité pozdvihnutie kultúrnej stránky organizácie. [4]

### **3.3 Úloha personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov**

Každý, kto vykonáva personálnu činnosť, musí zodpovedne postupovať pri rozhodnutiach v rámci riadenia ľudských zdrojov. Vrcholové vedenie určitým spôsobom ovplyvňuje prácu personálneho oddelenia, lebo stanovuje hlavné priority a ciele firmy. Dôležití sú aj ostatní pracovníci na postoch, ktoré sa podieľajú na vedení firmy ako sú líniovní manažéri, ktorí poskytujú odpovede na otázky týkajúce sa stavu pracovníkov vo firme a ich schopnostiach, ktoré je možné využiť aj v budúcnosti, ale aj na témy ohľadom znižovania počtu zamestnancov v nasledujúcich obdobiach. Vedúci pracovníci menších pracovných skupín majú bližší kontakt s pracovníkmi, riešia hodnotenia pracovníkov, zaoberajú sa aj nedostatočným pracovným výkonom a dohliadajú na plnenie pracovných úloh. [11]

Personálny útvar disponuje všetkými dôležitými informáciami, ktoré sa týkajú pracovníkov vo firme. Tieto informácie predkladá vedúcim pracovníkom pri samotnom procese plánovania, v niektorých prípadoch poskytuje rady a snaží sa vedúcim pracovníkom napomáhať a kontrolovať ich. Personálny útvar dotvára dokumenty a plány pri formovaní konečnej verzie personálneho plánu. [12]

## 4 VYHLÁDÁVANIE PRACOVNÍKOV

*„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchádzačů a to s průměrnými náklady a včas.“ [11, s. 69]*

S vyhľadávaním pracovníkov úzko súvisí aj charakteristika alebo popis pracovného miesta, aby bolo možné na základe požiadaviek a náročnosti úloh, ktoré je nutné na danom pracovnom mieste plniť, vybrať vhodného kandidáta na túto pozíciu. Preto je dôležité, aby mala firma o uchádzačovi dostatočné množstvo informácií. Firma stanovuje termíny a podmienky, na základe ktorých je možné, aby sa uchádzači o pracovné miesto hlásili, taktiež zadáva termín dokedy je možné sa hlásiť. [11]

### 4.1 Faktory ovplyvňujúce vyhľadávanie pracovníkov

U každého človeka rozhodujú rozličné faktory, ktorými sa riadi pri hľadaní zamestnania. Medzi najčastejšie môžeme zaradiť:

- predmet práce - čo bude pracovník na danom mieste vykonávať a aká bude táto práca,
- postavenie vo firme – na ktorom stupni sa bude nachádzať jeho pracovné miesto,
- znalosti – pracovníkove vedomosti a kvalifikácia musí odpovedať práci, o ktorú má záujem,
- pracovné podmienky – výška finančného ohodnotenia, pracovná doba, vnútorné pravidlá firmy, pracovisko a zodpovednosť, ktorú bude mať na pracovnom mieste. [11]

Dôležitú úlohu môže mať aj názov firmy a jej „dobré meno“ na trhu. Častokrát sa stáva, že zamestnanci firmy, ktorí nie sú príliš spokojní so svojim zamestnaním nerobia príliš dobrú povest' svojej firme, čím odrádzajú aj iných od toho, aby mali o prácu v takejto firme záujem. Z uvedeného vyplýva, že starostlivosť o pracovníkov zo strany zamestnávateľa je veľmi dôležitá. Skutočnosť, že zamestnanec sa vo svojej práci cíti dobre firme zaistí, že jej bude robiť dobrú reklamu vo svojom okolí. Vhodné je, ak túto starostlivosť dáva zamestnávateľ patrične najavo tým, že pracovníkovi a dokonca aj jeho rodine poskytuje značné služby alebo výhody, zaist'uje dodržiavanie bezpečnosti na pracovisku, organizuje

školenia na podporu ochrany zdravia pri práci, zveľaďuje pracovné prostredie a podmienky, v ktorých pracovník pracuje. [11]

Všetky tieto činnosti firma vykonáva tak, aby bol zamestnanec spokojný. Avšak existujú aj iné faktory, ktoré človek hľadajúci pracovné miesto vníma, ale tieto faktory nemôže firma ovplyvniť, nie je to v jej kompetencii. Medzi tieto aspekty sa radí počet nezamestnaných obyvateľov v blízkosti firmy, ochota cestovať za prácou na veľkú diaľku a tým zvyšovať náklady na dopravu. [11]

## 4.2 Zdroje vyhľadávania pracovníkov

Ak nastala v organizácii situácia, že je voľné pracovné miesto, ktoré je nutné obsadiť, ponúkajú sa dve možnosti odkiaľ je možné čerpať nových pracovníkov.

### 4.2.1 Vnútorne zdroje pracovníkov

Vnútorne zdroje pracovníkov sú spravidla pracovníci, ktorí už v danej firme pracujú. Jedným z dôvodov preloženia pracovníka na inú pracovnú pozíciu môže byť to, že ich práca bola nahradená strojom. V súčasnosti je to už takmer v každej firme, že stroje ovládajú aj také činnosti, ktoré sa predtým bez ľudskej ruky nezaobišli. Ďalším dôvodom je zlepšenie výkonu a určitá spokojnosť s odpracovanými hodinami až do takej miery, že im firma umožní obsadenie lepšieho miesta vo firme na vyššej pozícii alebo sa zamestnancovi zhoršil zdravotný stav a v súčasnosti už nemôže vykonávať doterajšiu prácu, tak prechádza na voľné alebo novovytvorené miesto, ktoré nie je tak náročné vzhľadom na jeho osobitné podmienky. [12]

Výhody:

- firma má s pracovníkom určité skúsenosti, pozná jeho nedostatky a prednosti a tak si vie o ňom vytvoriť určitý obraz,
- výhoda je aj na strane uchádzača, ktorý vo firme pracuje a uchádza sa o inú pozíciu, lebo už toto prostredie pozná a nemusí sa prispôbovať novému prostrediu,
- ostatní pracovníci sa môžu motivovať. [12]

Nevýhody:

Povyšovanie pracovníkov z nižšej pracovnej pozície na vyššiu môže ovplyvniť morálku a dobré vzťahy na pracovisku. Ak firma prijíma pracovníkov len z vlastných radov, zabraňuje prijímaniu novej pracovnej sily a možno aj novým nápadom, ktoré by mohol so sebou priniest nový pracovník. [12]

#### 4.2.2 Vonkajšie zdroje pracovníkov

Vonkajšie zdroje pracovníkov sú také pracovné sily, ktoré v súčasnosti nie sú zamestnané alebo si hľadajú novú prácu. Najčastejšie sú to:

- ľudia evidovaní na úrade práce, ktorí si hľadajú zamestnanie,
- pracovníci, ktorí sú zamestnaní, ale nie sú spokojní so svojim súčasným miestom a hľadajú nové miesto v novej firme,
- absolventi škôl, ktorí práve ukončili školu a snažia si nájsť nové miesto,
- dôchodcovia,
- stále študujúci študenti, ktorí si chcú popri škole privyrobiť,
- záujemcovia o prácu prichádzajúci zo zahraničia so zámerom zamestnať sa na našom pracovnom trhu. [12]

Výhody:

Je tu možnosť, že s príchodom novej pracovnej sily prídu do organizácie aj nové nápady a pre firmu je oveľa výhodnejšie získať z vonkajších zdrojov kvalifikovanú pracovnú silu, ako ju vychovávať vo vlastnom podniku. [12]

Nevýhody:

Prijímanie zdrojov z vonkajšieho prostredia je častokrát oveľa náročnejšie a hlavne firma musí vynaložiť viac nákladov, ako pri prijímaní zdrojov z vnútra firmy. Musí si vyhradiť čas na zaškolenie pracovníka a samotný pracovník si musí zvykať na nové prostredie a pracovné podmienky. [12]

Preto je pre organizácie v súčasnosti výhodnejšie zamestnávať zamestnancov z vlastných radov, či už len kvôli tomu, aby nemuseli zbytočne platiť za inzeráty alebo sa zdržiavať prijímacími pohovormi, či získavaním informácií o nových uchádzačoch. [11]

### 4.3 Vol'ba metód vyhľadávania pracovníkov

#### 4.3.1 Inzeráty

Inzeráty sú najčastejšie používané pri snahe získať pracovníkov, avšak firma musí vynaložiť náklady, aby mohla svoj inzerát niekde uverejniť. Keď sa už organizácia pre inzerát rozhodla, mal by spĺňať určité náležitosti, aby bol efektívny. [4]

Charakteristiku inzerátu vystihuje anglická skratka AIDA. Vznikla zo začiatkových písmen slov: attention, interest, desire, action. Vo voľnom preklade ide o „*vzbuzení pozornosti, vyvolať záujem, priniesť touhu, priviesť k aktivite.*” [20, s. 244]

Je dôležité zvážiť, čo uvedieme do inzerátu, aby uchádzača prilákal. Jednoznačne nesmie chýbať popis pracovného miesta, aby si uchádzač vedel vytvoriť aspoň čiastočný obraz o tom, čo by mal robiť, miesto, kde sa firma nachádza, ako aj hodnotenie zamestnanca na danej pracovnej pozícii. Inzerát musí obsahovať informáciu ako sa o danú prácu zaujímať, či už adresa firmy, číslo, e-mail a ktoré doklady si v prípade záujmu má uchádzač priniesť ako napríklad životopis, doklad o vzdelaní. Inzerát je možné umiestniť do rôznych mediálnych foriem, či sú to noviny, ktoré sú špeciálne predávané ako inzeráty alebo bežné denníky a týždenníky. Ďalšou možnosťou je televízia alebo rozhlas. Tu už však ide o vyššie sumy, pretože reklama, je v súčasnosti veľmi nákladná. Radí sa sem aj rozhlas, ktorý je umiestnený v obciach a mestách, v ktorých slúži na oznamovanie aktuálnych a dôležitých informácií. [4]

#### 4.3.2 Elektronické získavanie

Elektronické získavanie pracovníkov – E – recruitment je v súčasnosti veľmi obľúbený spôsob vyhľadávania pracovníkov, pretože takmer v každej domácnosti je dnes samozrejmosťou internetové pripojenie a je bežné, že ľudia na internete hľadajú informácie o ponukách práce. Táto forma je menej náročná pre firmu, pretože takmer každá firma má svoju webovú stránku, na ktorej tieto ponuky práce môže umiestniť a nie je to také nákladné ako napríklad inzerát. Ďalšou výhodou je možnosť umiestnenia rôznych dokumentov ohľadom zamestnania ako dotazníky, životopisy, formuláre, žiadosti, ktoré záujemca o prácu vyplní. Príkladom je slovenská stránka [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk), ktorá je určená výhradne na hľadanie zamestnania. Firmy sem vložia svoju ponuku práce

a uchádzač si jednoducho nájde odvetvie, v ktorom má znalosti alebo lokalitu, v ktorej by mu práca vyhovovala. [12]

#### **4.3.3 Poštové schránky**

Jedná sa o inzeráty vkladané do poštových schránok vo forme letákov. V tomto prípade je zaistené, že daný leták si každý prečíta alebo aspoň nájde v schránke. Tento spôsob sa využíva hlavne vtedy, keď firma chce informovať o voľných pracovných miestach a chce aby boli prioritne informovaní obyvatelia v najbližšom okolí. [12]

#### **4.3.4 Outsourcing**

Externé služby (outsourcing) sú definované ako spolupráca pri hľadaní pracovnej sily prostredníctvom rôznych agentúr alebo firiem, ktoré sa špecializujú konkrétne na túto činnosť a vyberajú vhodných uchádzačov pre firmu na základe jej požiadaviek. [4]

#### **4.3.5 Snaha zo strany uchádzača**

Uchádzač sám príde do firmy a má snahu sa v nej zamestnať. Táto forma je podmienená hlavne dobrým menom firmy. Takýto uchádzač má veľa krát mylnú predstavu o práci, ktorú by mohol vykonávať, najmä v prípade, ak sa špecializuje len na určitú činnosť a toto pracovné miesto je práve obsadené. Firma však môže nejakého jedinca aj sama osloviť, napríklad pracovníka inej firmy, ktorý má veľmi dobré výsledky a už nejakým spôsobom s firmou spolupracoval alebo bol v kontakte. [12]

#### **4.3.6 Zamestnanec ponúkne vhodného uchádzača**

Súčasný zamestnanec firmy navrhne vhodného adepta na voľné pracovné miesto na základe vlastného uváženia s tým, že je podľa jeho názoru na túto funkciu vhodný. Ak firma tohto uchádzača prijme, zamestnanec, ktorý ho odporučil dostane za túto ponuku finančné ohodnotenie. [12]

#### **4.3.7 Úrad práce**

*„Úřady práce jsou územní orgány státní správy na úseku zaměstnanosti.“* [5, s. 79]

