

Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s. r. o.

Jana Keprtová

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KEPRTOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum, analyzujte teoretická východiska a formulujte podstatu a zásady pro vyhledávání, výběr a příjem pracovníků jako součást systému personálního řízení podniku.
2. Provedte analýzu současného systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s.r.o., zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
3. Navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu v dané firmě.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] GREGAR, A. Personální řízení I. 2.vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
[2] HÁJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika záruka prosperity podniku. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
[3] HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance, vše o assessment centre. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
[4] KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
[6] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. 172 s. ISBN 80-86022-65-X

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **13. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části. První je teoretická. V této části jsem zpracovala literární průzkum této problematiky. Čerpala jsem z monografické literatury, internetových zdrojů i seriálových publikací.

Druhou částí je praktická. Jako metodu zpracování jsem zvolila otevřené interview s vedoucí personálního oddělení. V této části bakalářské práce jsem analyzovala současný stav vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY. s. r. o. Poté jsem zhodnotila přednosti a nedostatky tohoto systému. V poslední části mé bakalářské práce jsem navrhla opatření ke zlepšení.

Klíčová slova: Personální oddělení, Personalista, Vyhledávání zaměstnanců, Inzerát, Výběr zaměstnanců, Pohovor, Příjem zaměstnanců, Pracovní smlouva, Adaptace

ABSTRACT

I divided my Bachelor thesis into two parts. The first is theoretical. I worked literary research of these problems in this part. I drew from monographic literature, internet source and magazines.

The second is analytical part. I elected inception interview with a head of staff department as method of processing. I analyzed contemporary situation of searching, selection and revenue staffs in XY company in this part of Bachelor thesis. Then I valorized strenghs and weaknesses of this situation. I suggested steps to improvement.

Keywords: Staff department, Personnel clerk, Searching of staffs, Advertisement, Selection of staffs, Interview, Revenue of staffs, Working Shift, Adaptation

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Kressové za cenné rady a připomínky. Dále také děkuji JUDr. Marcele Sedláčkové za ochotu a čas, který mi věnovala při získávání podkladů a informací při zpracování práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Bohutíně dne 13. května 2006

.....

podpis

Vedení firmy, pro kterou jsem zpracovala bakalářskou práci a jejíž údaje byly v práci použité SOUHLASÍ se zveřejněním práce třetí straně.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	10
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1 KROKY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	12
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY	12
2.3 POŽADAVKY NA PRACOVNÍKY	13
2.4 POSTUP PŘI VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.5.1 Uchazeči se nabízejí sami	15
2.5.2 Doporučení od stávajícího pracovníka.....	15
2.5.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	16
2.5.4 Vývěsky.....	16
2.5.5 Letáky vkládané do poštovních schránek	16
2.5.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích	16
2.5.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	17
2.5.8 Spolupráce s úřady práce	18
2.5.9 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen	18
2.5.10 Spolupráce s odbory	18
2.5.11 Používání internetu.....	18
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	19
3.1 POJETÍ A ÚKOLY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	19
3.2 KROKY PŘI VÝBĚRU.....	20
3.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A JEJICH POUŽITÍ	21
3.3.1 Testy pro přijetí do zaměstnání	21
3.3.2 Skupinové metody výběru pracovníků.....	21
3.3.3 Zkoumání dotazníku.....	21
3.3.4 Zkoumání životopisu.....	22
3.3.5 Interview	22
3.3.6 Assessment centre (diagnostický program)	23
3.4 ZÁSADY HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	24
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
4.1 PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	26
4.2 PRACOVNÍ SMLOUVA	26
4.3 ADAPTACE PRACOVNÍKA	27
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST	29
6 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	30

6.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	30
6.2	VÝROBNÍ PROGRAM	31
6.3	EXPORT	32
6.4	EKONOMICKÉ UKAZATELE.....	32
7	ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.	34
7.1	CÍL ANALÝZY	34
7.2	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	34
7.3	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	35
7.3.1	Optimální počet pracovníků	35
7.3.2	Kvalifikační katalog	36
7.4	VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.	37
7.4.1	Zdroje vyhledávání zaměstnanců	37
7.4.2	Metody vyhledávání zaměstnanců	37
7.5	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.	41
7.5.1	Výběrové řízení	43
7.6	PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.	45
7.7	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	49
8	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	52
8.1	VYTVORENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK	52
8.2	SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI.....	53
8.3	PORADA PO UKONČENÍ POHOVORU	54
8.4	ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ, KTERÍ SE ÚČASTNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	54
8.5	ETICKÝ KODEX SOUČÁSTÍ INFORMAČNÍHO BALÍČKU	55
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v současnosti jedním z nejdůležitějších nástrojů, pomocí kterých může firma zvyšovat svou výkonnost, produktivitu práce, konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost obecně. V mnoha podnicích ale přesto neexistuje samostatné personální oddělení, dokonce ani odborný pracovník, který by se zabýval řízením lidských zdrojů.

Mnoho podnikatelů a vedoucích pracovníků si vůbec neuvědomuje, že k tomu, aby firma plnila své cíle, je potřeba získat jen ty nejkvalitnější pracovníky. O tyto pracovníky je ale nutné se postarat, to znamená motivovat je a celkově se snažit o jejich spokojenost.

Právě kvůli těmto důvodům jsem si jako téma své bakalářské práce vybrala vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců. Toto téma budu zpracovávat ve firmě, která si nepřála, abych její název v této práci uváděla. Proto jsem zvolila název XY, s. r. o. Firmu jsem si vybrala proto, že v okolí mého bydliště patří k nejúspěšnějším firmám. Zároveň je to také jeden z největších zaměstnavatelů v tomto okolí. Firma má také mezi současnými a dokonce i bývalými zaměstnanci výbornou pověst. Chtěla jsem se v praxi přesvědčit, čím si tuto pověst firma vybudovala.

Cílem mé práce bude vypracovat analýzu současného stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v mnou vybrané firmě.

Po seznámení s teoretickými východisky a po osvojení si základních principů spojených s vyhledáváním, výběrem a příjmem pracovníků vypracuji praktickou část práce. V ní nejprve stručně představím společnost, pro kterou se tato práce zpracovává. Celou praktickou část zpracuji metodou interview s vedoucí personálního oddělení.

Po zjištění skutečné situace, která je ve firmě navrhnu opatření ke zlepšení tohoto stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

„Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, které se zaměřuje na člověka v pracovním procesu a vše, co se ho týká. „Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.“ [7, s. 11]

Kvůli tomuto důvodu je nyní řízení lidských zdrojů nejdůležitější složkou podnikového řízení. Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Je součástí personálního oddělení. [7]

Personální oddělení je zaměřeno na jednání s pracovníky – například na vyhledávání, výběr, přijímání pracovníků, jejich rozmístování, ale ve většině podniků se dnes stará také o jejich profesionální rozvoj a využívání jejich potenciálu. V některých organizacích se také stará o jejich pracovní podmínky, hodnocení a odměňování. Součástí kompetencí personálního oddělení je také ukončení poměru s pracovníkem. [9]

K těmto funkcím musí být personální oddělení vybaveno vysoce kvalifikovanými pracovníky, protože v dnešní době nevykonává toto oddělení pouze administrativní činnost, ale i odpovědnou rozhodovací činnost. Personalisté by měli působit v různých vnitropodnikových týmech, aby měli přístup k toku vnitropodnikových informací. Musí se umět prodat a prodat. Samozřejmostí by mělo být materiálně technické vybavení (nejmodernější software, komunikační technika).

Ne ve všech podnicích ale personální oddělení provádí všechny výše zmíněné funkce. Především v těch s vysokým počtem zaměstnanců různých profesí může být personální útvar rozdělen na několik podřízených jednotek (zaměstnanecké oddělení, vzdělávací oddělení, sociální oddělení, oddělení bezpečnosti práce). [4;19]

Realizace jednotlivých činností personálního oddělení je do značné míry ovlivněna různými vnitropodnikovými i mimopodnikovými faktory. Vnějšími faktory je v první řadě situace na trhu pracovních sil a také normy, které upravují vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, z nichž hlavní je Zákoník práce. Vnitřním faktorem je hlavně podniková politika, podniková kultura a veškeré zásady personální politiky v daném podniku. [9]

V mnoha publikacích se jako jedna z nejdůležitějších funkcí objevila funkce personální plánování. Jednoduše lze říci, že personální plánování by se dalo definovat jako stanovení optimálního počtu pracovníků k tomu, aby podnik dosáhl svých cílů.

Personální plánování tedy zajišťuje, aby ve správnou dobu byl k dispozici optimální počet dostatečně kvalifikovaných pracovníků. „Podrobněji jde o [4, s. 41]:

- zjištění počtů v současnosti a v budoucnu požadovaných pracovníků a pracovišť,
- zjištění současných a budoucích nároků pracovišť na lidi,
- zabezpečení dostatečného počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací,
- odborné vzdělávání pracovníků v souladu s podnikovými potřebami,
- optimální uplatnění současných a budoucích pracovníků.“

Personální plánování nesmí opomíjet individuální cíle, zájmy a potřeby pracovníků. Když to shrnu, tak personální plánování se orientuje do tří oblastí [6]:

1. plánuje potřebu pracovníků – musí přitom respektovat odhady odborníků,
2. plánuje pokrytí potřeby pracovníků, které je založené na předvídání zdrojů pracovníků uvnitř organizace.
3. plánuje rozvoj jednotlivých pracovníků, přičemž musí znát jejich cíle, zájmy a potřeby, které pak konfrontuje s cíli, potřebami a zájmy organizace.

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ [6, s. 181]

V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany – na jedné straně je podnik, který se snaží získat pracovníka a na straně druhé je potencionální pracovník, které hledá vhodné místo nebo vhodnější zaměstnání.

2.1 Kroky vyhledávání pracovníků

Vyhledávání (získávání) pracovníků se skládá z několika různých kroků. Prvním je definice toho, jaké místo je v organizaci volné. Druhým je zjištění vhodných zdrojů pracovních sil (zaměstnanci v podniku i mimo něj), jednání s uchazeči a získávání potřebných informací o nich. Všechny kroky je třeba administrativně zajistit a samozřejmě je respektování platných norem a lidských práv.

Získávání pracovníků má několik charakteristických rysů [6]:

- Má strategickou povahu – snaží se, aby získaný pracovník byl pro podnik dlouhodobě prospěšný.
- Snaha o maximální hospodárnost – nízké náklady, hledání rezerv a zároveň snaha poskytnout příležitost stávajícím pracovníkům organizace.
- Berou se v úvahu i týmová hlediska, to znamená, že nestačí, že uchazeč je způsobilý pro danou práci, ale také musí zapadnout do stávajícího týmu.
- Organizace musí získat nejen pracovní sílu, ale i celého pracovníka tak, aby spojil svoji budoucnost s budoucností organizace.

2.2 Vnitřní a vnější pracovní podmínky

Jsou to podmínky, které ovlivňují odezvu na nabídku pracovního místa. Vnitřní podmínky si může podnik sám ovlivnit, vnější jsou dané a musí se respektovat.

Vnitřní podmínky [4]:

- Podmínky, související s pracovním místem: povaha a postavení pracovního místa v organizaci, požadavky na pracovníka a jeho pravomoci, místo vykonávání práce.
- Podmínky související s organizací: význam, pověst a prestiž organizace, péče o pracovníky (možnost vzdělání, pracovní prostředí), odměňování pracovníků, kultura v organizaci.

Vnější podmínky mohou být demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní, politické a legislativní. [4]

2.3 Požadavky na pracovníky

Požadavky rozdělujeme na dvě základní skupiny [10]:

- Hard skills – odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti, které lze vyzkoušet formou ústního nebo písemného testu, ale také předvedením zvládnutí zadaného úkolu.
- Soft skills – tím se rozumí souhrn osobnostních vlastností a vloh, které lze při vhodném vedení rozvíjet tak, aby pozitivně ovlivňovaly pracovní výkon. Často se pro tuto skupinu užívá pojem manažerské dovednosti, který však nedostatečně vystihuje podstatu a zbytečně je zavádějící, neboť se čtenáři domnívají, že se jedná o souhrn vlastností, které patří do nezbytné výbavy manažera.

Požadavky na hard skills a soft skills by měla mít každá firma definované a registrované v papírové podobě. Tomuto dokumentu se říká „job description“ neboli „popis pracovní pozice“, který popisuje odborně všechny pracovní úkony, se kterými se pracovník v průběhu výkonu činnosti setká. Na základě všech těchto činností jsou odvozeny požadavky na odbornost a osobní vybavenost různými specifickými schopnostmi a dovednostmi. [10]

2.4 Postup při vyhledávání pracovníků

Aby mohlo být vyhledávání co nejúspěšnější, sestavila jsem podle literatury „manuál“ o 9 krocích:

1. „Identifikace potřeby získávání pracovníků“ [7, s.105]

Vychází se z podnikových plánů, personalisté spolupracují s kvalifikovanými manažery, se kterými společně odhadují počet a strukturu pracovníků, kteří budou schopni pokrýt potřebu podniku.

2. „Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst“ [7, s. 107]

Jeden z nejdůležitějších kroků, protože bez podrobných informací o obsazovaném místě bychom nemohli oslovit ty nejpotřebnější pracovníky. Navíc podle těchto informací se pak potenciální pracovník rozhoduje, zda o toto místo má skutečně zájem.

3. „Identifikace zdrojů uchazečů“ [7, s. 107]

V tomto kroku se podnik rozhoduje, zda se zaměří na vyhledávání pracovníků uvnitř podniku nebo bude hledat z vnějších zdrojů.

4. „Volba metod získávání pracovníků“ [7, s. 108]

Nyní musíme dát vhodným lidem vědět, že budeme místo obsazovat a nalákat je, aby o místo měli zájem. Metod je mnoho a budou popsány v následující kapitole.

5. „Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání“ [7, s. 116]

Zde rozhodujeme o tom, jaké dokumenty (například dotazník či životopis) budeme po uchazečích požadovat k získání informací, které jsou zásadní pro volbu vhodného kandidáta.

6. „Formulace nabídky zaměstnání“ [7, s. 118]

Vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží k volbě dokumentů, které od uchazeče požadujeme.

7. „Uveřejnění nabídky zaměstnání“ [7, s. 120]

Je to vlastně období, kdy se uchazeči mohou hlásit a kdy se nám od nich shromažďují dokumenty. Je vhodné, abychom se nespolehali jen na jeden způsob, ale abychom kombinovali všechny možné způsoby získávání pracovníků.

8. „Předvýběr“ [7, s. 120]

Jedná se o krok, ve kterém jsou vyřazeni uchazeči, o kterých už podnik podle obdržených dokumentů dopředu ví, že se na dané místo nehodí a nebudou přijati. Podnik si ale musí dát pozor, aby zbytečně nevyřadil uchazeče, který se mu sice zdá nevhodný, ale může se hodit třeba na jiném pracovním místě.

9. „Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“ [7, s. 122]

Závěrečný krok procesu získávání pracovníků. Počet uchazečů je závislý na počtu těch nejvhodnějších, kteří zbyli po předvýběru, ale také na zvyklostech podniku. Ideálně se doporučuje počet 5 – 10 uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování místa vedoucího, je vhodnější mít při výběru větší počet uchazečů. [7]

2.5 Metody získávání pracovníků

Nyní musíme dát vhodným lidem vědět, že budeme místo obsazovat a nalákat je, aby o místo měli zájem.

2.5.1 Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda se objevuje hlavně u podniků s dobrou pověstí, nabízejících práci s dobrou prestiží nebo nadprůměrným finančním ohodnocením. Také se může jednat o oblast s vysokou nezaměstnaností nebo u čerstvých absolventů škol. Její výhodou jsou především nízké náklady (organizace například nemusí podávat placenou inzerci). Za hlavní nevýhodu se považuje především neinformovanost pracovníků, zda je organizace skutečně potřebuje a také metoda neposkytuje dostatečnou možnost výběru.

2.5.2 Doporučení od stávajícího pracovníka

Pracovník může buď informovat svého zaměstnavatele o vhodném kandidátovi na obsazované místo nebo může svému známému doporučit, aby se o místo ucházel. Pokud chce zaměstnavatel kalkulovat s touto metodou, je důležité stávající pracovníky informovat o uvolněném místě. Výhodou je opět nízká nákladová náročnost, metoda je operativní – zaměstnavatel se k potencionálnímu zaměstnanci, který už má odbornou způsobilost,

dostane poměrně rychle a snadno. Nevýhodou je užší počet uchazečů a „možnost vytváření klik v organizacích“. [4, s. 193]

2.5.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

U této metody je důležité, aby podnik, respektive pracovníci, sledovali, kdo je v daném oboru nejlepší, o kom často píše specializovaná periodika a zúčastňuje se odborných setkání. Poté jej mohou přímo oslovit. Organizace by ale neměla vše líčit v růžových barvách a slibovat něco, co nemůže dodržet, aby se u pracovníka později neobjevila rozladěnost. Výhodou je odborná způsobilost pracovníka a relativně známý osobnostní profil a opět může organizace ušetřit náklady na inzerci. Jako hlavní nevýhodu literatura uvádí možnost zhoršení vztahů s organizací, které se snažíme odlákat pracovníky. [6]

2.5.4 Vývěsky

Mohou být umístěny přímo v organizaci nebo mimo ni, ale vždy musí být na viditelném místě, kudy prochází mnoho lidí. Samozřejmostí pak je uvedení všech důležitých informací o volném místě i požadavcích na uchazeče a termíny. Výhodou je především nižší finanční náročnost a také to, že redukuje počet potencionálních zájemců, neboť oni sami mohou posoudit, zda se na takové místo opravdu hodí. Nevýhodou pak je, že ne všichni si vývěsky všimnou. Tato metoda tedy není vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků. [7]

2.5.5 Letáky vkládané do poštovních schránek

Ve světě jde o poměrně rozšířenou metodu rychlého získávání pracovníků na dočasnou nebo manuální práci. Výhodou je hlavně to, že se oproti vývěskám dostane do rukou většímu počtu obyvatel a stále tato metoda patří mezi ty relativně levnější. Měla by se využívat především k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. Nevýhodou je, že efektivnost této metody závisí na počtu letáků. [6]

2.5.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jde v dnešní době o nejrozšířenější metodu. Jedná se hlavně o inzerci v novinách, běžných i odborných časopisech. Často se také můžeme setkat s nabídkou zaměstnání v rádiu či v televizi. Finanční náročnost pak závisí na tom, zda inzerujeme pouze regionál-

ně nebo celostátně či dokonce mezinárodně. Úspěšnost metody závisí na správnosti sestaveného inzerátu. Inzerát, který vede k tisícům nabídek zřejmě nebude sestavený nejlépe. Dobrý inzerát slouží hlavně k první selekci, kdy popis pracovního místa a požadované kvalifikace vede k odrazení nevhodných uchazečů a naopak vhodné povzbudí k činnosti.

Aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržovat následující zásady [1;7]:

- Inzerát by měl obsahovat následující informace: název práce a stručný popis, místo, kde se bude vykonávat, název a adresa podniku, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, pokyny pro uchazeče (dokumenty, kdy a jak se o místo ucházet).
- Vybrat vhodný sdělovací prostředek - pokud hledáme specialistu či vedoucího pracovníka zvolíme zřejmě celostátní tisk či rozhlasovou stanici, naopak na manuální práci stačí pouze regionální.
- Vhodná forma inzerátu – velikost, typ.
- Vést záznamy o inzerátech - který sdělovací prostředek byl použit, kdy, forma inzerátu, uchazeči reagující na inzerát, uchazeči vybraní k pohovoru, uchazeči úspěšní při výběru.
- Analýza efektivnosti inzerování.
- Informování odmítnutých uchazečů.

Výhodou je rychlost této metody. O místě se dozví více lidí, proto máme větší možnost výběru a navíc jsou lidé u nás na inzeráty zvyklí a čtou je. Nevýhodou je cena inzerce (především celostátní a mezinárodní) a také inzerát nemusí být umístěn vhodně (hodina vysílání, stránka v tisku). [6]

2.5.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Pokud se organizace podílí se vzdělávacími institucemi (především z hlediska získání praxe) na výchově nových pracovníků, zajišťuje si tak přísun nových, mladých lidí. Organizace si sama může již během studia, vytipovat nejnadanější studenty, které si následně smluvně zaváže. Zajistí si tak, že onen vytipovaný student nepřejde ke konkurenci. Výhodou je, že škola sama často doporučí toho nejvhodnějšího studenta, škola si touto spoluprací vytváří také dobrou pověst u zaměstnavatelů. Nevýhodou je nemožnost opera-

tivně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku. Další nevýhodou je, že čerství absolventi nemají téměř žádné praktické dovednosti a organizace musí počítat s určitou investicí k jejich získání. [6]

2.5.8 Spolupráce s úřady práce

„Úřady práce nejen, že zabezpečují realizaci státní nebo lokální politiky zaměstnanosti a slouží osobám hledajícím zaměstnání, ale stejně tak slouží organizacím hledajícím pracovníky. Rozumné vedení organizací se snaží v maximální míře služeb úřadu práce využívat, protože to organizaci šetří čas a peníze. Kromě toho si tak organizace vytváří příznivý obraz u instituce, která má i řadu kontrolních pravomocí.“ [6, s. 196]

Metoda je to levná, úřady práce samy zjišťují informace o uchazeči, v některých případech může organizace získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Hlavní nevýhodou je omezený výběr uchazečů.

2.5.9 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Jde o získávání pracovníků pomocí kvalifikovaných odborníků i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Výhodou je větší znalost trhu práce, navíc některé agentury mají vlastní databázi vhodných uchazečů. Nevýhodou je finanční náročnost této metody.