Úrad práce je veľmi dôležitý zdroj, kde sú evidovaní všetci, ktorí momentálne nemajú prácu a aktívne si ju hľadajú. Tu má firma k dispozícii všetky potrebné informácie o uchádzačovi, nakoľko úrady vedú dokumentáciu o ich vzdelaní, kvalifikácii a doterajšej praxi v inej organizácii. [12]

Ich základné úlohy sú:

- dohliadajú na súčasný stav na trhu práce,
- oboznamujú nezamestnaných o súčasných ponukách práce na trhu,
- oboznamujú firmy o pracovných silách, ktoré sú nezamestnané a evidované na úrade,
- umožňujú vykonávať absolventské praxe,
- zabezpečujú a čiastočne financujú rôzne kurzy,
- evidujú pracovné sily,
- zaoberajú sa podporou v nezamestnanosti, čo sa týka jej schválenia alebo odobratia, či výške podpory. [5]

#### 4.3.8 Vývesné tabule

Nachádzajú sa v mestách a obciach pri mestskom úrade alebo obecnom úrade. Slúžia na vyvesenie dôležitých oznamov, informácií a aktualít týkajúcich sa mesta alebo dediny. [12]

#### 4.3.9 Spolupráca so školami

Firma spolupracuje s danou strednou alebo vysokou školou, prezentuje tu svoje pracovné miesta a zároveň umožňuje absolventom, aby po ukončení školy nastúpili do tejto firmy. Výhodou je, že pri hľadaní absolventov si firma vyberá školu, ktorej zameranie súvisí s jej pracovnou činnosťou a tým má firma výhodu, že študent absolvoval a študoval danú problematiku a svoje znalosti pri práci využije. [12]



## 5 VÝBER PRACOVNÍKOV

*„Výběr lidí je nutně spojen s dvěma složitými činnostmi:*

- a) vyhodnocením schopností a osobnosti,*
- b) předpovědí budoucího chování lidí.” [14]*

Výber z uchádzačov na pracovné miesto je veľmi náročná a dôležitá úloha, pretože nesprávna voľba môže mať negatívne účinky na celú organizáciu. Pri výbere je nutné dbať na to, aby uchádzač, ktorý bude vybraný bude schopný zodpovedne plniť úlohy a to aj v budúcnosti. *„Proces výberu pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jakých pracovníků, bude mít organizace k dispozici.” [12, s. 167]*

### 5.1 Hodnotenie uchádzača

Pri výbere je nutné zhodnotiť daného uchádzača, či je na toto miesto vhodný. Je treba riešiť niekoľko kľúčových bodov:

1. dosiahnuté školské vzdelanie a zameranie uchádzača – pri tomto bode preveruje organizácia aj dĺžku praxe v danom obore,
2. dôkaz o vzdelaní – tu organizácia uchádzača požiada o určitý doklad o tom, kde študoval a ako svoje štúdium ukončil. Či už je to maturitné vysvedčenie, výučný list alebo diplomy z vysokých škôl. Uchádzačovi pomôžu aj rôzne dokumenty z predchádzajúceho zamestnania, ako sú pracovné zmluvy, posudky práce alebo iné listy týkajúce sa jeho doterajších skúseností,
3. prognóza úspešnosti uchádzača v budúcnosti pri výkone práce - firma sa zaoberá výsledkami, ktoré možný budúci pracovník dosiahol už počas štúdia, ako ho ohodnotila firma, v ktorej pracoval v blízkej minulosti. Rozhodujúce je aj hodnotenie pohovoru alebo vstupná prehliadka lekára, ktorý spolupracuje s firmou, vek a pohlavie danej osoby,
4. charakteristika osobnosti – najčastejšie sa čerpá z rôznych testov, ktoré firma dáva svojim uchádzačom. Na ich základe si sama ďalej utvára určitý obraz o osobnosti. V neposlednom rade je dôležité zváženie faktu, či uchádzač zapadne do súčasného kolektívu. Táto informácia je však častokrát mylná, no pravda sa ukáže až neskôr. [12]

## 5.2 Metódy výberu uchádzačov

Jednotlivé firmy môžu vyberať z niekoľkých metód, ktoré uplatnia pri svojom výbere pracovníkov. Medzi najčastejšie patrí:

### a) Dotazník

Je najčastejšie používaným prostriedkom získavania informácií o uchádzačovi. Vyskytuje sa takmer v každej organizácii, je bežne zaužívaný a takmer každý s ním má už určité skúsenosti. Nie je novinkou, ak sa nachádza v elektronickej podobe. Jeho štruktúra pozostáva vo väčšine prípadov z niekoľkých otázok, na ktoré sú zároveň uvedené možnosti odpovede. To znamená, že odpoveď osoby, ktorá tento dotazník vyplnía nemôže byť iná ako sú uvedené možnosti. [16]

### b) Testy

Rozlišujeme rôzne druhy testov podľa toho, na čo je test orientovaný. Výsledok by mal stanoviť určitý obraz o uchádzačovi ako o osobnosti. Najčastejšie sú používané testy osobnosti, inteligenčné testy, tzv. psycho testy alebo testy zamerané na vedomosti. Druh testu si organizácia volí sama, podľa charakteristiky pracovného miesta. [12]

### c) Životopis

Podrobnému preskúmaniu sa nevyhne nikto. Životopis je základný dokument a pri výbere zohráva dôležitú úlohu. Môže sa použiť aj ako súčasť inej metódy. Sústreďujú sa v ňom všetky základne údaje od osobných údajov až po dosiahnutú prax. Nesmie chýbať rodinný stav, či kontakt na uchádzača. [11]

### d) Pohovor

Je metóda priameho kontaktu. Tu si môže zamestnanec organizácie, ktorý pohovor vykonáva urobiť o uchádzačovi obraz aj na základe jeho chovania a prejavov pri pohovore. Spôsob vyjadrovania a samotný výzor môžu tiež ovplyvniť konečné rozhodnutie. Pohovor sa môže konať medzi uchádzačom a jedným členom organizácie, alebo aj s viacerými členmi. Tento spôsob je známy ako pohovor pred komisiou, pri ktorom sú prítomní viacerí členovia a môžu sa o svojom rozhodnutí poradiť. Niektoré firmy uprednostňujú pohovor vo voľnom štýle, teda na báze klasického rozhovoru, kde sa jedna strana pýta a druhá odpovedá alebo pohovor, pri ktorom sú striktne stanovené otázky, na ktoré musí uchádzač

postupne odpovedať v poradí, v akom nasledujú. Jeho priebeh ide podľa vopred vytvoreného plánu. [12]

To znamená, že zástupca personálneho oddelenia alebo manažér, ktorý pohovor vedie, by mal prísť pripravený. Bez prípravy sa môže stať, že informácie, ktoré získa budú zbytočné alebo nekvalitné a podstatné veci zostanú neobjasnené. Častokrát sa pri uchádzačovi sleduje jeho prejav, vyjadrovanie a pohyby, ktoré vykonáva pri komunikácii, či už ide o rôzne gestá alebo pohyby tváre. [15]

e) Assessment centre

Tento názov je pre oblasť riadenia ľudských zdrojov takmer všade zaužívaný a niektoré publikácie už ho jednoducho neprekladajú. Jedná sa o tzv. diagnosticko – výcvikový program. Tento program je vhodný pre manažérov, ktorým pomáha pri ich rozvíjaní v oblasti manažmentu. Tvoria ho určité kroky počínajúc vyškolením hodnotiteľa, ktorý sleduje chovanie uchádzača počas simulácie rôznych úloh, ktoré sa mu môžu pri práci vyskytnúť. Výhodou tejto metódy je, že umožňuje hodnotiť niekoľko záujemcov o pracovné miesto súčasne. Hodnotiteľ počas procesu hodnotí niektoré činnosti:

- vyjadrovanie a spoločenské vystupovanie,
- vzájomné vzťahy,
- nové nápady,
- schopnosť pracovať v tíme,
- mieru zainteresovanosti do danej úlohy.

Pri sledovaní sa môže uchádzač prejaviť aj v zlom svetle a to hlavne svojím chovaním, ktoré bude mať na posudzovateľov skôr negatívny vplyv:

- prehnané vystupovanie,
- prehnaná snaha zaujať,
- nie je vhodný ako súčasť tímu,
- nevyjadruje sa k téme,
- má konfliktnú povahu. [16]

f) Grafológia

*„Grafológia je empirická veda a zároveň diagnostická metóda, ktorá zkoumá vzťah medzi rukopisem osobnosti a jejimi psychosomatickými vlastnosťami.“ [19, s. 15]*

Používa sa pomocou tzv. grafologických testov. Túto metódu využívajú organizácie zaoberajúce sa špeciálnou činnosťou, napríklad reklamné agentúry alebo poradne pracujúce v oblasti psychológie. Niektoré organizácie túto metódu používajú ako súčasť inej metódy tak, že určitú časť napríklad dotazníka je potrebné vypísať rukou. Písmo potom sledujú odborníci a zaoberajú sa hlavne jeho tvarmi, smerom naklonenia alebo jeho veľkosťou. [20]

## 6 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV

Prijatie pracovníka do firmy nastáva vtedy, ak bol na základe niektorej z metód výberu pracovníkov vybraný ako najlepší uchádzač a spĺňa podmienky na to, aby mohol kvalitne vykonávať prácu na danom pracovnom mieste. Pri prijatí nového pracovníka sa firma usiluje o dosiahnutie troch najdôležitejších cieľov:

1. zoznámiť pracovníka s prostredím firmy, s jej okolím a v neposlednom rade so zamestnancami,
2. vytvoriť priaznivý postoj nového zamestnanca tak, aby na základe jeho postoja bol jeho výkon pre organizáciu prospešný v čo najkratšom čase po nástupe,
3. minimalizovať možnosť odchodu nového zamestnanca z firmy. [4]

### 6.1 Pracovná zmluva

*„Najdôležitejší formální náležitosti prijímania pracovníka je príprava a podepsání pracovní smlouvy.“* [11, s. 119]

V každej organizácii pri nástupe nového uchádzača do zamestnania je nutné vypracovať pracovnú zmluvu. Na tejto zmluve sa podieľajú obe strany, teda zamestnávateľ aj zamestnanec. [11]

*„Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.“* [22]

V tejto zmluve sú stanovené základné podmienky vykonávania práce, ktoré zamestnávateľ stanovil na základe zákona č. 262/2006 Sb., Zákonníka práce v platnom znení. Podmienkami sú druh práce, miesto, kde presne bude zamestnanec túto prácu vykonávať a aj presný dátum nástupu do práce. [22]

Personálny pracovník zároveň zaradí nového pracovníka do podnikovej evidencie, kde budú všetky potrebné doklady a jeho osobné údaje. [10]

V pracovnej zmluve sa zamestnanec zoznámi s právami a povinnosťami, ktoré ho zaväzujú po podpísaní pracovnej zmluvy. Po podpísaní sa zmluva stáva platnou pre obe strany. [12]

Veľmi dôležitou časťou prijímacieho procesu pracovníka je vstupná lekárska prehliadka, ktorú musí každá fyzická osoba podstúpiť pred uzavretím pracovnej zmluvy podľa ustanovenia § 32 Zákonníka práce v platnom znení. [22]

Prijatie nového pracovníka si vyžaduje aj ďalšie administratívne kroky súvisiace s jeho nástupom a potrebné informácie od zamestnanca. „*Za minimální rozsah lze považovat následující údaje:*

- *příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,*
- *datum a místo narození,*
- *rodné číslo,*
- *rodinný stav a informace o závislých dětech,*
- *adresa trvalého bydliště, telefonní čísla, e-mail,*
- *adresa přechodného bydliště, telefonní čísla,*
- *národnost / státní příslušnost,*
- *charakteristika zdravotního stavu / změněná pracovní schopnost,*
- *údaje o kvalifikaci (vyučení, vzdělání, praxe),*
- *datum vzniku pracovního poměru,*
- *pracovní zařazení ve firmě,*
- *místo pracoviště ve firmě.*” [11, s. 119]

V neposlednom rade zmluva obsahuje aj výšku mzdy, ktorú bude zamestnanec dostávať za vykonanú prácu. [11]

Vedúci pracovník má za povinnosť zoznámiť nového pracovníka s jeho právami a povinnosťami, ktoré sú pre neho na jeho pracovnom mieste platné, a ktoré je nutné dodržiavať. Taktiež mu ukáže miestnosti, ktoré bude využívať vo firme vtedy, ak práve nebude vykonávať pracovnú činnosť, ako sú sociálne zariadenia, skrinka a stravovacie priestory. [12]

## 6.2 Skúšobná doba

Ako stanovuje zákon 262/2006 Sb., Zákonníka práce v platnom znení podľa § 35 skúšobná doba trvá tri mesiace od toho dňa, ako vznikol pracovný pomer a v prípade vedúcich pracovníkov môže trvať aj šesť mesiacov po sebe idúcich. [22]

Hlavným účelom je, že sa môže už nový pracovník aklimatizovať na nové prostredie, snažiť sa zapadnúť do kolektívu a vytvoriť si so spolupracovníkmi dobré pracovné vzťahy. Zamestnávateľ ho môže po dobu týchto troch alebo šiestich mesiacov prepustiť bez udania dôvodu a to isté právo má aj uchádzač, teda hocikedy môže prácu ukončiť. Ak by bol zamestnávateľ s jeho výkonom spokojný môže s ním po týchto mesiacoch skúšobnej doby podpísať zmluvu o trvalom pracovnom pomere. Preto je skúšobná doba veľmi dôležitá. Zamestnávateľ si môže preveriť ako uchádzač plní úlohy na pracovisku, ako sa správa, aký má postoj k práci a ako na neho reagujú ostatní pracovníci v organizácii. [12]

### 6.3 Adaptácia pracovníka

Adaptáciou sa rozumie všeobecné prispôsobenie sa pracovníka novému prostrediu. Všeobecne to súvisí aj s flexibilitou človeka a jeho postojom k zmenám. Aby bola aj organizácia flexibilná a jej pracovníci, či už noví alebo stáli na svojom pracovisku spokojní je dobré, aby boli voľné pracovné miesta obsadené kreatívnymi ľuďmi, ktorí nemajú problém zvyknúť si na nové prostredie, na nových pracovníkov a kolegov. Personálne oddelenie by malo mať pod dohľadom ich postupný vývoj a následne ho usmerňovať tak, aby bol v súlade s cieľmi spoločnosti. Každému pracovníkovi sa lepšie vykonáva jeho práca, ak sa nachádza v príjemnom prostredí a v dobrej atmosfére. Adaptácia či adaptačný proces pozostáva z niekoľkých častí, ktorými prechádza nový pracovník, a tak sa postupne aklimatizuje na novom pracovisku. Ako prvý bod možno uviesť všeobecné zoznámenie sa pracovníka s firmou. Základný popis firmy, predmet jej činnosti, trochu histórie, práva a povinnosti, podnikové normy by mal po prvom oboznámení tiež poznať. V druhom bode je potrebné pracovníka zoznámiť s tým, ako funguje firma a jej prevádzka každý deň. To záleží od druhu činnosti, ktorú bude pracovník vykonávať. Niekedy stačí ho zoznámiť len s určitou časťou prevádzky, ale ak si to jeho zameranie vyžaduje, je nutné ho oboznámiť s viacerými časťami, či dokonca s celopodnikovými záležitosťami, ak to potrebuje k vykonávaniu svojej práce. Tretí bod je samotné zavedenie pracovníka na jeho pracovné miesto, ktoré mu bolo na základe jeho kvalifikácií a praxe pridelené. V tomto okamihu sa pracovník zoznámi so svojimi novými kolegami. Je vhodné, aby bol pracovník dostatočne motivovaný k vykonávaniu svojej práce. Nasledujú ďalšie pokyny a možné školenia. [20]

### 6.3.1 Hlavné ciele adaptačného procesu

Medzi základné ciele, ktoré treba dosiahnuť pri adaptácii patrí:

- zoznámenie pracovníka s firemnou kultúrou,
- informovanie pracovníka, čo od neho očakáva jeho zamestnávateľ a naopak,
- zvyšovanie pracovného výkonu pracovníka v čo najkratšej dobe po nástupe,
- rýchle učenie, kvalitný výkon a spoľahlivosť pracovníka,
- zníženie nákladov vo firme súvisiace s tým, že zamestnanec sám opustí spoločnosť ešte v skúšobnej dobe. [1]

### 6.4 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

V tomto prípade je zamestnávateľ povinný zaistiť také pracovné prostredie, ktoré nebude ohrozovať život a zdravie pracovníkov. Je dôležité pracovníka oboznámiť so základnými bezpečnostnými opatreniami, aby sa predišlo možným rizikám vzniku nehody alebo poškodeniam zdravia. [12]

### 6.5 Vzdelávanie nových pracovníkov

Aby mohol pracovník kvalitne vykonávať svoju prácu musí absolvovať proces zaškolenia, či už v prítomnosti školiteľa alebo inštruktora. Tu získa základné informácie týkajúce sa procesu vykonávania jeho práce a základnú predstavu o tom, ako bude jeho práca v budúcom období vyzeráť. Obzvlášť dôležité je zaškolenie v pracovnej oblasti, kde bude zamestnanec vykonávať prácu pri výrobnom zariadení alebo stroji. Je nutné, aby bol plne zaškolený k používaniu takéhoto zariadenia, pretože svojou nevedomosťou si môže spôsobiť zranenie, poruchu výroby alebo výrobného zariadenia. [12]



## II. PRAKTICKÁ ČASŤ

## **7 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI FREUDENBERG FILTRATION TECHNOLOGIES SLOVENSKO, S. R. O**

Spoločnosť Freudenberg Filtration Technologies je pomerne mladou spoločnosťou a poskytuje zamestnanie obyvateľom obce Potvorice, tak aj ľuďom v okolitých obciach. Sídlí v priemyselnej zóne obce Potvorice, približne 9 kilometrov od Nového Mesta nad Váhom. Priestory spoločnosti boli otvorené 30. 4. 2008. Konateľom spoločnosti je Ing. František Antal. [9]

### **7.1 História spoločnosti Freudenberg**

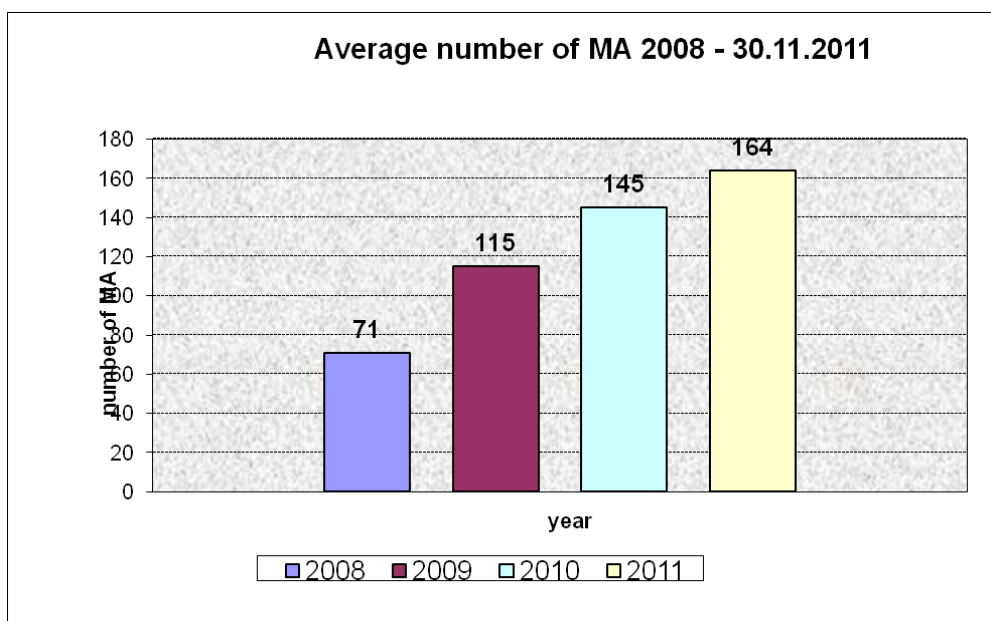
Spoločnosť Freudenberg bola založená v roku 1849. Zásľuhu na jej vzniku má Carl Johann Freudenberg a jej hlavnou činnosťou bolo spracovanie a výroba kože. Vďaka svojim výsledkom, ktoré v tej dobe dosahovala, patrila k najväčším podnikom v Európe, ktoré sa venovali spracovaniu kože. Neskôr začala firma vyrábať vzduchové filtre a predávala ich pod značkou Viledon. Firma sa rozdelila na samostatné dcérske spoločnosti v roku 1995. V roku 2002 sa spoločnosť prestala zaoberať kožou. Freudenberg je až do dnešnej doby rodinný podnik. Koncern Freudenberg tvorí 13 firemných skupín, ktoré sú samostatné a je možné ich nájsť v 54 krajinách Európy, ale aj v Amerike, Južnej Afrike a Ázii. V celom koncerne je zamestnaných okolo 33 000 pracovníkov a priemerný ročný obrat je takmer 5,5 miliárd EUR. [9]

V rámci rozvoja spoločnosti Freudenberg potrebovala firma nájsť v Európe vhodného partnera, s ktorým by mohla spolupracovať. V roku 2005 sa jej partnerom stala firma HEITEC z Považian, ako organizácia s dobrou pozíciou na trhu a dlhoročnou pôsobnosťou v tomto regióne. Od roku 2006 sa Freudenberg začal budovať v areáli budovy HEITEC po názvom ANFIMO. Jej hlavným cieľom bolo dosiahnuť plynulú výrobu. V roku 2007 boli dobudované priestory v Potvoriciach a v roku 2008 vznikla spoločnosť Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o. Následne sa spoločnosť so štyridsiatimi zamestnancami ANFIMA presťahovala do Potvoríc, kde sídlí doteraz. Firma, ako dcérska spoločnosť materskej firmy z Nemecka, ktorá sídlí v meste Wienheim, je zabezpečená technológiami z materskej spoločnosti. Zamestnanie tu našli obyvatelia okolitých dedín, ako napríklad pri obsluhu rôznych technologických a výrobných zariadení. Hlavnou víziou podniku je uspokojovať potreby zákazníkov, pričom kladie dôraz na kvalitu svojich

výrobkov. V súčasnosti je firma držiteľom certifikátu kvality podľa normy ISO 9001: 2000 a aj certifikátu ISO/TS 16949 pre dodávateľov automobilového priemyslu. [9]

## 7.2 Spoločnosť v súčasnosti

V spoločnosti Freudenberg Filtration Technologies pracovalo k 30. 11. 2011 presne 164 pracovníkov, z čoho 54% bolo zastúpených ženami a 46 % mužmi. Od roku 2008, keď začala spoločnosť fungovať v Potvoriciach, sa zvyšoval aj počet zamestnancov. Priemerné počty v jednotlivých rokoch zobrazuje nasledujúci graf.



Obr. 3 – Priemerný počet zamestnancov v jednotlivých rokoch [9]

Veková štruktúra je viac menej orientovaná na pracovníkov v strednom veku, ktorí tvoria až 54 % celého personálu firmy, takže viac ako polovicu. Zamestnanci, ktorí sú v hranici do 30 rokov tvoria 33% a posledných 13 % sú pracovníci, ktorí dovŕšili vekovú hranicu 51 rokov a viac.

Vo firme sú zastúpení pracovníci s rôznymi stupňami vzdelania. Rozdielne pozície si vyžadujú rôzne stupne vzdelania od toho najvyššieho druhého stupňa vysokoškolského vzdelania až po základné vzdelanie.

### 7.2.1 Pracovné pozície v spoločnosti

V spoločnosti sú zamestnaní pracovníci s rôznymi stupňami vzdelania na základe toho, aké pracovné miesto obsadzujú a vzhľadom k tomu, akú kvalifikáciu a prax k vykonávaniu

svojej práce potrebujú. Vyšší manažment je tvorený šiestimi pracovnými pozíciami: Health Safety and Environment manažér (ďalej len HSE manažér), manažér kvality, vedúci financií a kontrolingu, vedúca personalistiky, vedúca úseku techniky, vedúci logistiky. Stredný manažment je zastúpený dvomi pozíciami a to je vedúca výroby a vedúci údržby. Technicko-hospodárski pracovníci, ktorí sa označujú pod skratkou THP obsadzujú 9 pozícií: technik kvality I, technik kvality II, procesný inžinier I, procesný inžinier II, mzdová účtovníčka, finančná účtovníčka, plánovač produkcie, disponent logistiky, majster údržby a ostatní zamestnanci, oddelení logistiky (skladníci), údržby (mechanici a elektrikári) a výroby (operátori výroby). [9]

Všetky vedúce pozície majú na zodpovednosti svoje úseky a tiež zodpovedajú za správny chod svojho úseku a za správne plnenie úloh na pracovisku. Jednotlivé pozície a ich nadradenosť zobrazuje organizačná štruktúra, ktorá sa nachádza v prílohe číslo 1.

### 7.2.2 Predmet podnikania

Spoločnosť Freudenberg je výrobným podnikom, ktorý sa zaoberá výrobou hneď niekoľkých druhov materiálov, ako napríklad tkaninové vložky, technické umelé vlákny, všívaná kobercovina, hygienický a zdravotnícky materiál, filtre.

Ďalšou oblasťou výroby sú tiež filtre, avšak tie, ktoré sa vyrábajú špeciálne na využívanie v automobilovom priemysle a týmto druhom výroby sa zaoberá firma v Potvoriciach. Predávajú sa pod obchodnou značkou MicronAir a svojich odberateľov má spoločnosť po celom svete. Hotové výrobky vyrobené v Potvoriciach sa posielajú následne do materskej spoločnosti do mesta Wienheim, odkiaľ sú na základe objednávky odosielané odberateľom.