2.5.10 Spolupráce s odbory

Podmínkou této metody je, že příslušný odborový svaz musí mít kvalitní informační systém a fungující spojení na své členy (zejména na momentálně nezaměstnané). Využívá se především pro dělnické povolání. Metoda je to levná a také posiluje vztahy mezi vedením organizace a odbory, ale na druhou stranu nevýhodou je omezená možnost výběru.

2.5.11 Používání internetu

V současné době se objevilo mnoho adres, kde může organizace zanechat svůj inzerát. Spousta organizací dnes má vlastní internetové stránky, kde může nabídku vyvěsit. Výhodou je nízká cena, možnost uvést více informací než v inzerátu v novinách či v televizi. Nevýhodou je, že u nás ještě internet nevyužívá v určitých profesích tolik lidí (zejména středního věku) jako v zahraničí. [6]

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku.“ [7, s. 130]

3.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků

Výběr zaměstnanců těsně navazuje na krok předchozí – vyhledávání zaměstnanců a při obsazování pracovní pozice není radno jeden z těchto kroků vynechat. Mnoho personalistů argumentuje tím, že jednotlivé procesy jsou finančně „náročné“. Co je však horší varianta: tzv. ušetřit na náboru a výběru nových potenciálních zaměstnanců a poté se potýkat s tím, že byla pozice obsazena člověkem, který z různých možných hledisek nevyhovuje nárokům pracovního zařazení? Zbavit se takového pracovníka je pak poměrně náročné, přestože existuje možnost ukončení pracovního poměru z důvodu neplnění zadaných povinností, nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon práce.

Firmy v konečném důsledku tato špatná volba „šetření na nesprávném místě“ může mnohdy vyjít velmi draho. Problém však je, že ve firmách nikoho už zpětně nezajímá, kolik investic bylo vynaloženo na přijetí „nekvalitního“ zaměstnance, který do roka opouští firmu. Statistiky uvádějí, že každý zaměstnanec, který opouští firmu do roka od svého nástupu, je pro firmu prodělečný.

Při výběru pracovníků se hodnotí jejich způsobilost vykonávat danou práci. Před výběrem je nutné specifikovat kritéria, která budou rozhodující pro výběr. Před samotným výběrem také musí zvolit nejvhodnější metody, které pro výběr použije.

„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.“ [7, s. 130]

Organizace si při jednání s uchazeči musí uvědomit, že výběr je oboustranný proces, tedy že si organizace vybírá pracovníka, ale že si také pracovník vybírá organizaci, ve které chce pracovat. Na toto by měli myslet pracovníci, kteří s uchazeči jednají a podle toho zvolit vhodné jednání s uchazeči. [7;21]

3.2 Kroky při výběru

Obecným cílem výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou potřeba k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existuje postup sedmi po sobě jdoucích kroků [1;8;10]:

1. Vytvoření detailního profilu vhodného uchazeče.
2. Volba metody, která se pro výběr použije.
3. Systematický výběr došlých odpovědí.
4. Přímý kontakt s kandidáty - uchazeč o zaměstnání se dostaví osobně, pak je důležitý předběžný pohovor, který přispívá k udržování dobrých vztahů s veřejností. Pomocí něho také může osobní oddělení odhalit uchazeče, kteří na obsazované místo nehodí. Uchazeči jsou v tomto kroku hodnoceni především na základě vystupování a chování, nebo podle vzhledu.
5. Organizace výběrových řízení, interview a testování uchazečů. Nejčastější je pohovor - „oficiální rozhovor, který jde do hloubky a jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout. Ten, kdo tento pohovor vede, se snaží najít odpověď na tři obsáhlé otázky: Může uchazeč o práci dané povolání vykonávat? Bude toto povolání vykonávat? Jaký je uchazeč ve srovnání s ostatními, kteří byli pro tuto práci posuzováni?“ [8, s. 218]
6. Komplexní dokumentace o uchazeči. Velmi důležitá je kontrola těchto dokumentů, neboť se hojně objevují překroucené informace. Někdy si s sebou donese uchazeč doporučení. Doporučení se ale liší. Osobní doporučení jsou obvykle poskytována známými či příbuznými, proto nemusí být vždy objektivní, doporučení ze zaměstnání se zabývají pracovní minulostí uchazeče. Opět ale nemusí být nezaujaté.
7. Oslovení už pouze vyhovujících uchazečů.

Finální výběr z těchto uchazečů. Organizace by ale měla informovat také nepřijaté uchazeče. [1;8;10]

3.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Ve světě moderní personalistiky dnes existuje mnoho metod výběru pracovníků, ale ne vždy jsou vhodné všechny tyto metody. Každá profese má svá specifika a proto pro různé profese jsou vhodné jiné metody výběru. Často je třeba metody kombinovat.

3.3.1 Testy pro přijetí do zaměstnání

Testy slouží k tomu, aby organizace ověřila schopnosti uchazečů s požadavky pro dané místo. Nepoužívají se ale u všech typů zaměstnání, protože pro některé by musely být příliš složité. Testy také mohou sloužit opět k rozřídění uchazečů. [8;10]

Mají měřit schopnosti (fyzické i duševní), znalosti, osobnost, zájmy a postoje. Všeobecně jsou považovány za sice užitečný, ale spíše pomocný nástroj výběru. Testy mohou být [4]:

- testy znalostí a dovedností – mají měřit rozsah a hloubku znalostí a dovedností, ovládnutí odborných návyků,
- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy osobnosti – mají ukázat základní rysy povahy uchazeče,
- okrajové druhy testů – grafologie (rozbor písma), detektor lži (používaný v USA), drogové testy.

3.3.2 Skupinové metody výběru pracovníků

Jednotliví uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení, argumentují pro ně a obhajují je před ostatními. Podle toho jsou pak hodnoceni. Skupina pak musí do určité doby přijít s řešením zadaného problému.

3.3.3 Zkoumání dotazníku

Používá se prakticky ve všech organizacích, proto se doporučuje, aby byl sestaven univerzálně. Zároveň ale musí odpovídat pracovnímu místu – méně kvalifikovanému místu stačí jednoduchý, naopak u vedoucích pozic by měl být obsáhlejší. U méně kvalifikova-

ných míst pak je často rozhodující metodou. Dotazník poskytuje srovnatelné informace, podle kterých pak organizace může uchazeče rozřadit. Navíc pokud sám uchazeč informace nezkreslí, jsou informace spolehlivé. Metoda je spravedlivá. Na druhou stranu je vytvoření dotazníku dosti náročné.

3.3.4 Zkoumání životopisu

Strukturovaný životopis se velmi blíží dotazníku, proto jsou výše uvedené výhody i nevýhody shodné. Nestrukturovaný životopis je dokument. Jeho formu si určuje sám uchazeč. Umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a také posoudit schopnost uchazeče argumentovat ve svůj prospěch. Nevýhodou je, že uchazeč prezentuje také svůj pohled na svůj život a své schopnosti. Navíc nemusí vždy obsahovat všechny důležité informace a navíc je poměrně nepřehledný. [6]

3.3.5 Interview

Při interview je důležité získat ochotu ke spolupráci a důvěru uchazeče a podle toho by také měl být veden. Vedoucí by měl použít příjemný, ale zároveň věcný tón. Cílem je získat potřebné informace o uchazeči, které umožní zjistit, zda uchazeč může danou práci zastávat. Proto by měl vedoucí získat informace o profesních zkušenostech, osobních cílech, vzdělání, postojích, koníčcích, schopnostech a dovednostech. A jak tyto informace získat? Vedoucí musí používat vhodné druhy otázek, protože jen s těmi může získat relevantní informace. Může využít otevírající otázky, které uchazeče povzbudí, aby volně vyjádřil své cíle, představy, pocity. Jsou užitečné především k získání informací osobní a subjektivní povahy. Pomáhají také v případech, že je kandidát nemluvný nebo mluví příliš opatrně. Dalším druhem jsou zužující otázky. Ty se hodí pro získání faktických dat. Kromě získání informací musí také vedoucí nějaké informace uchazeči předat, aby i on mohl posoudit nabízené místo a organizaci.

Rozhovor s uchazeči může být veden několika styly [6]:

- Partneři si vyměňují užitečné informace. Vedoucí má jasnou představu o tom, jaké úkoly jsou s obsazovaným místem spojeny a jak by měla vypadat ideální osobnost pro dané místo.

- Vedoucí má přesně „nalinkován“ průběh interview, klade otázky v přesně stanoveném pořadí. Průběh rozhovoru je upjatý a nepružný a uchazeč nemůže hovořit o své osobnosti a svých schopnostech.
- Vedoucí uchazeče vědomě vystaví tlaku, aby zjistil, jak reaguje. Uchazeč se ale může stáhnout do sebe a vedoucí se o něm už pak prakticky nic nedozví. [1;6]

3.3.6 Assessment centre (diagnostický program)

„Assessment centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení.“ [5, s. 46]

Od ostatních metod se assessment centre odlišuje zejména naplňováním tří základních principů [5, s. 48]:

- Princip více očí – zde jsou v hlavní roli pozorovatelé-hodnotitelé. „Heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů jsou základními prvky jejich efektivity.“ [5, s. 48]
- Princip různého úhlu pohledu – vyplývá z multisituačnosti, která nastavuje různé úhly pohledu. Jedním z předpokladů assessment centre je možnost vidět uchazeče v různých situacích.
- Princip sledování změny v ohraničeném čase – rozhovor trvá většinou 30 – 45 minut s výjimkou hloubkového interview. Uchazeče může též čekat rozhovor o větším obsahu, což pak může zabrat i půl dne. Nejobvyklejší délka assesment centre je jeden den. Delší trvání je dáno především užitím vyššího množství metod.

Při assessment centre používáme různé skupiny metod, různé úlohy, které v nich probíhají v různém čase a s různou mírou abstrakce. Všechny tyto úlohy jsou propojené do celku a probíhají v různém prostředí. Využívané metody jsou [5]:

- Individuální metody – každý uchazeč se projevuje v určité situaci.
- Metody skupinové práce – umožňují pozorovat účastníky assesment centre při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině.

- Psychodiagnostické testy – především sebepopis a sebeposouzení.
- Sociogram - nazírání spoluúčastníků assessment centre.

Tato metoda má čtyři základní výhody, které jsou tvořeny blízkými dvojicemi: komplexnost, mnohostrannost hodnocení – flexibilita nástroje hodnocení a učení se – zpětná vazba.