Hlavnou úlohou týchto filtrov je, aby cestujúci, ktorí sú momentálne za jazdy v aute, boli chránení od škodlivých látok okolia počas jazdy a tiež zabraňujú, aby sa znečistili vykurovacie zariadenia v autách. Tieto filtre sa nachádzajú v prílohe číslo 4. [6]

## 8 PERSONÁLNE ODDELENIE

Personálne oddelenie je v tejto spoločnosti pod vedením Mgr. Lucie Kerakovej, ktorá zastupuje funkciu vedúcej personalistiky.

### 8.1 Úlohy personálneho oddelenia

Toto oddelenie má na starosti všetky činnosti spojené s ľudskými zdrojmi vo firme:

- tvorí personálnu politiku tak, aby bola v súlade so smernicami firmy,
- vyhľadáva pracovníkov na voľné pracovné pozície a popisuje pracovné miesta,
- zaoberá sa prijímaním pracovníka od pohovoru až ku podpisu pracovnej zmluvy,
- spolupracuje s úradmi práce a personálnymi agentúrami,
- dohliada na dodržanie pracovne – právnych predpisov, ktoré sú stanovené zákonom,
- motivuje a odmeňuje pracovníkov,
- zodpovedá za vzdelávanie a školenie zamestnancov,
- v prípade vzniknutých konfliktov hľadá správne riešenia,
- rieši ukončenie pracovného pomeru so zamestnancami.

Pracovníci personálneho oddelenia vykonávajú všetky činnosti na základe platnej legislatívy. Na personálnom oddelení je zaužívaný prehľadný systém vedenia zoznamov všetkých zamestnancov podľa pozície, ktorú majú vo firme so všetkými osobnými údajmi. Evidencia je rozdelená podľa rokov, v ktorých pracovníci nastúpili do firmy.

## 9 VYHLÁDÁVANIE PRACOVNÍKOV

Stav pracovníkov vo firme určuje ročný plán. Ten sa stavuje v desiatom mesiaci kalendárneho roku, aby bolo dostatok pracovníkov na nasledujúci rok. Na základe požiadaviek z materskej firmy, spoločnosť Freudenberg v Potvoriciach stanoví optimálny počet zamestnancov s prihliadnutím na dané okolnosti, ktoré sa nasledujúci rok vyskytnú. Personálne oddelenie konzultuje s vedúcim výroby, aký počet zamestnancov bude potrebný na ďalší rok v jednotlivých oddeleniach. Výnimky tvoria situácie, ak spoločnosť obdrží z materskej spoločnosti napríklad nový stroj, ktorý nebol stanovený v ročnom pláne, vtedy je nutné vyhľadať ďalších zamestnancov. Výroba je závislá od dopytu na trhu a riadená logistickým systémom plánovania zdrojov SAP. Avšak na plánovanie pracovnej sily má personálne oddelenie zaužívaný systém v programe Microsoft Office Excel. Konzultácie ohľadom plánovania ľudských zdrojov s vedúcim výroby prebiehajú pravidelne jedenkrát za týždeň, aby mala personalistka jasný prehľad o potrebnom počte.

### 9.1 Zdroje vyhľadávania pracovníkov

#### 9.1.1 Vnútorne zdroje

Firma čerpá vnútorné zdroje pracovníkov v prípade, ak sa vytvorila nová pozícia alebo sa uvoľnila už vytvorená pozícia, ktorú je nutné obsadiť. Jedná sa o povýšenie pracovníka. Často sú to zamestnanci, ktorí už pracujú v tejto firme dlhšiu dobu, spoločnosť je spokojná s ich prácou a dosiahnutými dobrými výsledkami. Môže ísť o povýšenie v prípadoch:

1. z operátora na vedúceho linky,
2. z operátora na mechanika,
3. z operátora na vedúceho zmeny.

So zmenou pracovného miesta sa zamestnancovi menia povinnosti a pracovné zameranie. Samozrejme, že sa táto zmena odrazí aj v jeho finančnom ohodnotení, ktoré je stanovené v pracovnej zmluve. Veľkou výhodou je skutočnosť, že pracovník pozná prostredie, pozná vedenie firmy, jej ciele a pracovníkov, takže si nemusí zvykať na nové prostredie. To, že spoločnosť prijíma pracovníkov z vlastných radov má však aj nevýhodu, že je ukrátená o nového zamestnanca, ktorý by mohol do firmy priniesť niečo nové.

### 9.1.2 Vonkajšie zdroje prijímania pracovníkov a základné metódy

Spoločnosť prijíma pracovníkov aj z vonkajšieho prostredia a to hneď niekoľkými spôsobmi:

- inzeráty – sú zverejnené v regionálnych novinách, ktoré sú určené len na inzeráty rôzneho typu. Tieto inzeráty nie sú pre firmu veľmi finančne náročné a hlavnou výhodou je, že pre obyvateľov ostatných okolitých miest a obcí, ktorí si hľadajú prácu, sú ľahko dostupné. Tento typ inzerátov v konkrétnych novinách je v okolí pomerne známy, takže pri hľadaní zamestnania ľudia vedia, ktoré noviny sú na to vhodné,
- vývesky – spoločnosť využíva pri hľadaní pracovníkov vývesné tabule, ktoré sa nachádzajú v každej okolitej obci alebo meste pri obecnom úrade alebo mestskom úrade. Zamestnanci týchto úradov na vývesné tabule vkladajú rôzne aktuálne udalosti alebo dôležité informácie. Takže inzerát si prečíta každý, kto sa pri tejto výveske zastaví. Priaznivé je, že sa tu zastavujú ľudia rozličných vekových kategórií, takže je tu inzerát umiestnený dostupne takmer pre všetkých,
- rozhlas – pomerne bežná metóda využívaná na dedinách alebo v malých mestách. V miestom rozhlase pracovníčka úradu vyhlási, že spoločnosť hľadá pracovníkov. Súčasťou oznamu je bližšie popísanie ponúkaných pracovných miest, možný deň nástupu a spôsob kontaktu s firmou. Väčšinou sa ľudia kontaktujú telefonicky alebo zájdu priamo do firmy. Takýto typ oznamu v rozhlase je najčastejšie oznámený v hodinách, kedy sa predpokladá, že najviac obyvateľov dediny alebo mesta bude doma a budú tento oznam počuť,
- internet – firma vyhľadáva nových pracovníkov aj prostredníctvom internetu. Pracovné ponuky sú umiestnené na dvoch pomerne známych slovenských internetových stránkach, ktoré sa špecializujú priamo na ponuky práce. Sú to stránky [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk) a [www.kariera.sk](http://www.kariera.sk), kde si uchádzač podľa regiónu, pracovného zamerania alebo názvu firmy vyhľadá presne voľné pracovné pozície, ktoré potrebuje daná firma obsadiť. Táto spoločnosť tu má umiestnených hneď niekoľko inzerátov, s ďalšími potrebnými informáciami, ktoré sú:
  - a) pracovná pozícia, ktorá je momentálne voľná,

- b) termín nástupu do práce,
- c) výška platu,
- d) druh pracovného pomeru,
- e) náplň pracovného miesta, práva a povinnosti,
- f) potrebné vzdelanie a prax,
- g) krátky opis spoločnosti, jej adresa a kontakt.

Tento typ inzerátu je v súčasnosti jeden z najlepších, vzhľadom k tomu, že všetci nezamestnaní hľadajú informácie o zamestnaní najčastejšie na internete. [7], [18]

- úrad práce – prebieha tu spolupráca aj s úradom práce, kde sú evidovaní nezamestnaní obyvatelia okresu a taktiež má firma na výveskách vo vnútorných priestoroch svoje inzeráty s ponukami práce. V priebehu mesiaca sa na tomto mieste vystrieda veľké množstvo ľudí, takže je veľká pravdepodobnosť, že si aj tieto inzeráty prečítajú,
- spolupráca so školami – konala sa aj spolupráca so strednou školou, kde pracovníčka personálneho oddelenia popísala danú spoločnosť a pracovné miesta, ktoré boli v súčasnosti neobsadené pre prípad, že by niektorí zo študentov mal záujem po skončení školy začať v tejto firme pracovať. Spoločnosť ponúka pre absolventov aj možnosť absolventskej praxe na základe dohody s Úradom práce sociálnych vecí a rodiny v Novom Meste nad Váhom,
- personálne agentúry – sú tiež jednou z metód vyhľadávania pracovníkov. Firme posielajú agentúry uchádzačov na základe požiadaviek, ktoré musí spĺňať uchádzač o dané pracovné miesto,
- odporúčanie od zamestnanca – stály zamestnanec firmy odporučí na voľné pracovné miesto človeka z vonkajšieho prostredia, na základe domnienky, že by mohol túto prácu vykonávať podľa požiadaviek. Stály zamestnanec pritom dostáva určitú finančnú odmenu. Prvú po troch odpracovaných mesiacoch odporúčaného pracovníka a druhú po ďalších troch mesiacoch.

Freudenberg udržuje vzájomnú spoluprácu aj s okolitými spoločnosťami a to tak, že ak iná spoločnosť nemá takú veľkú zákazku a pracovníci nemajú vo firme prácu, spoločnosť si



nejakých pracovníkov zapožičia na vopred stanovenú dobu na základe legislatívy a zmluvy, ktorú medzi sebou tieto dve firmy podpíšu.

## 10 VÝBER PRACOVNÍKOV

Spoločnosť sa snaží nájsť takých pracovníkov, ktorí budú svojou prácou napomáhať k cieľu firmy. Zo všetkých zúčastnených sa snažia nájsť, čo možno najlepších. Je to zložitý proces, ktorý ovplyvňuje celú firmu. Výber prebieha na základe životopisu a pohovoru.

Uchádzači, ktorí majú záujem o dané pracovné miesto sú spoločnosťou kontaktovaní a následne sa dohodnú, v ktorý deň a hodinu uchádzač príde do firmy. Aj keď je prizvaných na výberové konanie viac účastníkov, výber prebieha samostatne. Výberové konanie sa líši na základe toho, o akú pozíciu sa uchádzač hlási. Ak ide o pozíciu operátora, tak je pohovor vedený v prítomnosti personálnej pracovníčky a vedúceho daného oddelenia. Tento pohovor trvá asi pol hodinu, podľa potrebných informácií, ktoré firma zisťuje. Pri vyšších pozíciách, ako napríklad manažment alebo na pozíciu vedúceho oddelenia je pri pohovore prítomná personalistka a konateľ firmy. Tu rozhoduje najmä vzdelanie a predošlá prax s tým, že pohovor trvá približne deväťdesiat minút. Personalistka si vopred prečíta životopis daného pracovníka, ktorý je súčasťou jeho žiadosti. Tým sa zároveň pripraví na pohovor s uchádzačom a má dostatok času na prípravu otázok pre uchádzača. Uchádzači, ktorí si životopis z rozličných dôvodov neposlali vyplnia dotazník, ktorý im personalistka odovzdá (viď. príloha č. 2). Prihliada na všetky údaje, ktoré sú tu uvedené. Rozhodujúce je vzdelanie, ktoré posudzuje na základe pozície, o ktorú má uchádzač záujem. Ďalej rozhodujú praktické znalosti v danej oblasti. Následne prebehne pohovor, v ktorom sa personalistka pýta na údaje, ktoré ju najviac zaujali. Môže sa stať, že bude riešiť otázky ohľadom predchádzajúceho zamestnania a príčiny odchodu z predchádzajúcej práce. Pri pohovore sú riešené aj témy ohľadom dopravy do zamestnania, ktorá je v rámci trasy Nové Mesto nad Váhom a Piešťany zabezpečená firemným autobusom pre pracovníkov pracujúcich na tri zmeny. Pri pohovore nie je účastník nijako obmedzovaný a sú dodržované zákonom stanovené predpisy.

Na základe pohovoru sa potom pracovníčka personálneho oddelenia, ktorá vykonávala pohovor rozhodne, ktorí z účastníkov najlepšie spĺňajú všetky požiadavky a tí následne postupujú do druhého kola výberového konania. Potom sa rozhoduje už z menšieho počtu uchádzačov. Druhé kolo sa koná najčastejšie pri vyšších pracovných pozíciách. Najčastejším spôsobom výberu najlepšieho uchádzača z druhého kola výberu je rozhovor

v cudzom jazyku, ktorý uviedol v životopise. Ten, ktorý uspel najlepšie, je vybraný ako nový zamestnanec firmy.

Výsledok výberového konania sa účastníci dozvedia buď hneď po skončení pohovoru alebo im bude správa oznámená prostredníctvom telefonátu, e-mailom popřípade poštou.

## 11 PRÍJEM PRACOVNÍKOV

K prijímaciemu konaniu príde ten uchádzač, ktorý bol na základe výberového konania označený za toho najlepšieho. Je dôležité, aby si uchádzač priniesol doklady totožnosti. Jednou zo základných častí prijímacieho procesu je povinná vstupná lekárka prehliadka, ktorú musí každý nový zamestnanec podstúpiť. Firma Freudenberg nemá zmluvu so žiadnym lekárom, takže zamestnanec ide k svojmu obvodnému lekárovi, ktorý mu túto prehliadku vykoná s tým, že firma ju hradí. Lekárska prehliadka určí, či zamestnanec môže obsadiť danú pracovnú pozíciu, či je na to vhodný.