Stejně jako výhody má tato metoda také nevýhody. Dvě se týkají organizace samotné assessment centre – časová a finanční náročnost. Další nevýhody se týkají přenositelnosti výsledků do praxe – simulační riziko a riziko zkoušky nanečisto a riziko chabé výzvy. [5]

3.4 Zásady hodnocení uchazečů

Při hodnocení pracovníků je důležité, aby se personalista nenechal oklamat příjemným, pohotovým a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal. Je zásadní, aby se personalista dostal od obalu k obsahu. Personalista by měl být krajně kritický - nesmí se nechat ovlivnit jednou či dvěma vynikajícími vlastnostmi a přehlédnout ty negativní, protože každé rozhodnutí je velmi drahé. Hodnocení musí být založena na faktech. [1;6]

Zásady efektivního výběru pracovníků [1;4]:

- dodržovat platné zákony,
- vybírat pracovníka pouze podle jeho schopností (nebrat v úvahu vlastní (ne)sympatie či vzájemný vztah),
- uchazeč je rovnoprávným a rovnocenným partnerem,
- neklamat uchazeče,
- všechny informace jsou důvěrné,
- při výběru raději používat kombinaci metod, ne pouze jednu metodu,
- seznámit se se všemi důležitými dokumenty o uchazeči,
- celý proces důkladně organizovat.

Konečné rozhodnutí o výběru pracovníka musí udělat přímý nadřízený budoucího pracovníka.

A jaké chyby se nejčastěji ve firmě vyskytují při vyhledávání a výběru pracovníků?

- Příliš se spoléhá na životopisy.
- Podceňují se veletrhy práce.
- Přehlíží se spolupráce s univerzitami a středními školami. [20]

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Jako první organizace obvykle informuje přijatého pracovníka a také uchazeče, kteří nebyli ve výběrovém řízení úspěšní. Pokud uchazeč nabídku práce přijme, informuje personální oddělení také uchazeče, kteří se ve výběrovém řízení ocitli na dalších místech a které jsme si nechali v rezervě. V této chvíli pak začíná fáze přijímání pracovníků.

4.1 Proces přijímání pracovníků

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.“ [6, s. 254]

4.2 Pracovní smlouva

Smlouva není jednostrannou záležitostí, musí se na ní podílet obě strany a obě s ní také musí souhlasit, to znamená, že organizace musí respektovat, když pracovník začne o podmínkách smlouvy vyjednávat. Smlouva musí respektovat všechny náležitosti, které jí ukládá zákon, zejména Zákoník práce, případně ještě další náležitosti, které požaduje buď organizace nebo pracovník.

Zákoník práce říká, že před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. V případech stanovených orgány státní zdravotní správy je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce.

V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

1. druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
2. místo výkonu práce (obec a organizační jednotku nebo jinak určené místo),
3. den nástupu do práce

Pracovní smlouva musí být písemná. Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít smlouvu na dobu určitou nebo neurčitou. Často se také ve smlouvě sjednává tzv. zkušební doba, během které může každá ze stran pracovní poměr ukončit bez udání důvodu.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Znamená to například pořízení osobní karty s veškerými údaji o pracovníkovi, mzdového listu, vystavení různých průkazů, které organizace vyžaduje.

V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží jako doklad o ukončení pracovního poměru.

Často opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště v den nástupu do práce. Pracovník personálního oddělení by měl nového pracovníka doprovodit na nové pracoviště a formálně ho představit stávajícím pracovníkům.

Nyní pro pracovníka začíná proces adaptace. [1;2;3;21]

4.3 Adaptace pracovníka

„Adaptace má tři cíle [2, s. 91]:

- překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím,
- vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon.“

V podnicích by se pro tyto účely měly vytvořit písemné materiály pro nové zaměstnance, které by měly obsahovat všechny potřebné informace (odměňování, udělování dovolené, postupy při pracovní neschopnosti či stížnostech, možnost vzdělávání, stravování a další informace, které jsou podle organizace potřebné). Samozřejmě by se organizace neměla spoléhat jen na písemné informace, ale nadřízený nového pracovníka a personalista by měli s novým pracovníkem některé otázky projednat ústně, případně nabídnout další porady.

Celý proces adaptace lze rozdělit na dvě části – pracovní adaptace (konkrétní požadavky na pracovní zařazení) a sociální adaptace (začleňování do sociálních vztahů na pracovišti). [2]

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vždy než firma začne s vyhledáváním zaměstnanců, je důležité, aby se potřebné lidské zdroje naplánovaly. Po samotném personálním plánování si firma musí stanovit požadavky, které od budoucího pracovníka požaduje. Nyní nastává fáze vyhledávání zaměstnanců na uvolněné či nově vzniklé pracovní místo. Existuje mnoho metod vyhledávání zaměstnanců. Mohou to být metody jednoduché (uchazeči se nabízejí sami) či složitější. Také jsou metody levné (doporučení od stávajícího zaměstnance) a drahé (inzerce v komerčních televizích), metody, které osloví náhodné uchazeče (letáky s nabídkou práce). A samozřejmě existují i ty metody, které se používat musí (oznámit všechna volná místa na úřad práce).

Po procesu vyhledávání zaměstnanců následuje proces výběru. Tento proces spočívá v hledání toho nejlepšího zaměstnance. Toho vybíráme podle stanovených požadavků.

Stejně jako u vyhledávání, tak i u výběru zaměstnanců existuje několik metod. Metody jsou drahé (Assessment centre) a levnější (životopis nebo dotazník). Výběr metody, kterou personalista použije, záleží především na pracovní pozici, na kterou je nový pracovník hledán. Jako nejpoužívanější metodu uvádí literatura interview.

Posledním popsáním procesem je přijímání pracovníků. Na začátku tohoto procesu je nutné informovat nejen úspěšné uchazeče, ale i neúspěšné. Nejdůležitějším krokem je sepsání pracovní smlouvy. Firma se musí řídit platnými zákony, z nich nejdůležitější je Zákoník práce. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence a proces adaptace. Tu lze rozdělit na adaptaci pracovní a sociální. V podnicích by také měly být vytvořeny informační materiály pro nové zaměstnance, které budou obsahovat vše, co by je mohlo zajímat.

Na základě těchto teoretických poznatků jsem si stanovila následující hypotézy, jejichž platnost ověřím v praktické části této bakalářské práce.

H1: Společnost plánuje počet pracovních míst.

H2: Nejvyužívanější metodou vyhledávání zaměstnanců jsou inzeráty ve specializovaných tiskovinách.

H3: Nejdůležitější metodou při výběru zaměstnanců je pohovor.

H4: Součástí informačních materiálů, které dostávají noví zaměstnanci je etický kodex.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY

Cílem praktické části bude po stručném představení společnosti XY, s. r. o. (pro kterou je bakalářská práce zpracovávána) vypracovat analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců, zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému a navrhnout opatření k jeho zlepšení.

6.1 Předmět podnikání

Firma XY má právní formu společnost s ručením omezeným. Ve svém okolí patří k největším a nejúspěšnějším firmám. A právě z důvodu konkurenčního boje si firma nepřála zveřejnit svůj název.

Předmětem podnikání je výroba tabákových a tenkých tiskových papírů. Svou výrobu zahájila již v 19. století. Mechanická výroba začala v roce 1861 a od roku 1870 se začalo s výrobou tabákového papíru, který se vyrábí dodnes. Později se také začalo s výrobou tenkých tiskových papírů. Celkově firma vyrobí 55 000 tun ročně.

Oba druhy papíru přitom patří ke špičkovým světovým výrobkům. Papíry se vyrábí na třech papírenských strojích. V poslední době došlo k nákladné modernizaci laboratoří, ve kterých se na nejnovějších zařízeních zjišťuje kvalita vyráběného papíru.

V současnosti firma zaměstnává 500 zaměstnanců.

Po celou dobu své existence patří firma k významným světovým výrobcům a vývozcům, stále roste její mezinárodní reputace. Svou pozici na trhu ještě posílila, když se v roce 1997 začlenila do úspěšného rakouského holdingu, předního světového výrobce papírů pro cigaretový průmysl a tenkých tiskových papírů, dodávajícího své výrobky po celém světě. [11;12;17]

Firma prošla po začlenění do tohoto holdingu velikými změnami, během kterých došlo k modernizaci všech výrobních linek na odpovídající světovou úroveň. Kromě výše zmíněného se firma snaží také stále zlepšovat služby pro zákazníky.

Politika společnosti říká, že firma bude usilovat o dosažení pozice předního světového výrobce a prodejce ve všech oblastech výroby, při respektování zájmů zákazníků, svých zaměstnanců a celé firmy XY, s. r. o. a požadavků ochrany životního prostředí. Podrobněji je celá politika popsána v příloze číslo 3.

V následující tabulce je zobrazena struktura zaměstnanosti. V příloze číslo 4 naleznete graf počtu zaměstnanců.

Tab. 1. Počet pracovníků ve firmě XY, s. r. o. od roku 1997 do roku 2005. Zdroj: [22]

<i>Rok</i>	<i>Dělníci</i>	<i>THP</i>	<i>Celkem</i>
1997	458	92	550
1998	436	98	534
1999	410	99	509
2000	391	98	489
2001	399	104	503
2002	399	115	514
2003	391	117	508
2004	392	121	513
2005	379	123	502

6.2 Výrobní program

Firma se specializuje hlavně na dva typy papíru – tenké tiskové a tabákové. Tenké tiskové papíry se rozdělují do čtyř skupin.

OP Polar Bright - nenatíraný bílý bezdřevý tenký tiskový papír s optickými zjasňovacími prostředky a extra vysokým modrým odstínem pro knihy a deníky. Výborné skládací vlastnosti a vysoká luminiscenční hodnota dělá tento papír vhodným také pro příbalové letáky. [18]

OP Opaque - nenatíraný bílý bezdřevý tenký tiskový papír bez optických zjasňovacích prostředků s vysokou opacitou a excelentním hladkým povrchem. Je využíván zejména pro náboženskou literaturu, slovníky, černobílé a barevné publikace všeho druhu, ideální pro heatset, coldset a archivový offset. [16]

OP Medical Print - nenatíraný bílý bezdřevý tenký tiskový papír s optickými zjasňovacími prostředky, vysokou bělostí a hladkým povrchem. Je vhodný zejména pro 1 – nebo

2 – barevné tisky a má výbornou schopnost hladkého běhu na všech typech ofsetových tiskáren. [15]

OP Book je ideální pro knihy s větším počtem stránek, jako jsou slovníky, referenční materiály, jízdni řady, bezdřevé novinové papíry a diáře. [14]

Hlavní druhy tabákového papíru jsou cigaretový, roubíkový, náústkový. [13]

6.3 Export

Z výše zmíněných druhů tabákového papíru je z celkového počtu 16 000 tun vyrobených v roce 2005 nejúspěšnější papír roubíkový. V tomto papíru je společnost jedním z největších výrobců na světě.