Pracovná zmluva je postavená na základe zákona a obsahuje všetky dôležité informácie, ktoré potrebuje nový zamestnanec vedieť. Obsahuje druh práce a jej charakteristiku, miesto výkonu práce a deň nástupu, povinnosti zamestnanca a ďalšie náležitosti, ktoré stanovuje zákon. V neposlednom rade mzdové ohodnotenie. Zmluva je uzatvorená v písomnej forme v dvoch rovnopisoch, jeden dostane zamestnanec a druhý zostáva zamestnávateľovi. Po podpísaní zmluvy ešte firma predkladá zamestnancovi ďalšie dokumenty, ktoré po podrobnom prečítaní podpisuje. Ide napríklad o súhlas so spracovaním osobných údajov a rôzne vyhlásenia. Pri prijímacom konaní je uchádzačovi predstavená spoločnosť, predmet jej činnosti, a ciele, ktoré chce dosiahnuť. Zamestnanec sa zúčastní školenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, požiarneho školenia, a ak ide o zamestnanca, ktorý bude pracovať vo výrobe, tak mu hneď pri nástupe bude predstavené, kde bude pracovať a aký má výsledok jeho práce. Je poučený o tom, ako sa má správať na pracovisku a čo robiť v prípade, že dôjde na pracovisku k úrazu. Zároveň je nový zamestnanec prevedený po spoločnosti, kde mu personalistka ukáže priestory, ktoré ku svojej práci potrebuje poznať vrátane stravovacích priestorov, sociálneho zariadenia a šatní. Následne dostane ochranné pracovné pomôcky ako napríklad bezpečnostnú obuv, montérky a podobne. Pracovník musí dodržiavať pracovný poriadok a pravidlá firmy. Je upozornený, že vo firme sa nachádzajú vývesné tabule, ktoré obsahujú rôzne informácie ohľadom bezpečnosti pri práci.

### 11.1 Školenie

Školenie každého novoprijatého pracovníka je definované v pláne zaškolenia. V prípade pracovníka, ktorý nastupuje do výroby, je proces vykonávaný v školiacom centre

a prebieha štandardne tri dni podľa toho, ako si nový zamestnanec zvykol na svoju činnosť. Je možné tieto tri dni predĺžiť na päť dní, aby si bol istý vo svojej činnosti, ktorú bude vykonávať a aby ju vykonával čo najlepšie. Tu strávi tie dni, ktoré sú určené na to, aby sa naučil svoju pracovnú činnosť vykonávať. Na jeho prácu dohliada vedúci linky, ktorý po troch dňoch zhodnotí jeho činnosť a buď pracovníka odporučí rovno na pracovisko alebo sa rozhodne, že pracovník ešte potrebuje pár dní na doškolenie.

Skúšobná doba u týchto pracovníkov trvá tri mesiace a potom vstupujú do pracovného pomeru na dobu neurčitú.

## 11.2 Vzdelávanie pracovníkov

Externé vzdelávanie pracovníkov je hradené firmou a slúži k tomu, aby získal pracovník schopnosti alebo zručnosti, aby mohol prácu na svojej pozícii vykonávať, napríklad oprávnenie k manipulácii stroja alebo aby si zvýšil svoju kvalifikáciu. Vedúci všetkých oddelení pripravujú svoje návrhy a posielajú ich vedúcej personalistiky. Personálne oddelenie s konateľom prehodnotia návrhy k vzdelávaniu a následne ich prenášajú do plánu vzdelávania. Toto vzdelávanie vykonáva vzdelávacia spoločnosť, ktorá má špeciálne zameranie na požadovaný typ školenia. Školenie môže trvať aj niekoľko dní a častokrát aj mimo firmy.

## 11.3 Výhody pre pracovníkov

Spoločnosť poskytuje svojim pracovníkom aj určité výhody finančného a nefinančného charakteru a organizuje spoločenské akcie nielen pre pracovníkov, ale aj ich rodiny. Sú to výhody typu:

- príplatok za odpracovaný víkend,
- príplatok za poobednú zmenu,
- stravovacie poukážky,
- vianočné kolekcie a poukážky,
- dva krát do roka doplnkové vitamíny,
- zaobstaranie športovej haly za účelom športu zamestnancov,

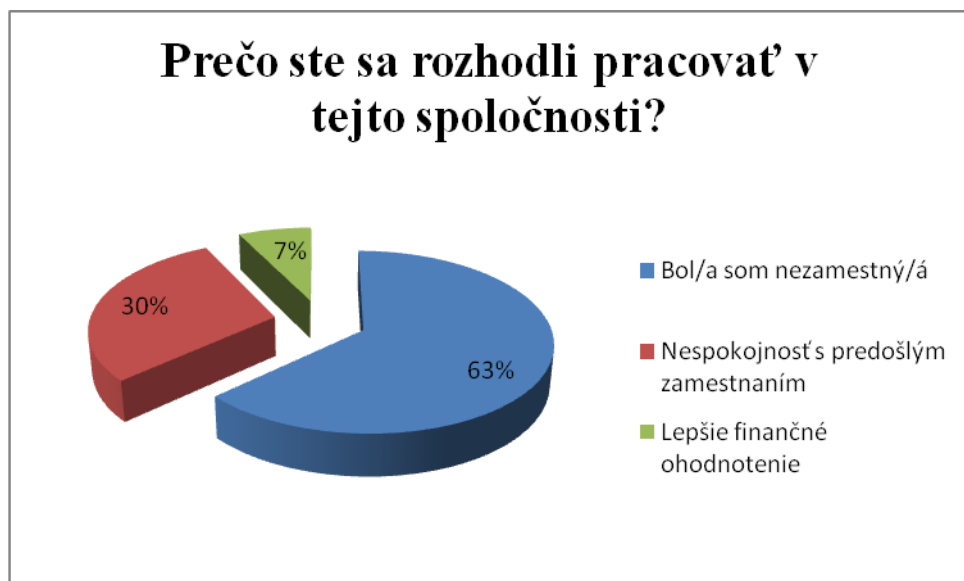
- organizácia letného športového dňa pre zamestnancov a ich rodiny,
- letné posedenie v areáli spoločnosti.

## 12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Hlavnú úlohu v problematike vyhľadávania, výberu a prijímaniu pracovníkov do firmy zohrávajú zamestnanci, ktorí sú v spoločnosti Freudenberg zamestnaní. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 68 súčasných zamestnancov, z toho 30 mužov a 38 žien. Plné znenie dotazníku je možné vidieť v prílohe číslo 3.

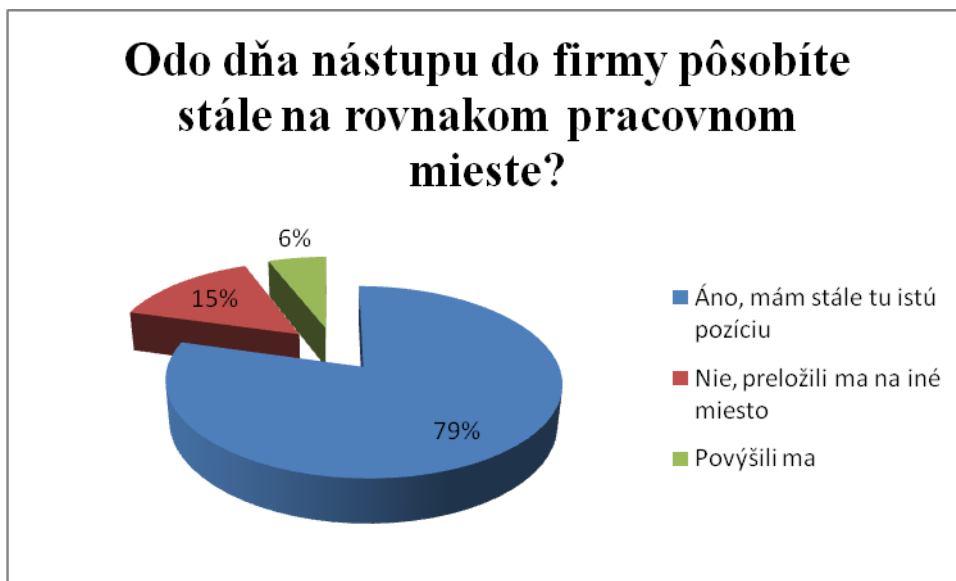
Vo firme pracujú zamestnanci, ktorí dosiahli rôzne stupne vzdelania a z toho 9% dosiahlo základné vzdelanie, 79 % stredoškolské a odborné. Títo pracovníci zastupujú najčastejšie pracovné pozície vo výrobe. 5% zamestnaných dosiahlo vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa a 7 % vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa. Zamestnanci s vysokou školou pôsobia na vrcholových postoch a v manažmente.

Pracovné zaradenie je obsadené podľa vyššie uvedeného vzdelania a z toho 7% opýtaných pracuje v manažmente, 9% ako THP a ostatných 84 % ako pracovníci vo výrobe a službách. Nasledujúce grafy znázorňujú ostatné výsledky dotazníkového prieskumu.



Obr. 4 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 4 [Zdroj: vlastný]

Väčšina pracovníkov sa rozhodla pracovať v tejto spoločnosti hlavne kvôli tomu, že boli nezamestnaní.



Obr. 5 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 5 [Zdroj: vlastný]

Najviac pracovníkov odpovedalo, že zastávajú stále rovnakú pozíciu, avšak niektorí pracovníci boli aj preložený napríklad pri tvorbe nových pracovných miest.

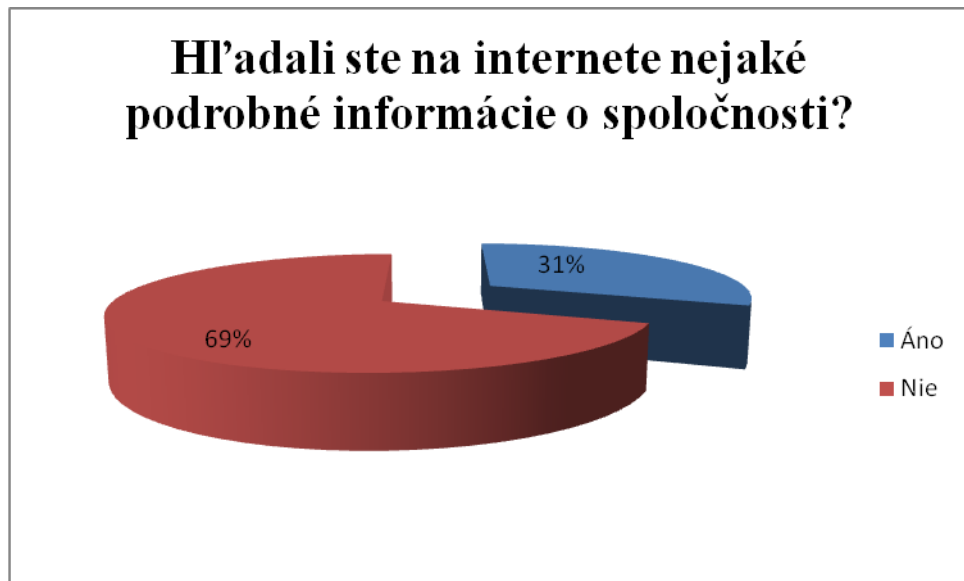


Obr. 6 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 6 [Zdroj: vlastný]

Najviac zamestnancov vyhľadalo a získavalo informácie o voľných pracovných miestach v novinách a na internete. Niektorí využili aj iné zdroje, ako napríklad personálne

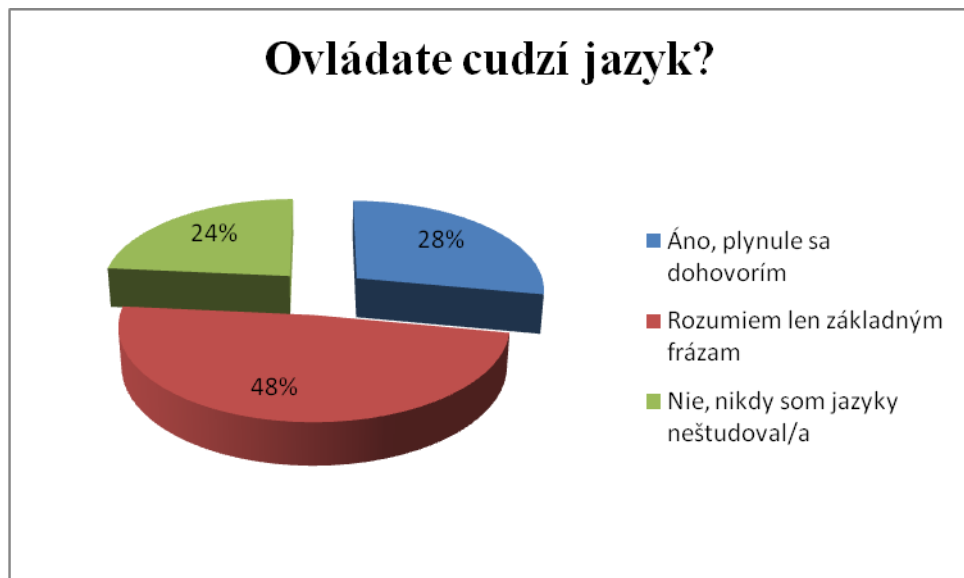


agentúry, rozhlas. Niektorí respondenti uviedli, že sa o voľných pracovných miestach dozvedeli od ďalšej osoby, ktorá vo firme nepracuje.