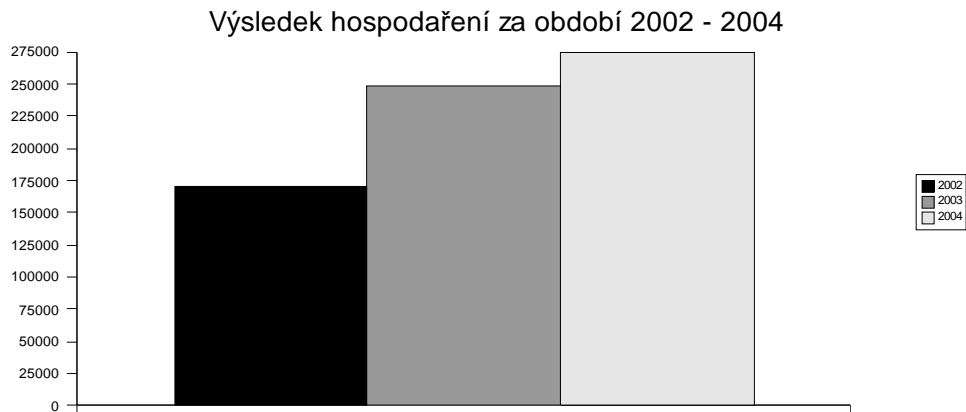
Klíčová množství dodává světovým lídrům na trhu cigaret firmám R. J. Reynolds, Reemtsma, Gallaher, British American Tobacco. Nejprodávanějším druhem cigaretového papíru je 45 CU, který je dodáván především firmě Philip Morris. Dalším v pořadí je 60 CU.

A které země jsou největšími odběrateli? Jak ve firmě sami konstatovali, ne jeden konkurent jim skladbu těchto zemí závidí. Na prvním místě je Rusko, Ukrajina a Egypt. Všechny patří k zemím s největším přírůstkem spotřeby cigaret, což je nejsledovanějším parametrem. Dalším významnou zemí je Kazachstán (největší země ve Střední Asii), Polsko (tato země má druhou největší spotřebu cigaret na jednoho obyvatele v Evropě). Společnost dodává cigaretový papír také do USA, ale v dnešní době už USA nejsou tak prestižní zemí v oblasti prodeje cigaretového papíru, neboť spotřeba cigaret rapidně klesá. Výborným marketingem a logistickým zázemím ale export cigaretového papíru do USA naopak stoupá.

Celkově je export rozložen do 42 zemí, od Filipín na východě až po Venezuelu na západě. Po podrobnějším prozkoumání firem a zemí exportu musí každý odborník na prodej cigaretového papíru konstatovat, že rozložení je opravdu perspektivní s potenciálem dalšího růstu. [22]

6.4 Ekonomické ukazatele

Graf 1. Výsledek hospodaření za období 2002 – 2004 Zdroj: Vlastní zpracování



Jak je v grafu vidět, výsledek hospodaření za zázorněná léta stále stoupal.

Tab. 2. Vývoj ukazatele EVA za období 2002 – 2004. Zdroj: Vlastní zpracování

	2002	2003	2004
Bezriziková sazba	5,10 %	4,12 %	4,80 %
r_{1a}	1,8 %	1,2 %	1 %
$r_{\text{podnikatelské}}$	0 %	0 %	0 %
r_{FinStab}	0 %	0 %	1,28 %
r_e	10,82 %	8,48 %	10,44 %
ROE	37,30 %	35,16 %	27,95 %
VK	455711	706587	980712
EVA	120686,3	188519,9	171751,1

EVA je nejdůležitější ekonomický ukazatel, představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Koncepce EVA v sobě obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty. To znamená, že ukazatel EVA měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Tato firma jasně hodnotu zvýšila.

7 ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ XY, S. R. O.

Jako metodu zpracování jsem zvolila otevřené interview s vedoucí personálního oddělení, zkoumání firemních směrnic. V rámci hodnocení výběru pracovníků jsem se zúčastnila výběrového řízení na místo asistentky vedoucího prodeje tenkých tiskových papírů.

7.1 Cíl analýzy

Cílem mé analýzy bude zjistit, jaký je současný stav ve vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s. r.o. Firma toto téma odsouhlasila, protože také chtěla zjistit, zda by u nich něco nešlo zlepšit, zda používají dostatečně moderní metody a také zda by někde nemohli ušetřit náklady.

7.2 Personální oddělení

Ve firmě XY, s. r. o. jsou na personálním oddělení zaměstnání dva lidé. Vedoucí personalista, v jehož kompetenci jsou výběrová řízení, má vysokoškolské vzdělání právnického směru a pravidelně se účastní různých seminářů a přednášek na téma komunikace, výběr zaměstnanců. Samozřejmostí je také četba tématicky zaměřených knih, časopisů a sledování internetu.

Toto oddělení bylo od vzniku firmy samostatné, podřízené je pouze ekonomickému řediteli. I v tak malém počtu zaměstnanců se toto oddělení zabývá mnoha činnostmi:

- vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- spolupráce se školami za účelem získání kvalifikovaných zaměstnanců,
- zajišťování vzdělávání zaměstnanců,
- statistické rozborů,
- všechna povinná hlášení, která se zaměstnanců týkají,
- sepisování žádostí o důchody,
- ukončení pracovního poměru,
- podílí se na rozvoji firemní kultury (vede firemní časopis, pořádá setkání zaměstnanců při nejrůznějších příležitostech),

- jedná s odborovou organizací.

Při výkonu všech těchto činností se musí řídit příslušnými zákony a ustanoveními, které se k dané problematice vztahují.

Personální oddělení také vede seznamy zaměstnanců v pracovním poměru podle středisek s uvedením vzniku pracovního poměru. Tyto seznamy musí podle kolektivní smlouvy předat každoročně v jednom vyhotovení výboru Nezávislé odborové organizace a měsíčně musí provádět jejich aktualizaci. V seznamech je uvedeno jméno a příjmení zaměstnance, datum vzniku pracovního poměru, jeho pracovní zařazení a středisko.

7.3 Personální plánování

Ve firmě XY, s. r. o. je personální plánování velmi důležité.

7.3.1 Optimální počet pracovníků

Firma si dlouhodobým výzkumem zjistila, kolik je optimální počet všech pracovníků. Tento výzkum probíhal například pozorováním či měřením a stanovováním norem na jednotlivé pracovní výkony. Nakonec bylo zjištěno, že ideální počet je kolem 500 zaměstnanců. Jak je patrné z tabulky č. 1, firma se opravdu snaží, aby počet pracovníků dosáhl optimálního počtu.

Ve firmě jasně převažují pracovníci v dělnických profesích, kteří pracují jako obsluha již zmíněných papírenských strojů a také na úpravnách papíru. V převážné většině jsou to muži, neboť práce u papírenských strojů je fyzicky velmi náročná. Nejvíce se jedná o manipulaci s těžkými břemeny.

Druhou skupinu zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci. Stejně jako u pracovníků v dělnických profesích, i zde převažují muži. Jedná se hlavně o techniky ve výrobě, o techniky na údržbě. Ženy jsou zaměstnány převážně na ekonomickém úseku (například účetní, personální, asistentky), na oddělení prodeje obou druhů vyráběného papíru, v laboratořích a úpravnách papíru.

Personální plánování předchází celému systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců. A proč je na personální plánování ve firmě kladen tak velký důraz? Je to především proto, že firma pro svůj rozvoj potřebuje jen ty nejkvalitnější pracovníky. Pouze nejkvalitnější pracovníci specializovaní ve výrobě papíru mohou obsluhovat nejmodernější

stroje, které se ve firmě nacházejí. Také pouze odborníci poznají, zda vyrobený papír splňuje všechna nejpřísnější kritéria, která firma a všichni její zákazníci pro vyrobený papír požadují. Ve firmě najdou uplatnění jak čerství absolventi vysokých škol, především chemicko-technologických oborů, tak i pracovníci s bohatými zkušenostmi z oboru. Vzhledem k začlenění firmy do mezinárodního holdingu dostávají přednost pracovníci, kteří jsou jazykově vybavení.

7.3.2 Kvalifikační katalog

Všechna pracovní místa jsou evidována v kvalifikačním katalogu (v příloze číslo 4 jsou jako příklad uvedeny požadavky na některé profese u papírenského stroje číslo 1). Na každou pracovní pozici jsou stanoveny kvalifikační požadavky – požadované vzdělání, povinné kurzy, vhodné doplňující kurzy a průkazy, jazykové znalosti, požadovaná praxe. Vedle tohoto katalogu je každá pozice ještě zařazena do KZAM – Klasifikace zaměstnání. Tato klasifikace byla zavedena Českým statistickým úřadem a má čtyřmístný číselný kód.

Samozřejmě u každé profese jsou kvalifikační požadavky jiné. Nejdůležitějšími požadavky jsou dosažené vzdělání a povinné kurzy. U technicko-hospodářských pracovníků pak ještě jazykové znalosti. U firmy XY, s. r. o. je největší důraz kladen na angličtinu.

Jakmile vedoucí pracovník zjistí, že potřebuje nového pracovníka buď na nově vytvořené místo nebo jako zástup (nejčastěji za mateřskou dovolenou nebo dlouhodobou nemoc), musí vyplnit formulář Požadavky na zaměstnance (příloha číslo 5). Zde musí uvést název pracovního místa, zkrácený popis pracovní činnosti, směnnost (1 směna, 2 směny nebo nepřetržitý provoz), předpokládaný výdělek, možné výhody pracovního místa (zkrácená pracovní doba, pružná pracovní doba) a důvod požadavku.

Zbytek doplní pracovník personálního oddělení podle kvalifikačního katalogu. Vyplněný formulář je předán ke schválení jednatelem společnosti. V případě, že ho odsouhlasí a podepíše, následuje fáze vyhledávání vhodného zaměstnance.

Myslím si, že v personálním plánování postupuje firma dobře. Základem je naplánování optimálního počtu zaměstnanců, které již firma má vypracované. Bez tohoto výzkumu by firma mohla zaměstnávat zbytečně moc pracovníků a tím plýtvat náklady. Také se mi líbí, že při stanovení požadavků spolupracuje personální oddělení s vedoucími pracovníky, kteří nejlépe vědí, jaké pracovní schopnosti by měl profesionální pracovník mít. Navíc personalistům velmi pomůže kvalifikační katalog. Jako přednost tohoto katalogu hodnotím

především to, že je v případě potřeby aktualizován. Pro je firmu důležité, aby se personalista při stanovování požadavků řídil svými zkušenosti, tedy aby do požadavku uvedl i takové, které nejsou nikde napsány, ale bez kterých by se pracovník neobešel.

7.4 Vyhledávání zaměstnanců ve firmě XY, s. r. o.

Vyhledávání zaměstnanců v dané firmě vychází z potřeb jednotlivých oddělení. Personalisté postupují podle ustálených pravidel. Tato pravidla vycházejí z vnitřní směrnice firmy. Myslím si, že zde by se také personalisté měli řídit i vlastními zkušenosti, stejně jako při stanovování požadavků.

Na základě odsouhlaseného formuláře Požadavky na zaměstnance vytvoří pracovníci personálního oddělení plakát či inzerát. Po každém uchazeči firma vyžaduje zaslání životopisu, neboť ne všichni uchazeči mohou být na volné místo přijati.

7.4.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání zaměstnanců využívá firma vnitřní i vnější zdroje.

Firma málo využívá možnost přearozování pracovníků, protože dobrých pracovníků se vedoucí nechtějí vzdát. Vnitřní zdroje využívá především tehdy, pokud má být současný pracovník ze svého místa přeřazen na vyšší funkci.

Vnější zdroje jsou využívány v převážné většině.

Podle mě je sice dobře zaměřovat hlavně na vnější zdroje, ale vnitřní zdroje bych zcela neodepisovala. Někdy totiž i zkušený vedoucí může přehlédnout, že pracovník, který na určité pracovní pozici pracuje průměrně se skvěle hodí na právě uvolněné místo.

7.4.2 Metody vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání nových zaměstnanců firma využívá tyto metody:

- vývěsky,
- uchazeči se hlásí sami,
- spolupráce s úřadem práce,
- inzerát,
- internet,

- personální agentury,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Vývěsky

Tuto metodu firma využívat musí, neboť na základě kolektivní smlouvy uzavřené mezi jednatelem společnosti a předsedou výboru Nezávislé odborové organizace musí být nabídka každého volného místa vyvěšena minimálně po dobu pěti dní na obvyklých nástěnkách v organizaci.

Uchazeči se hlásí sami

Je to metoda, která je využívána nejvíce u dělnických profesí, kdy firma nemá příliš vysoké požadavky (například stačí vyučení) a tyto požadavky tedy splňuje většina zájemců o zaměstnání. V regionu je poměrně vysoká nezaměstnanost, takže o volném místě se brzy dozví opravdu hodně potencionálních zaměstnanců.

Obě tyto metody se mi velmi líbí, neboť pro pracovní pozice bez speciálních požadavků jsou naprosto ideální – levné a pro personalisty téměř bezpracné. Navíc se na volná místa mohou přihlásit i pracovníci z vnitřních zdrojů, kteří touží po místě jiném nebo prostě jen po změně.

Spolupráce s úřadem práce

Opět je to metoda, kterou si firma nevybrala, ale která vyplývá ze zákona o zaměstnanosti. Nahlášení volného místa na úřad práce v současné době probíhá v elektronické podobě. Po přihlášení pracovník personálního oddělení může provádět několik činností – může zkontrolovat již vložené údaje, ale také zadat nové. Na zadání nového místa je připraven formulář. Tento je velmi podobný tiskopisu, o kterém jsem se zmiňovala již dříve – Požadavky na zaměstnance. Vyplněný formulář se odešle na úřad práce, který s ním dále pracuje – je rozeslán na jednotlivé pobočky a vyvěšen.

Pokud se jedná o místo, které je v evidenci již dlouho a stále není obsazeno, tak úřad práce nyní nově toto místo oznámí v regionálním rozhlasovém vysílání. Velkou výhodou je, že tato služba je poskytována zdarma.

Mimo tuto formu předává firma na úřad práce ještě vlastní inzerát. Tento je vytvořen tak, aby na první pohled upoutal pozornost uchazečů o práci.

Firma si tento nový způsob komunikace s úřadem práce pochvaluje a i mě se zdá dobrý. Mnoho věcí se dá vyřídit několika „kliknutími“ do počítače. Firma při této metodě ušetří náklady, které dříve musela vynaložit na cestu na úřad či na telefon. Navíc se mi líbí, že se ve firmě nespolehají pouze na inzeráty vydávané přímo tímto úřadem, ale také si tvoří inzeráty vlastní.

Inzerát

Jedná se o metodu, kterou firma používá pouze ojediněle. Inzerát sestavuje vedoucí personálního oddělení podle formuláře Požadavky na zaměstnance. Většina inzerátů musí mít tyto informace:

- název firmy a logo,
- přesný název pozice, na kterou je hledán nový pracovník,
- požadavky společnosti (vzdělání, praxe, jazyková způsobilost, potřebné průkazy nebo kurzy),
- co firma nabízí,
- požadované dokumenty (například životopis je vyžadován u každé pozice),
- termín, do kterého se lze o pozici ucházet.

U některých pozic inzerát obsahuje popis činnosti a případně se uvádí i minimální výše nástupního platu.

Tato metoda se nevyužívá u dělnických profesí. Jelikož se jedná o metodu poměrně drahou, firma se snaží touto cestou nalézt jen pracovníky na specializované pozice, například Technik pro zákaznický servis se zaměřením na polygrafii. Na toto místo firma hledá pracovníka již více než rok.

Pro inzerci firma nejčastěji volí běžný regionální tisk (Moravský Sever). Pokud ani potom se na volné místo nehlásí zájemci, využívá se také příloha Hospodářských novin Kariéra. Pro opravdu specializované profese také využívá speciálních periodik (Press Forum, Papír a celulóza).

Jako klad u této metody hodnotím především to, že využívá jen v omezené míře, především u specializovaných profesí, protože tato metoda je v konečné fázi jednou z nejdraž-

ších. Pokud už firma tuto metodu používá, je důležité, aby jejich inzerát zaujal na první pohled (velikostí písma, výraznou barvou).

Internet

Kromě inzerátů v některém z uvedených periodik také vybrané inzeráty (opět především na místa papírenských odborníků) zveřejňuje firma XY, s. r. o. na internetu. Internetové stránky mohou být placené (www.jobs.cz) nebo je inzerování zdarma (www.iaeste.cz). Nově inzeruje také na Slovensku (www.jobs.sk), protože doufá, že zde najde pracovníky na místa, na která marně hledají pracovníky na českém trhu práce. Využívají i internetových stránek některých institucí, jako je již zmíněný portál MPSV přes úřad práce nebo například stránky Francouzsko-české obchodní komory při hledání zaměstnance pro zahraniční obchodní zastoupení.

Personální agentury

Ve firmě XY, s. r. o. mají zkušenosti také s personálními agenturami, ale není to příliš obvyklá metoda vyhledávání zaměstnanců.

Metoda je používána pouze ve výjimečných případech, jako například při obsazování postu manažera. Myslím si, že je dobře, že tato metoda není ve firmě příliš častá, neboť pracovníci personálního oddělení jsou dostatečně zkušení a vědí, který uchazeč je pro danou pozici nejlepší. Celkově hodnotím metodu jako příliš zdlouhavou a drahou.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

V oboru, ve kterém firma podniká, je dlouhodobým problémem nedostatek odborníků, především těch, kteří by byli přímo vzdělaní v oboru výroby papíru. V České republice existují školy, které tyto odborníky vychovávají, ale není jich mnoho a o jejich absolventy je veliký zájem.

Firma se proto snaží o dlouhodobější spolupráci s vysokými školami, na kterých se tyto obory vyučují. Jde o Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze, dále o Univerzitu Pardubice a nově chce firma spolupracovat se Slovenskou technickou univerzitou v Bratislavě.

Jiné metody vyhledávání zaměstnanců firma XY, s. r. o. nepoužívá. Je vidět, že metody vyhledávání zaměstnanců má firma poměrně správně rozloženy vzhledem ke skladbě zaměstnanců, kdy převažují dělnické profese. Vyhledávání zaměstnanců na dělnické pozice

je totiž nejméně nákladné – stačí vytvořit plakát, který se vyvěsí v organizaci nebo pracovníci personálního oddělení použijí vlastní evidenci. V té evidují všechny neúspěšné uchazeče, kteří měli zájem se do této evidence přidat. S každým výběrovým řízením se tedy do evidence přidávají další uchazeči, kteří se firmě mohou hodit později na jiné místo.

U technicko-hospodářských pracovníků nebo odborníků jsou v případě potřeby využívány i metody nákladově náročné. V těchto případech se ale tyto metody opravdu vyplatí, protože tato investice se pak firmě vrátí v podobě vysoce kvalifikované pracovní síly, která bude velkou měrou přispívat k rozvoji celé firmy.

7.5 Výběr zaměstnanců ve firmě XY, s. r. o.

Z firmy XY, s. r. o. ročně odchází průměrně 35 pracovníků. Nejčastějším důvodem je odchod do důchodu. Ročně přijme zhruba stejný počet, spíše o 2 – 3 pracovníky méně, především do dělnických profesí. V poslední době také na pozici asistentky prodejce papíru (tenkých tiskových i tabákových), protože je tady mladý ženský kolektiv, takže pracovníce odchází na mateřskou dovolenou. Na jedno uvolněné místo připadá průměrně 10 uchazečů. Hlavním lákadlem pro nové pracovníky je dobrá image firmy, protože mnoho lidí bere jako velkou příležitost pracovat v zahraniční firmě. Naopak jako hlavní nevýhodu vidím umístění firmy.

Při výběru pracovníků se firma snaží vybrat ze všech uchazečů toho nejlepšího. Vzhledem ke všem faktorům, které ovlivňují počet zaslaných životopisů, není tento proces téměř nikdy krátkodobou záležitostí. Firma XY, s. r. o. má v okolí vysokou prestiž a proto si mnoho lidí přeje v této firmě pracovat. Navíc má firma sídlo v regionu s poměrně vysokou nezaměstnaností, takže se na nějaké místo hlásí často i uchazeči, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci, aby toto místo zastali. A právě vyřadit všechny tyto uchazeče je často zdoluhavý proces. Řada kvalifikovaných lidí, hlavně mladých, navíc tento region z důvodu nedostatečné nabídky práce opouští.

Výběr nejkvalitnějšího pracovníka ze všech uchazečů je také velmi důležitý k plnění cílů personálního plánování. Hlavním cílem je zvyšovat úroveň podnikové kultury ve firmě a dosahovat firemních plánů rozvoje a firemní strategie.

Výběr vhodného pracovníka neprochází stejným procesem u všech pracovních pozic. Je rozdíl, jestli se jedná o pozici dělnickou nebo o technicko-hospodářského pracovníka.

Čím má pracovní pozice větší odpovědnost (to znamená, že může rozhodovat o věcech, které mají vliv na budoucnost firmy), tím složitější je výběr vhodného pracovníka.

Pro výběr zaměstnanců firma používá nejčastěji tyto metody:

- životopis,
- pohovor.

Další metody firma buď nevyužívá vůbec nebo pouze výjimečně. Vedoucí personálního oddělení má zkušenosti také s assessment centre. Jako příklad mi popsala tyto své zkušenosti. První agentura požadovala, aby se celé akce účastnili všichni manažeři. Byli rozděleni do několika skupin a každá skupina pak měla pro uchazeče hrát určité role. Například vedoucí personalistka hrála zlou manažerku. Jako nevýhodu jsem zhodnotila především to, že každý manažer viděl každého účastníka pouze v jedné situaci. Každá skupina pak uvedla, kdo se jí nejvíce líbil a proč. Podle těchto názorů pak lidé z personální agentury vybrali toho nejlepšího, aniž by sami uchazeče nějak hodnotili. Navíc celá tato akce zabrala dva dny.

Druhá agentura nejdříve všechny účastníky (již nevyžadovala všechny manažery, ale nechala v kompetenci firmy, kdo se výběrového řízení zúčastní) seznámila s postupem a upozornila je, na co se u jednotlivých uchazečů mají zaměřit. Pak už se také hrály různé scénky, které měly jednotlivé uchazeče ukázat v různých situacích. Rozdílem bylo, že těchto scének se účastnili i lidé z personální agentury a všechny scénky se hrály před všemi účastníky. Bylo tak možné vidět všechny uchazeče ve všech situacích.