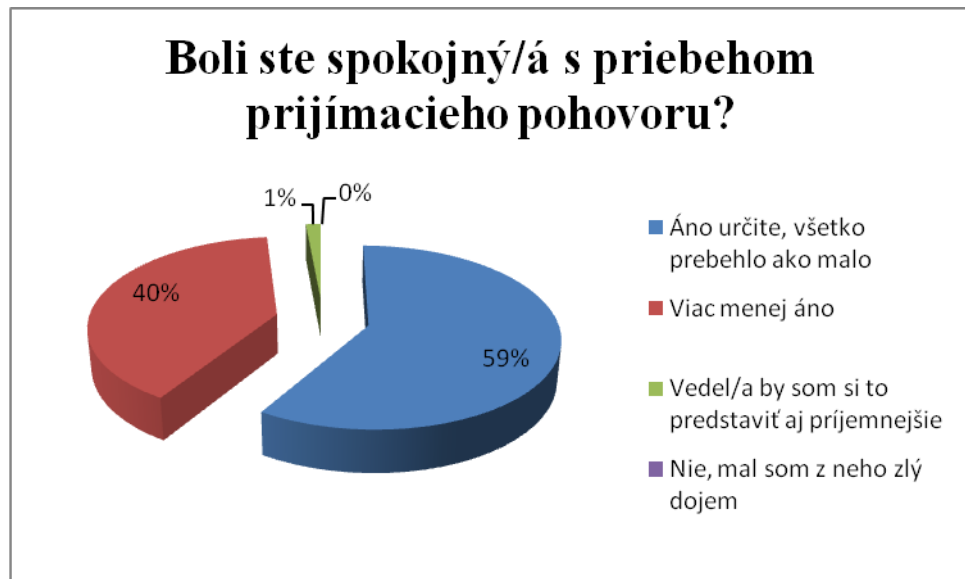
Obr. 7 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 7 [Zdroj: vlastný]

Viac ako polovica opýtaných nehľadala bližšie informácie o firme na internete, ale našli sa aj takí, ktorí sa o firmu, jej históriu a produkty zaujímali.



Obr. 8 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 8 [Zdroj: vlastný]

Takmer polovica zamestnancov rozumie len základným frázam, nakoľko ovládanie cudzieho jazyka nie je podmienkou ku prijatiu zamestnanca do firmy. Nachádza sa tu 24 % pracovníkov, ktorí neovládajú žiadny cudzí jazyk.

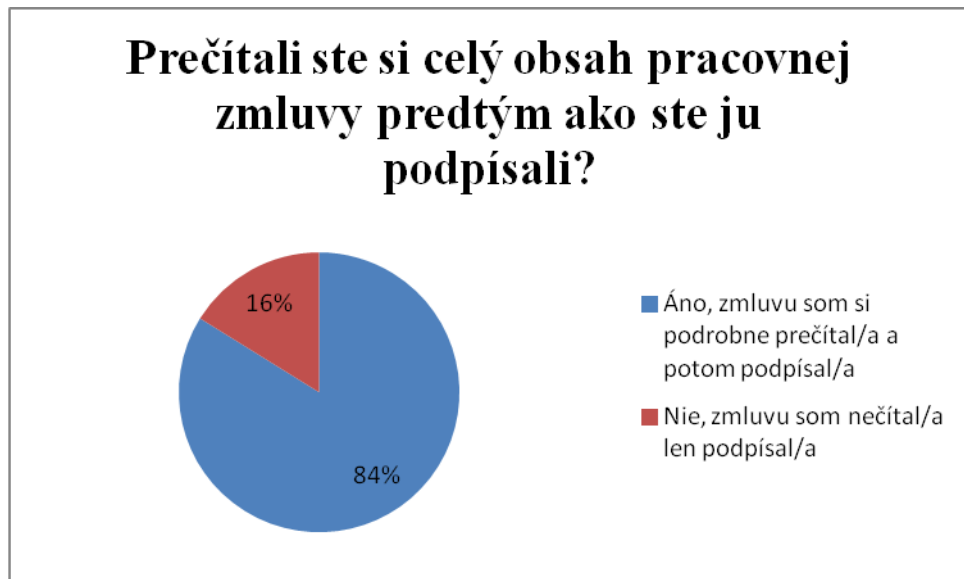


Obr. 9 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 9 [Zdroj: vlastný]

Väčšina zamestnancov bolo s prijímacím pohovorom spokojná. V dotazníku sa vyskytla aj možnosť, že zamestnanec mohol mať veľmi zlý dojem z pohovoru, avšak túto možnosť neoznačil nikto.

Otázka číslo 10, ktorá sa zameriavala na to, či pracovníčka personálneho oddelenia prihliadala počas pohovoru na uchádzačov životopis a na predchádzajúcu prax, odpovedalo 78 % opýtaných, že personalistka, ktorá vykonávala pohovor, kladla otázky týkajúce sa predošlého zamestnania. Zostávajúcich 22% respondentov označilo, že personalistka sa na tieto informácie už viac nepýtala.

Presne polovica opýtaných, teda 34 zamestnancov, pri otázke číslo 11 odpovedalo, že sa rozhodnutie o ich prijatí alebo neprijatí do zamestnania dozvedeli ihneď. Druhá polovica zamestnancov bola oboznámená o výsledku telefonátom, poštou alebo e-mailom.



Obr. 10 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 12 [Zdroj: vlastný]

Zo všetkých opýtaných 84 % si pracovnú zmluvu ešte pred podpísaním podrobne preštudovalo, ale 16 % ju podpísalo bez toho, aby si prešli základné informácie uvedené v zmluve.

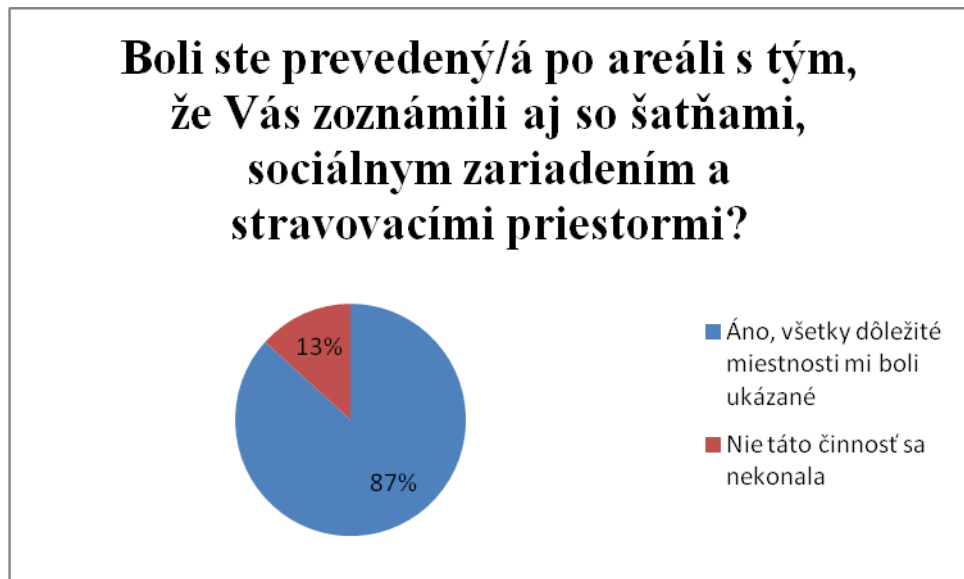
Pri otázke číslo 13, ktorá riešila povinnú lekárku prehliadku odpovedalo 58 zamestnancov tak, že absolvovali lekársku prehliadku ešte pred podpísaním zmluvy vzhľadom k tomu, že k ich práci bolo nutné, aby boli vylúčené zdravotné ťažkosti, ktoré by mohol zistiť lekár a zároveň určil, či je pracovník vhodný na danú pozíciu. 10 respondentov označilo, že lekársku prehliadku nepodstúpili pred podpísaním pracovnej zmluvy.



Obr. 11 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 14 [Zdroj: vlastný]

99% opýtaných potvrdilo, že ich personálna pracovníčka oboznámila s ich právami a povinnosťami.

Podobný výsledok bol aj pri ďalšej otázke, ktorá pojednávala o tom, či bol nový pracovník poučený o pravidlách bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, kde 65 opýtaných odpovedalo, že im tieto pokyny boli hneď objasnené. Zostávajúci traja odpovedali, že im pokyny síce ujasnili, ale až neskôr.



Obr. 12 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 16 [Zdroj: vlastný]

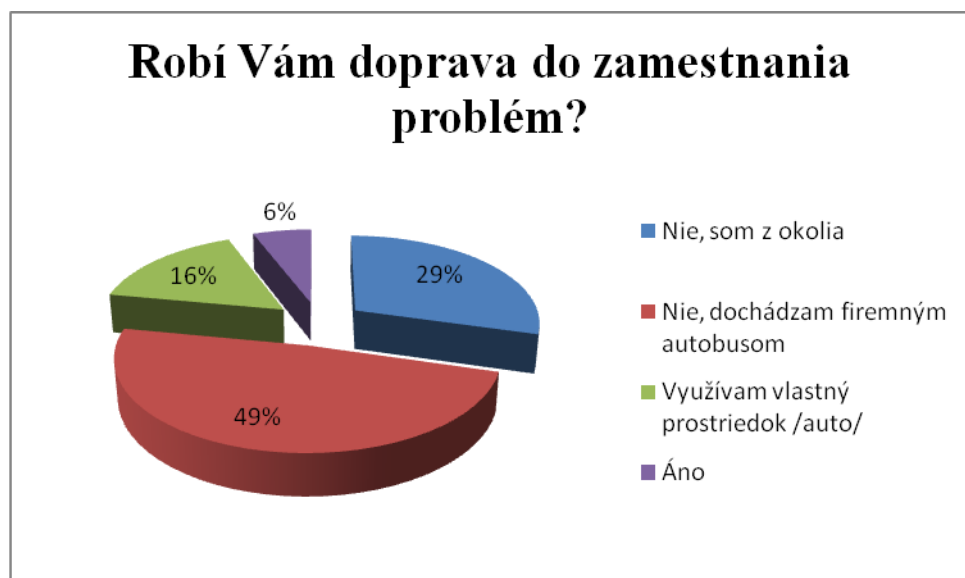
Po podpísaní zmluvy a základných školeniach bolo 87% opýtaných pracovníkov prevedených po areáli a boli zoznámení s danými priestormi. Táto činnosť sa vykonáva hlavne kvôli tomu, aby sa pracovníci v areáli firmy vedeli orientovať.

V rámci adaptácie nového pracovníka by mala firma vykonať krátke zoznámenie pre lepšiu spoluprácu v kolektíve, avšak nie je to podmienkou. Toto krátke zoznámenie potvrdilo 39 pracovníkov. Ostatných 29 nebolo zoznámených so zamestnancami pracujúcimi v ich blízkosti.



Obr. 13 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 18 [Zdroj: vlastný]

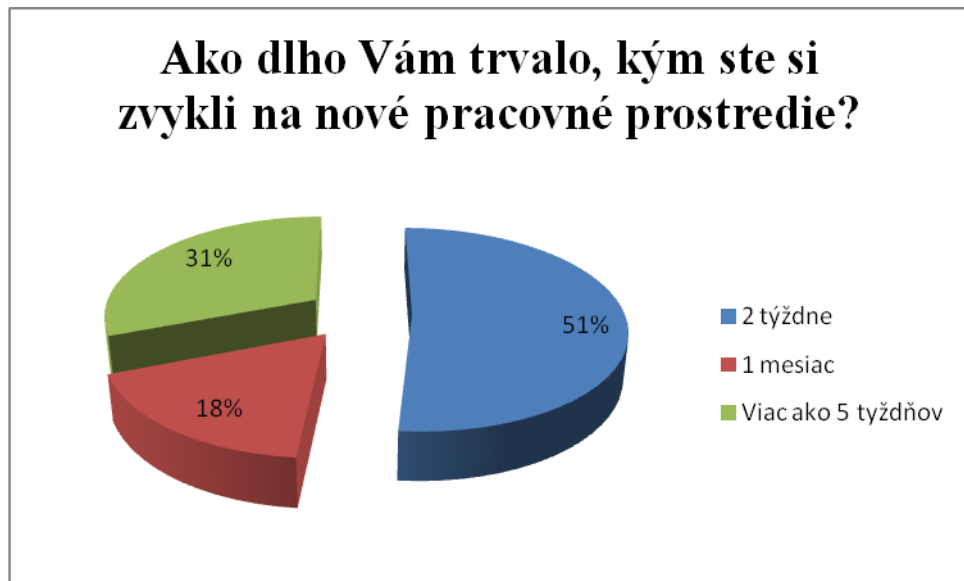
Nakoľko firma organizuje rôzne vzdelávacie školenia nielen na získanie oprávnenia k manipulácii so strojmi, ale aj k zvýšeniu kvalifikácie, zo všetkých opýtaných sa týchto školení zúčastnilo viac ako polovica pracovníkov niekoľko krát, pričom 21 % respondentov školenie podstúpilo aspoň raz a len 23 % zamestnancov nemá so školením žiadne skúsenosti.