Je to ale metoda nejen časově náročná, ale také je pro firmu drahá, takže se raději spoléhá na zkušenosti svých zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců ve firmě XY, s. r. o. začíná v momentě, kdy jsou do firmy doručeny všechny odpovědi na plakáty a inzeráty. Na základě všech došlých životopisů, provádí pracovníci personálního oddělení předvýběr.

V tomto kroku se oddělí uchazeči, kteří splňují všechny požadavky, které byly uvedeny v inzerátu. Uchazeči, kteří nevyhovují, jsou z výběrového řízení vyřazeni. Neznamená to ovšem, že jejich životopisy skončí v odpadkovém koši. Většina životopisů se zakládá a uchazeči jsou evidovaní. Samozřejmě pouze ti uchazeči, kteří s touto evidencí souhlasí.

Některý z evidovaných uchazečů o práci může být později ideálním pracovníkem na nějakou jinou pracovní pozici.

Uchazeči, kteří prošli úspěšně předvýběrem, jsou pozváni na výběrové řízení. Pozvání se nejčastěji realizuje telefonicky, ale občas také e-mailem.

Pokud se jedná o dělnickou pozici (na tyto pozice nemá firma žádné speciální požadavky, stačí pouze zaučit se), účastní se výběrového řízení pracovník personálního oddělení a budoucí přímý nadřízený účastníků. Ti si se všemi účastníky promluví, vysvětlí jim detailně o jakou pozici půjde. V případě potřeby se účastníkům přímo ukáže pracoviště. Po tomto výběrovém řízení se nadřízený společně s personalistou rozhodnou pro toho nejlepšího, kterému je volné místo nabídnuto (kdy se dozví o tom, zda byli vybráni je jim sděleno u výběrového řízení). Poslední slovo ale patří vždy přímému nadřízenému. V případě náhlého nezájmu ze strany uchazeče, je volné místo nabídnuto uchazeči, který se ve výběrovém řízení ocitl na druhém místě. S vítězným uchazečem je pak sepsána pracovní smlouva, která je podrobněji popsána ve stejnojmenné kapitole.

Výběrové řízení na dělnickou pozici není tedy tak dlouhé, jako na pozici technicko-hospodářského pracovníka, hlavně pokud se jedná o klíčové pozice ředitele či manažera.

Stejně jako u dělnických profesí prochází i životopisy uchazečů o volné místo technicko-hospodářského pracovníka předvýběrem. V tomto kroku se postupuje stejně. Úspěšní uchazeči jsou opět pozváni na výběrové řízení. Prvního kola výběrového řízení se účastní personalista, budoucí nadřízený uchazeče a u klíčových pozic probíhá i druhé kolo (s účastníky vybranými z prvního kola), kterého se účastní také jednatel společnosti. Celý pohovor vede personalista a vychází z informací, které jsou obsaženy v životopisu. Proto je vždy důležité, co o sobě uchazeč uvede, protože na případné nesrovnalosti se v průběhu pohovoru přijde.

7.5.1 Výběrové řízení

Jednoho výběrového řízení jsem se také zúčastnila, takže můžu říct, že výběrové řízení bylo vedeno v příjemné atmosféře, nikdo se nad uchazeče nijak nepovyšoval ani nebyl nijak nepříjemný. Naopak se snažili spíše tuto situaci účastníkům ulehčit. To hodnotím velmi kladně, protože jinak se může stát, že účastník má takovou trému, že ani odborník neodhalí, jaké možnosti se v něm skrývají.

S každým uchazečem byl veden pohovor individuálně v místnosti, ve které nebyli účastníci pohovoru rušeni. Nejdříve budoucí nadřízený uchazeči představil firmu (stručnou historii, všechna pracoviště a také výrobní program) a detailně jim vysvětlil, co bude obnášet práce na místě, o které se uchází.

Zbytek pohovoru byl v režii personalisty, který měl dopředu připravené otázky, na které se bude ptát. Pokud ale měl otázku i budoucí nadřízený, tak se mohl zeptat. Každou odpověď si personalista zaznamenal. Zde bych firmě doporučila, aby si vytvořila formulář, kde by se zaznamenaly nejen odpovědi, ale také jaké měl personalista postřehy a názory na každého z uchazečů. Navíc by se tento formulář dal uschovat pro případ budoucí potřeby.

Personalista s každým uchazečem probral předchozí pracovní zkušenosti (u čerstvých absolventů, se personalista zajímal o to, proč si uchazeč vybral vystudovaný obor a zda ho tento obor opravdu baví). Tím se zjistí jeho kvalifikační předpoklady, zkušenosti, co může firmě nabídnout, ale také třeba proč odešel z předchozího zaměstnání, zda se dostával do konfliktu se svými nadřízenými, popřípadě s podřízenými nebo kolegy.

Dále se personalista ptal na jeho budoucnost. Proč si zvolil právě tuto firmu, co si sám myslí, že může nabídnout a jaké má obecně cíle a představy o svém zaměstnání. Důležitá je také otázka, jaký nástupní plat by si uchazeč představoval, aby firma zjistila, zda představy o platu uchazeče zapadají do mzdové politiky firmy, zda si ho může dovolit. Někdy se stane, že ten nejlepší uchazeč má o nástupním platu takové představy, které jsou příliš vysoké a firma si ho nemůže dovolit, přestože jinak je pracovníkem ideálním.

Pohovor s každým uchazečem trval přibližně 15 minut. Myslím si, že délka každého pohovoru nemusí být stejná, ale měla by být upravována podle potřeby. Každý uchazeč měl prostor nejen pro odpovědi, ale také pro své otázky.

Při výběrovém řízení nepoužívají ve firmě XY, s. r. o. žádné speciální testy. Pouze v předem připravených otázkách jsou některé otázky, které mají za úkol zkoumat psychiku uchazeče, rychlost jeho reakce a jak snadno se nechá zaskočit. Například co uchazeče stresuje a podobně.

Po skončení pohovoru je účastníkům nechána nějaká doba na rozmyšlenou (maximálně týden) a po jejím uplynutí je rozhodnuto, který z uchazečů bude na volné místo vybrán. Podle mě by bylo vhodné, aby se účastníci sešli ihned po skončení výběrového řízení, protože je pak snadnější si sdělit všechny pocity a názory na jednotlivé uchazeče. Po

uplynutí určité doby si už člověk nevybaví všechny detaily, které ale mohou být pro některé druhy zaměstnání rozhodující.

Pokud se personalista, nadřízený, případně jednatel společnosti neshodnou na žádném z uchazečů, tak se výběrové řízení opakuje. To se ale téměř nestává.

Další zásadou, kterou firma při výběrových řízeních dodržuje je, že vyrozumí všechny účastníky výběrového řízení bez ohledu na to, zda při výběrovém řízení byli úspěšní či nikoliv a důvody (například nedostatečná jazyková vybavenost). Ve firmě pro vyrozumění účastníků používají tři metody oznámení výsledků – telefonem, e-mailem, písemně.

Nejdříve vždy kontaktují vítězného uchazeče, pokud ten odmítne, tak kontaktují druhého v pořadí.

Oznámením výsledků výběrového řízení všem uchazečům končí fáze výběru zaměstnance a nastává další fáze – příjem zaměstnance.

7.6 Příjem zaměstnanců ve firmě XY, s. r. o.

Nejúspěšnější uchazeč, který projde všemi částmi výběrového řízení je vyzván k zahájení přijímacího řízení. Je mu sděleno, které dokumenty a doklady si má s sebou přinést. Celé přijímací řízení provádí vedoucí personálního oddělení a další zaměstnankyně tohoto oddělení.

Jako první krok této fáze je lékařská prohlídka. Na té se zjistí, zda je nastupující zaměstnanec opravdu fyzicky schopný danou práci vykonávat. Lékařskou prohlídku provádí závodní lékař a musí ji absolvovat všichni noví zaměstnanci bez rozdílu pracovní pozice.

Další a zřejmě nejdůležitější částí tohoto řízení je sepsání pracovní smlouvy. Podmínky pracovní smlouvy sjednává nejen vedoucí personálního oddělení, ale také nadřízený nového pracovníka. Pracovní smlouva je sepsána ve dvou kopiích. První zůstává ve firmě a druhý (originál) si ponechá nový zaměstnanec. Celou pracovní smlouvu podepisuje nejvyšší představitel firmy a nový zaměstnanec.

V každé pracovní smlouvě je vždy uvedeno:

- den nástupu do práce,
- místo výkonu práce,

- pracovní zařazení,
- souhlas se služebními cestami,
- že byl pracovník seznámen s pracovním řádem, kolektivní smlouvou.

Každá pracovní smlouva s novým pracovníkem je ve firmě uzavírána na dobu určitou. Konkrétně na jeden rok. Ve výjimečných případech může být tato doba i kratší. V každé smlouvě je také sjednána zkušební doba v délce nejdéle 3 měsíce. Do uplynutí nebo během této doby pak může kterákoliv strana bez udání důvodu pracovní poměr ukončit.

Cílem zkušební doby je zjištění pracovních dovedností nového zaměstnance nezbytných pro výkon práce, na niž byl přijat do pracovního poměru. Při podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec seznámen s tím, že bude průběžně nebo nejpozději před uplynutím zkušební doby hodnocen. Provádět hodnocení je povinností příslušného vedoucího zaměstnance. To vyplývá z jeho odpovědnosti za práci s lidmi na svěřeném úseku. Hodnocení se provádí podle potřeby firmy, nejpozději však jeden týden před skončením zkušební doby. Po metodické a organizační stránce hodnocení zajišťuje personální oddělení, které rovněž eviduje záznamy hodnocení.

Každý nový zaměstnanec také dostane pracovní řád, kde jsou uvedeny všechny informace, které je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle obecně závazných právních předpisů a kde je vysvětleno vše, co by mohl pracovník potřebovat. Například jde o bližší specifikace pracovního poměru (jeho vznik, změny, skončení). Pracovník se také dozví, co se od něj očekává z hlediska pracovní kázně. Je zde do detailu popsána pracovní doba, která činí 37,5 hodiny týdně a je rozdělena podle provozu. Pracovník se také může (pokud to jeho pracovní zařazení dovoluje) zvolit pružnou pracovní dobu. V pracovním řádu také noví zaměstnanci najdou veškeré informace, které se týkají mzdy. Důležitou částí je také pojednání o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci.

Důležitým dokumentem, který nově nastupující zaměstnanec také obdrží, je kolektivní smlouva. Ve firmě XY, s. r. o. se nová kolektivní smlouva schvaluje vždy na období jednoho roku. Je to smlouva uzavřená mezi firmou XY, s. r. o. a výborem Nezávislé odborové organizace společnosti XY, s. r. o. V kolektivní smlouvě jsou upraveny nároky zaměstnanců nad rámec obecně závazných právních předpisů, pracovní smlouvy a smlouvy

o mzdě. Pro mnoho zaměstnanců je zde důležitá sociální oblast (zde je zahrnuto například závodní stravování, ambulantní lázeňská péče atd.).