Obr. 14 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 19 [Zdroj: vlastný]

Firma zabezpečuje firemný autobus pre pracovníkov pracujúcich na tri zmeny na trase Nové Mesto nad Váhom a Piešťany a podľa dotazníka túto možnosť využíva 49 % opýtaných. Taktiež je 29% pracovníkov z blízkeho okolia, takže nemajú starosti

s dopravou. 16% využíva vlastný dopravný prostriedok a 6% respondentov sa priklonili k možnosti, že im doprava robí značné problémy.



Obr. 15 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 20 [Zdroj: vlastný]

Pracovníci sa na nové prostredie adaptujú pomerne rýchlo, až 51 % si zvyklo v priebehu dvoch týždňov. 31% pracovníkov malo problém s adaptáciou. Tento dlhý adaptačný proces vzniká pri preložení na nové pracovné miesto alebo vtedy, ak si pracovník musí zvykať na novú činnosť.

### 13 ZHRNUTIE DOTAZNÍKA

Dotazníkový prieskum bol vykonaný v spolupráci s personálnym oddelením. Na prieskume sa zúčastnilo zo 130 súčasných zamestnancov 68 zamestnancov vybraných personalistkou tak, aby reprezentoval celé spektrum zamestnancov.

Najviac pracovníkov pochádza z radu predtým nezamestnaných, takže si prácu vyhľadávali so zámerom čo najskôr sa zamestnať, pričom najviac prevládal internet a inzeráty, nakoľko firma vyhľadáva pracovníkov týmito spôsobmi, ktoré sú v súčasnosti veľmi rozšírené. Prijímací pohovor prebiehal u všetkých opýtaných bez problémov s tým, že nikto z neho nemal veľmi nepríjemný pocit. Hlavnou chybou zo strany uchádzača bolo, že si neprečítali celé znenie pracovnej zmluvy pred tým ako ju podpísali, aj keď im personalistka dala na túto činnosť čas. V časti, ktorá nastala po prijatí uchádzača sa vyskytli nezrovnalosti s tým, že 13 % uchádzačov označilo, že hneď po nástupe neboli prevedení základnými priestormi firmy. Preto je vhodné, aby personálne oddelenie dbalo na tieto činnosti, aby nemal nový pracovník problém orientovať sa vo firme. Za pozitívum možno považovať vysoké percento zúčastnených na kvalifikačných školeniach, ktoré spoločnosť organizuje. Len malé percento zamestnancov toto školenie ešte neabsolvovalo, nakoľko si to ich pracovná pozícia do tejto doby nevyžadovala. Výhodou pre zamestnancov je firemný autobus, ktorý využíva početné množstvo pracovníkov, ktorí pracujú na tri zmeny a dochádzka do zamestnania by im robila značný problém. 6% opýtaných označilo ako problém dochádzku do zamestnania. Okrem toho je možnosť využitia linkového autobusu, ktorý premáva na trase Nové Mesto nad Váhom – Piešťany alebo blízkej železničnej stanice Brunovce.

Pracovníci si pomerne rýchlo zvykajú na pracovné prostredie vo firme aj vďaka ústretovému prístupu stálych zamestnancov a personalistky. Avšak našli sa aj takí, ktorí si na prácu a prostredie zvykali dlhšie. Proces adaptácie je však individuálnym procesom každej osoby ako takej. Na zlepšenie tohto procesu je vhodné dbať na zoznámení nového pracovníka s kolektívom a ostatnými zamestnancami.

## 13.1 Návrhy na zlepšenie

### 13.1.1 Internetová stránka

Organizácia pôsobí na Slovensku už štvrtým rokom a doposiaľ nemá internetovú stránku v slovenskom jazyku. Z dotazníkového prieskumu vyšlo, že 31 % uchádzačov hľadalo informácie o firme aj na internete, teda na webových stránkach spoločnosti Freudenberg. Avšak 24 % zamestnancov neovláda žiadny cudzí jazyk. To znamená, že je pre nich veľký problém získať nejaké informácie o firme. Internetová stránka síce existuje, ale len v anglickom alebo nemeckom jazyku vzhľadom k tomu, že je to stránka materskej spoločnosti v Nemecku. V dnešnej dobe je internet hlavným zdrojom informácií a väčšina záujemcov alebo nezamestnaných sa na túto voľbu hľadania obracia ako na prvú možnosť. Preto by bolo vhodné, aby si spoločnosť vytvorila webovú stránku buď samostatne, alebo v rámci stránky materskej spoločnosti, kde by bola voľba aj slovenského jazyka. Táto internetová stránka by ponúkala základné informácie o firme, o jej histórii, o produktoch, ktoré sa vyrábajú a v neposlednom rade, je tu možnosť, že by firma na vlastnú webovú stránku umiestnila aj voľné pracovné pozície a základné informácie o nich. Potom je možné uviesť aj ďalšie údaje, či už kontakt na personálne oddelenie alebo rôzne dokumenty, informácie a termíny týkajúce sa výberového konania a prijímacieho pohovoru. Spoločnosť by tak získala lepšie postavenie s možnosťou získať nových zákazníkov na slovenskom trhu. Náklady na vytvorenie webovej stránky nemusia byť až také vysoké, ak by na túto činnosť použila spoločnosť technické oddelenie, kde pôsobí programátor alebo grafik. Náklady spojené s vytvorením webovej stránky firmou, ktorá sa na to špecializuje sú pomerne vysoké. Je nutné určiť ako ma požadovaná stránka vyzerat' a podľa náročnosti sa potom pohybuje aj cena.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené niektoré zo služieb, ktoré sa týkajú vytvorenia internetovej stránky a ceny, v akých sa daná činnosť orientuje. Je to slovenská spoločnosť Alejtech, ktorá sa zaoberá vytváraním internetových stránok pre jednotlivcov, ale aj pre veľké medzinárodné spoločnosti.



Tabuľka 1 - Cenník spoločnosti Alejtech [2]

Ponuka	Cena s DPH
Aktivácia projektu	258,0 €
Grafický návrh	200,0 €
Článkový systém	163,2 €
Diskusie pod článkom	162,0 €
RSS – prehľad noviniek	46,8 €
Fotogalérie	55,2 €
Katalóg produktov	238,8 €
Formulár	39,6 €
Jazyková verzia	126,0 €
Vyhľadávanie	46,2 €
Dokumenty	234,0 €
<b>Spolu</b>	<b>1569,8 €</b>

Spoločnosť ponúka aj jazykovú verziu a teda možnosť prekliknutia sa návštevníkom stránky na iný jazyk, ktorému rozumie. V aktivácii projektu je zahrnuté vytvorenie stránky, spolu s optimalizáciou pre vyhľadávanie, generovanie hlavného menu a tiež zaškolenie pre používanie Alejtech systému. Firma ponúka mnoho služieb v rámci tohto projektu. Spoločnosť Freugenberg by si na webovú stránku mohla umiestniť ponuku voľných pracovných miest, rôzne aktuálne informácie pre súčasných zamestnancov, ale je tu aj možnosť umiestniť rôzne dokumenty a formuláre s tým, že ich možný uchádzač o pracovnú pozíciu prostredníctvom stránky hneď odošle vyplnené späť do spoločnosti. Konečná hodnota sa môže ešte meniť, ak by firma žiadala viac služieb alebo sa môžu objaviť nečakané výdavky. V cenách je zahrnuté aj zavedenie daného modulu. [2]

### 13.1.2 Spolupráca s vysokými školami

Spoločnosť v súčasnosti spolupracuje so strednými školami a jej absolventmi. Pre zvýšenie príjmu pracovníkov s vyšším vzdelaním by mala začať firma spolupracovať aj s vysokými školami. Len 7 % zamestnancov odpovedalo v dotazníku, že má skončené vysokoškolské vzdelanie. Absolventi vysokých škôl môžu priniesť do spoločnosti nové nápady a myšlienky, ktoré by priniesli do firmy určitý pokrok. Spoluprácu je možné vykonávať tak, že absolvent bude navštevovať firmu alebo v nej dočasne pracovať. Spoločnosť v súčasnosti spolupracuje so študentmi, ktorí pracujú na bakalárskej alebo diplomovej práci. Aj toto je spôsob ako zlepšiť dobré meno firmy a získať nových, kvalifikovaných pracovníkov. Ďalšia spolupráca so školami je možná prostredníctvom rôznych reklamných letákov alebo inzerátov, ktoré by firma umiestnila na nástenky vysokých škôl. Najlepšou formou je osobná prezentácia firmy na škole, kedy by študenti získali základné informácie a v tomto prípade je možný aj dialóg v prípade ďalších otázok. Náklady na spoluprácu s vysokými školami by sa odvíjali od toho, na akú vysokú školu by sa spoločnosť rozhodla ísť prezentovať a s ktorou by chcela spolupracovať. V blízkosti sídla firmy sa nachádza hneď niekoľko možností, aby nebol veľký problém s dopravou a to je napríklad Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka alebo materiálno-technologická fakulta na univerzite v Trnave, kde študujú študenti z blízkeho okolia. Náklady na dopravu pri prezentácii firmy nie sú až tak vysoké, ich cenu je možné určiť do 50 €.

### 13.1.3 Veľtrhy pracovných príležitostí

Prostredníctvom veľtrhu sa môže spoločnosť zviditeľniť a nájsť nové pracovné sily, nakoľko ich navštevujú buď absolventi stredných alebo vysokých škôl a nezamestnaní. V blízkom okolí sa podobná výstava koná v Novom meste nad Váhom, ktorú usporadúva Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny v Novom Meste nad Váhom. Ďalšie a zároveň väčšie veľtrhy sa konajú v Trenčíne alebo v Bratislave pod názvom iKariéra alebo Národné dni Kariéry. Firma tu môže prezentovať svoje meno, pracovné zameranie a voľné pracovné miesta. Z ekonomického hľadiska to pre firmu nie sú veľké náklady, pričom by uhradila náklady na dopravu, reklamný materiál, prenájom miesta a personalistku, ktorá by na tento veľtrh išla.

## ZÁVER

Získanie kvalitnej pracovnej sily sa považuje za jeden z najdôležitejších krokov k naplneniu podnikovej vízie. Oddelenie riadenia ľudských zdrojov má významnú úlohu a nemôže chýbať ani v malej alebo veľkej organizácii. Vyhľadanie a hlavne výber tých správnych pracovníkov je náročný proces, avšak pri správnej voľbe prináša spoločnosti úspech.

Charakteristický je aj postup prijímania pracovníkov, pri ktorom sa vychádza zo Zákonníka práce a nie je krátkodobou záležitosťou. Sprevádzajú ho a aj ďalšie úlohy, ktoré súvisia so zaškolením a adaptáciou pracovníka na danú pracovnú pozíciu.

Na základe naštudovaných teoretických poznatkov bola v spoločnosti Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o. vykonaná analýza na danú problematiku a to dialógom a dotazníkovým šetrením. Spoločnosť má zaužívané určité spôsoby vyhľadávania a výberu pracovníkov, na ktorých funguje od začiatku pôsobenia na slovenskom trhu. Je možné určiť, že realizované postupy sú výhodné a prinášajú organizácii vhodnú pracovnú silu. Na základe analýz boli zistené aj nedostatky v oblasti spolupráce s vysokými školami a účasťou na veľtrhoch pracovných príležitostí. Ďalším návrhom bolo vytvorenie internetovej stránky v slovenskom jazyku, aby firma zvýšila povedomie o svojom mene a o produktoch. V dnešnej dobe je internet hlavným zdrojom informácií pre celú spoločnosť, preto by firma týmto krokom mohla získať nových zákazníkov a taktiež by túto formu mohla využívať na hľadanie nových potenciálnych uchádzačov o pracovné miesto.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY**

- [1] Adaptační proces: doporučený metodický materiál k využití v plném nebo částečném rozsahu, případně sloužící k doplnění stávajícího interního předpisu platného v organizaci. In: *Krajský úřad Zlínskeho kraje* [online]. Október 2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>
- [2] Alejtech. *Cenník webových stránok* [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.alejtech.eu/sk/Cennik.alej>
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Human resource management practice*. 10. United Kingdom: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] Freudenberg Group. *Freudenberg* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.freudenberg.com./ecomaXL/index.php?site=>
- [7] Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s.r.o. In: *Kariéra* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://kariera.zoznam.sk/sk/ponuky-spolocnosti/freudenberg-filtration-technologies-slovensko-s-r-o-?od=50>
- [8] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2. upravené vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [9] Interné zdroje firmy
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [13] KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerske kompetence: zpusobilost vyjimecnych manazeru*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zasady uspesneho vyberu pracovniku*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- [15] MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- [16] MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- [18] Ponuky práce: Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o. In: *Profesia* [online]. 19. 4. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/praca/freudenberg-filtration-technologies-slovensko/C46421>
- [19] SCHOLTZ, Ján. Grafologie, pomocník manažera. *Zisk*. 2010, č. 1, s. 15. ISSN 1804 1604.
- [20] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-9-4.
- [21] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [22] Zákon 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění. In: [online]. Marec 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

GF	Geschäftsführer - manažér
HSE	Health, Safety, Environment – manažér na ochranu životného prostredia
PU	Personal union – personálna únia
QHSE	Quality, Health, Safety, Environment – kvalita, zdravie, bezpečnosť, prostredie
RSS	Really Simple Syndication – prihlásenie k odobratiu noviniek
SEO	Site Executive Officer – optimalizácia pre vyhľadávače
THP	Technicko – hospodársky pracovník

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1 – Typy lidských zdrojů [17] .....</i>	10
<i>Obr. 2 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů [12].....</i>	12
<i>Obr. 3 –Priemerný počet zamestnancov v jednotlivých rokoch [9].....</i>	34
<i>Obr. 5 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 4 [Zdroj: vlastný] .....</i>	46
<i>Obr. 6 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 5 [Zdroj: vlastný] .....</i>	47
<i>Obr. 7 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 6 [Zdroj: vlastný] .....</i>	47
<i>Obr. 8 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 7 [Zdroj: vlastný] .....</i>	48
<i>Obr. 9 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 8 [Zdroj: vlastný] .....</i>	48
<i>Obr. 10 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 9 [Zdroj: vlastný] .....</i>	49
<i>Obr. 11 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 12 [Zdroj: vlastný] .....</i>	50
<i>Obr. 12 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 14 [Zdroj: vlastný] .....</i>	50
<i>Obr. 13 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 16 [Zdroj: vlastný] .....</i>	51
<i>Obr. 14 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 18 [Zdroj: vlastný] .....</i>	52
<i>Obr. 15 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 19 [Zdroj: vlastný] .....</i>	52
<i>Obr. 16 – Grafické vyhodnotenie otázky č. 20 [Zdroj: vlastný] .....</i>	53

## ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 - Cenník spoločnosti Alejtech [2]</i> .....	56
--	----



## **ZOZNAM PRÍLOH**

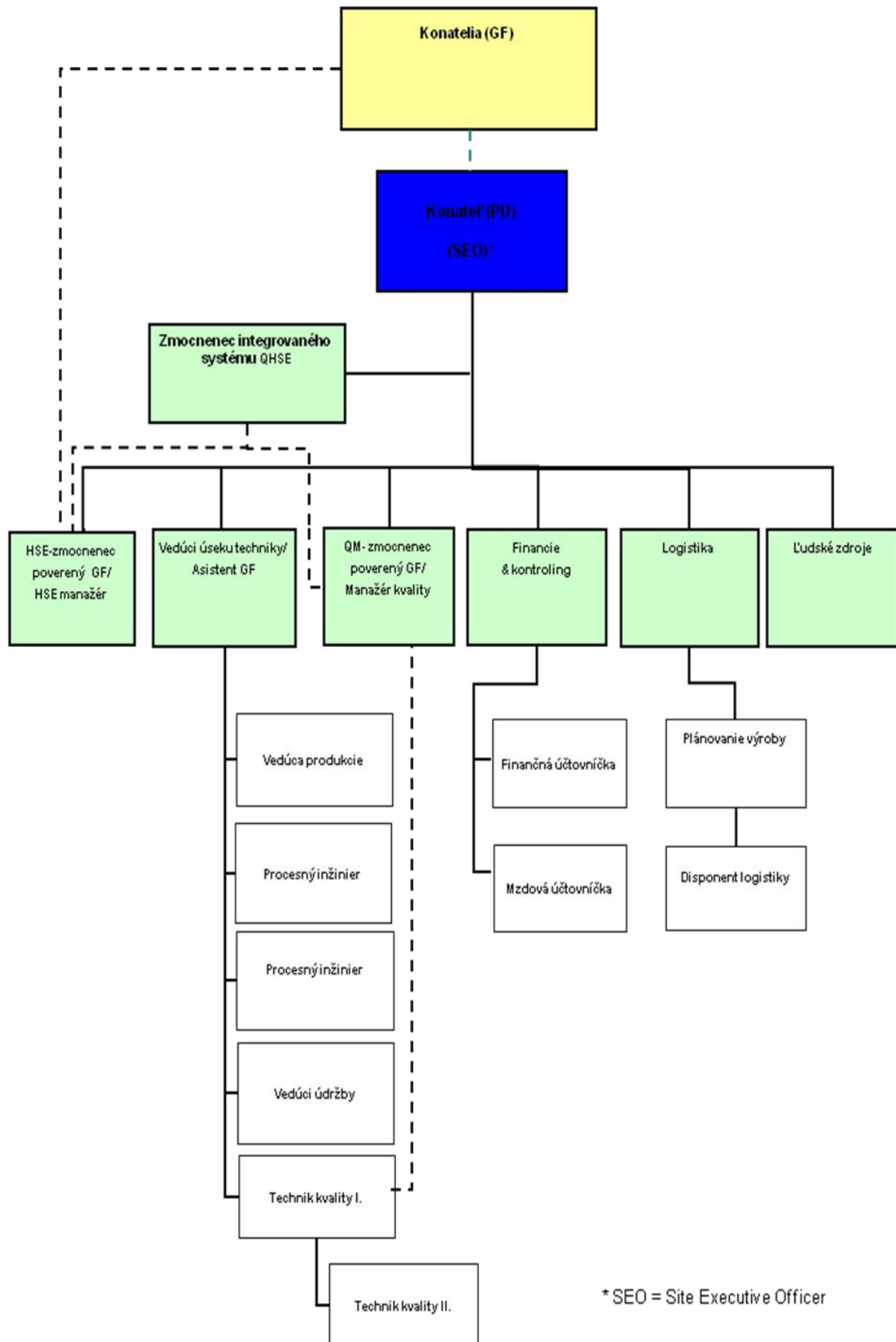
Príloha I: Organizačná štruktúra firmy

Príloha II: Dotazník uchádzača o zamestnanie

Príloha III: Dotazník použitý pri výskume

Príloha IV: Proti prachový filter

# PRÍLOHA I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY



## PRÍLOHA II: DOTAZNÍK UCHÁDZAČA O ZAMESTNANIE

Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, Potvorice 260, 916 25

### DOTAZNÍK UCHÁDZAČA O ZAMESTNANIE

Priezvisko, meno, titul		Uchádzam sa o pozíciu:			
Trvalé bydlisko:		<b>OPERÁTOR/KA VÝROBY</b>			
		<b>INÉ</b>			
Rok narodenia:	Možnosť nástupu:	Tel. kontakt:	E-mail:		
Oprávnenie VZV:		Vodičský preukaz:			
Vzdelanie – škola, adresa, odbor		Obdobie	Odbor	Druh skúšky	
Ďalšie kurzy a vzdelania		Znalosť cudzích jazykov			
		jazyk	stupeň znalosti	skúška	
Priebeh predchádzajúcich zamestnaní					
Zamestnávateľ, sídlo	Pracovné zaradenie	od	do	rokov	dní
Práca vo viaczmennej prevádzke:					
ÁNO		NIE			
Mzdové očakávanie v súvislosti s požadovanou pozíciou		Brutto (v hrubom) SK			
Poberáte dôchodok?		Zmenená pracovná schopnosť – invalidita			Váš zdravotný stav
ÁNO	NIE	ÁNO	NIE		

Súhlasim s evidovaním osobných údajov v personálnej databanke spoločnosti

Vyhlasujem, že som nič nezamlčal a všetky mnou uvedené údaje sú pravdivé.

V ..... dňa .....

.....  
podpis

## PRÍLOHA II: DOTAZNÍK POUŽITÝ PRI VÝSKUME

Milí zamestnanci,

v rámci analýzy systému prijímania, vyhľadávania a výberu pracovníkov do firmy Freudenberg Filtration Technologies Slovensko, s. r. o., by som vás chcela poprosiť o vyplnenie dotazníka, ktorého výsledky budú slúžiť pri tvorbe bakalárskej práce. Týmto by som vás chcela požiadať o pravdivé odpovede. Celý dotazník je anonymný a jeho výsledky budú použité len na spracovanie práce.

*VHODNÉ ODPOVEDE OZNAČTE KRÍŽIKOM*

1. Pohlavie       MUŽ                                       ŽENA
2. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
  - základné                                       vysokoškolské 1. stupňa
  - stredoškolské a odborné       vysokoškolské 2. stupňa
3. Vaše pracovné zaradenie?
  - manažment (top a stredný manažment)
  - THP
  - výrobní pracovníci a služby
4. Prečo ste sa rozhodli pracovať v tejto spoločnosti?
  - bol/a som nezamestnaný/á
  - moje predchádzajúce pracovné miesto mi nevyhovovalo
  - lepšie finančné ohodnotenie
5. Odo dňa nástupu do firmy pôsobíte stále na rovnakom pracovnom mieste?
  - Áno, mám stále rovnakú pozíciu
  - Nie preložili ma na iné miesto
  - Povýšili ma
6. Akým spôsobom ste sa do počuli o pracovnej ponuke v spoločnosti?
  - Inzerát v novinách
  - Internet
  - Úrad práce
  - Zamestnanec firmy ma odporučil firme ako vhodného uchádzača
  - Absolventská prax
  - Iný, uveďte aký.....

7. Hľadali ste internete nejaké podrobné informácie o spoločnosti?

- Áno
- Nie

8. Ovládate cudzí jazyk?

- Áno, plynule sa dohovorím
- Rozumiem len základným frázam
- Nie, nikdy som jazyky neštudoval/a

9. Boli ste spokojný/á s priebehom prijímacieho pohovoru?

- Áno určite, všetko prebehlo ako malo
- Viac menej áno
- Vedel/a by som si to predstaviť aj príjemnejšie
- Nie, mal/a som z neho zlý dojem

10. Prihliadala pracovníčka personálneho oddelenia počas pohovoru na Váš životopis a na predošlú prax?

- Áno, v konverzácii sme riešili aj predošlé zamestnanie a vzdelanie
- Nie, na údaje uvedené v životopise sa ma viac nepýtala

11. Výsledok prijímacieho pohovoru Vám bol oznámený ihneď?

- Áno, bol som oboznámený s výsledkom
- Nie, odpoveď som dostal/a telefonátom, e-mailom, poštou

12. Prečítali ste si celý obsah pracovnej zmluvy predtým, ako ste ju podpísali?

- Áno, najskôr som si ju podrobne prečítal/a a potom podpísal/a
- Nie, bez problémov som sa podpísal/a a ďalej som zmluvu nečítal/a

13. Podrobili ste sa povinnej vstupnej lekárskej prehliadke ešte pred podpísaním zmluvy?

- Áno
- Nie

14. Oboznámila vás pracovníčka personálneho oddelenia s vašimi právami a povinnosťami?

- Áno, všetky informácie mi boli ujasnené
- Nie, nedozvedel/a som sa všetky informácie

15. Boli ste poučený/á o pravidlách bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a ostatných pravidlách, ktoré treba vo firme dodržiavať?

- Áno, objasnili mi to hneď na začiatku

- Nie, všetky informácie boli oznámené oveľa neskôr

16. Boli ste prevedení po areáli firmy, s tým, že vás zoznámili aj so šatňami, sociálnym zariadením a stravovacími priestormi?

- Áno, všetky dôležité miestnosti mi boli ukázané
- Nie, táto činnosť sa nekonala

17. Predstavil vám vedúci oddelenia ostatných spolupracovníkov?

- Áno, prebehlo krátke zoznámenie
- Nie, ich mená mi boli neznáme

18. Zúčastnili ste sa školenia, ktoré bolo určené na zlepšenie vašej kvalifikácie alebo k udeleniu oprávnenia k manipulácii s nejakým strojom?

- Áno, viac krát
- Áno, raz
- Nie, nemám s tým žiadne skúsenosti

19. Robí vám doprava do zamestnania problém?

- Nie, som z okolia
- Nie, dochádzam firemným autobusom
- Využívam vlastný prostriedok /auto/
- Áno

20. Ako dlho trvalo kým ste si zvykli na nové pracovné prostredie?

- 2 týždne
- 1 mesiac
- Viac ako 5 týždňov

*Za Váš čas a pravdivé odpovede Vám ďakujem !*

## PRÍLOHA IV: PROTI PRACHOVÉ FILTRE