V kolektivní smlouvě se také nový zaměstnanec dozví, jaké jsou podmínky pro jeho další vzdělávání a rekvalifikaci. Část kolektivní smlouvy je také věnována oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Její nejdůležitější částí je ale část o mzdovém systému a podmínkách odměňování zaměstnanců. Je zde detailně popsána mzdová politika (například roční zvýšení mezd). Samozřejmě je v kolektivní smlouvě uvedena podle zařazení profesí do jednotlivých tříd i minimální výše hodinové a měsíční mzdy. Kromě základní mzdy jsou samozřejmě také různé příplatky ke mzdě.

V den nástupu dále obdrží nový zaměstnanec zácvikový plán, který slouží k tomu, aby se na novém místě zapracoval. Formulář vyplňuje příslušný vedoucí zaměstnanec. Je stanoven na různou dobu podle náročnosti profese. Například na asistentku prodeje je stanoven na půl roku. Na dělnickou profesi většinou tři až čtyři měsíce. V zácvikovém plánu se vyplňuje období, pracovní náplň a kdo pracovníka zaučuje. Po uplynutí doby zácviku provede nadřízený vyhodnocení zácvikového plánu. V něm zhodnotí celou dobu zácviku a uvede, zda zaměstnanec je schopen danou profesi vykonávat.

Zaměstnanci je rovněž předán zaměstnanecký průkaz ke vstupu do závodu a kontrolní lístek, který slouží k evidenci docházky a zároveň jako mzdový list.

Nezbytnou součástí přijímacího řízení ve firmě XY, s. r. o. jsou také různá školení. Nejdůležitější ze všech je bezpečnostní školení. Toto školení provádí bezpečnostní technik závodu formou přednášky. Některé věci jsou promítány na videu. Nový zaměstnanec je seznámen s organizací společnosti, s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a s předpisy o požární ochraně. Zaměstnanec svým podpisem na Kartě o bezpečnostním školení musí stvrdit, že byl seznámen se zásadami bezpečnosti práce, s provozními předpisy, s hodnocením rizik a prevencí rizik, s nebezpečnými místy výrobního a strojního zařízení a s ostatními okolnostmi, které by mohly způsobit pracovní úraz. Dále bere na vědomí, že při práci musí používat předepsané ochranné pomůcky a vyvaruje se všeho, co by mohlo způsobit úraz či ohrozit zdraví a život jeho nebo jeho spolupracovníků. Je poučen o věcech trestních a také jiných důsledcích, které by mohly vyplynout z případného nedodržení platných předpisů a nařízení o bezpečné a zdravotně nezávadné práci, jakož i protipožárních předpisů.

Po absolvování bezpečnostního školení je zaměstnanec proškolen vedoucím čistírny odpadních vod a odboru životního prostředí. Zde je nový pracovník seznámen s politikou společnosti ohledně ochrany životního prostředí, také s cíli společnosti v této oblasti a se základními principy EMS.

Na závěr je proškolen referentem řízení systému jakosti, který ho seznámí s politikou společnosti ohledně jakosti, s cíli společnosti v této oblasti a základními principy QMS.

O všech těchto školeních se je pořízen záznam na příslušných formulářích.

Školení bezpečnosti práce jsem se také zúčastnila a musím říct, že je opravdu velmi důkladné. Po zhlédnutí videa bych například dokázala pracovat se různými druhy hasících přístrojů

Pak pracovník přechází na příslušné středisko, kde se ho ujme vedoucí a zaměstnanec seznámí s konkrétními pracovními podmínkami na pracovišti. V případě, že je pracovník přijat na místo, které to vyžaduje, je vybaven ochrannými pracovními prostředky (oblečení, obuv, ochrana sluchu, hygienické potřeby). Zaměstnanec také seznámí s jeho novými kolegy.

Pracovník pověřený vedoucím se zaměstnanec ujme a začnou pracovat podle zácvikového plánu. Podle zácvikového plánu pracuje nový zaměstnanec po celou dobu, která je uvedena v příslušném formuláři. Po uplynutí této doby musí nadřízený vyplnit formulář Vyhodnocení zácvikového plánu. Na základě vyhodnocení je možné navrhnout pro nového zaměstnanec další výcvik. Vyhodnocení pak předá jednou na personální oddělení, které vede evidenci zácvikových plánů a jejich vyhodnocení.

Po uplynutí zkušební doby, která byla sjednána v pracovní smlouvě, zbývá ještě vyplnit Záznamový formulář k hodnocení zkušební doby. Formulář vyplňuje přímý nadřízený nového pracovníka. V první části tohoto formuláře hodnotí kvalitu jeho práce, kvantitu jeho práce, postoj k práci, docházku a účast a také jeho samostatnost. Všechny uvedené kategorie hodnotí na stupnici pěti stupňů (neuspokojivý, podprůměrný, průměrný, nadprůměrný, vynikající) či ho v některé z kategorií nehodnotí.

Ve druhé části záznamového formuláře dochází k celkovému hodnocení. Zaměstnanec je porovnán s ostatními zaměstnanci střediska za stejnou dobu zaměstnání. Stupnice

má stejně jako v první části pět stupňů – rozhodně neuspokojivý, průměrný, průměrný, ale dělá pokroky, vynikající a výrazně nadprůměrný.

Třetí část je závěrečná (nadřízený zde může navrhnout další výcvik). V poslední čtvrté části nadřízený doporučí, aby nový zaměstnanec zůstal. V případě, že navrhne, aby zaměstnanec skončil již před ukončením zkušební doby, musí také uvést důvody svého rozhodnutí. Je důležité, aby tyto důvody byly prokazatelné, aby zaměstnance nepoškodily. Nový zaměstnanec musí dostat možnost vysvětlit, eventuálně eliminovat subjektivitu uvedených důvodů a současně se vyjádřit k navrhovaným opatřením ke zlepšení jeho výkonu.

7.7 Shrnutí analytických poznatků

Společnost XY, s. r. o. má systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců velmi pečlivě propracován. Celý tento systém obstarává personální oddělení, které je již od samotného vzniku samostatné, což je velká přednost. Pracují zde dva lidé. Navíc se toto oddělení nestará pouze o vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců, ale také třeba i o školení zaměstnanců, o všechna hlášení, která se zaměstnanců týkají. V kompetenci tohoto oddělení jsou i sepisování žádostí o důchody, ukončení pracovního poměru a v neposlední řadě různá statistická hodnocení týkající se zaměstnanců.

Za velkou přednost také považuji, že má firma zjištěn optimální počet pracovníků, neboť toto je oblast, ve které mají mnohé společnosti u nás velké rezervy.

Předností celého systému je také kvalifikační katalog, který si firma vede a kde může snadno zjistit všechny kvalifikační požadavky, které jsou ke všem pracovním místům potřeba. Nedochozí pak ke zbytečnému zdržování v okamžiku, kdy je potřeba vyhledat nového zaměstnance.

V samotném systému vyhledávání zaměstnanců je na první pohled vidět zkušenost v tomto směru. Firma má opět propracovaný systém. Při vyhledávání využívá v převážné většině externích zdrojů. To může být výhoda i nevýhoda, záleží vždy na zkušenosti vedoucích pracovníků, zda mají všechny své podřízené opravdu dobře „přečtené“. Může se totiž stát, že i zkušený vedoucí přehlédne, že některý z jeho podřízených by mohl na jiném místě podávat špičkové výkony jen proto, že na nynější pracovní pozici podává pouze průměrné výkony.

Naopak u metod vyhledávání zaměstnanců je na první pohled vidět, že jsou téměř dokonalé. Firma přesně ví, kdy se jí vyplatí používat metody dražší. Tyto používá jen u specialistů, které v regionu, kde působí je téměř nemožné najít. Naopak třeba u dělnických profesí využívá pouze metody levné, neboť si to díky okolnostem (vysoká nezaměstnanost, vlastní evidence žádostí) může dovolit. Co ovšem firmu při vyhledávání zaměstnanců velmi znevýhodňuje, je neexistence vlastních webových stránek. Téměř každý vysokoškolák si dnes, pokud ho zaujme inzerát některé firmy, najde na internetu webové stránky, aby si zjistil vše, co chce vědět. Proto, že firma tyto stránky nemá, někteří potenciální zaměstnanci raději zkusí své štěstí jinde.

Kde by ještě firma mohla přidat je spolupráce s vysokými školami. Mohla by pro vybrané vysoké školy pořádat dny otevřených dveří, nabízet jim stáže nebo vypracování diplomových prací či se zapojit do programu Stínování manažerů. To nyní firma nečiní.

Výběr zaměstnanců opět ukazuje, že firma velmi spoléhá na zkušenosti pracovnice personálního oddělení, která má výběrové řízení na starosti. Líbí se mi, že firma při výběrovém řízení nepoužívá žádné speciální psychotesty, neboť se podle mě dají velmi snadno oklamat a navíc takové psychotesty vždy nejlépe vyhodnotí psycholog-specialista. Při výběrovém řízení se používá strukturovaný pohovor. Jak jsem sama poznala z navštíveného výběrového řízení, tak personalista nikdy příliš nedává na první pohled, nehodnotí například oblečení uchazečů, ale spíše ho zajímají zkušenosti a možnosti uchazeče a samozřejmě celkový dojem. Firma si také zakládá na tom, že pohovory jsou vedeny v přátelském prostředí a všichni zúčastnění se snaží minimalizovat trému uchazečů. Jediné, co bych firmě v tomto kroku ještě doporučila je, aby se všichni, kteří jsou pohovoru přítomni, zúčastnili školení o výběru zaměstnanců. Také mi chyběla nějaká porada těsně po pohovoru, na které by si všichni přítomní sdělili své dojmy o každém z uchazečů a společně rozhodli, kteří byli nejlepší. Pro lepší přehlednost by se také mohl vytvořit formulář na zaznamenávání odpovědí uchazečů a postřehy personalisty.

Velmi se mi líbí, že firma dá všem účastníkům vědět výsledek přijímacího řízení, včetně toho, proč neúspěšný uchazeč nebyl vybrán.

Příjem zaměstnanců je také již zavedeným systémem. Každý zaměstnanec musí podepsat několik formulářů, absolvovat lékařskou prohlídku a tři druhy školení. Dříve se školiло pouze v oblasti bezpečnosti práce, ale nyní se zkouší systém, kdy kromě bezpečnostního

školení absolvuje každý nový zaměstnanec také školení o životním prostředí a o politice společnosti a systému řízení jakosti. Toto hodnotím jako změnu k lepšímu.

Zaměstnanec při svém nástupu dostane kolektivní smlouvu a pracovní řád, kde je popsáno vše potřebné o pracovní době, o možnostech stravování a jiných důležitých věcech. Co by podle mě měl ještě nový zaměstnanec obdržet je etický kodex, který napomáhá k formování pracovních vztahů a posiluje identifikaci pracovníka s podnikem. Ten ale firma nemá.

Vedoucí nového pracovníka musí také zhodnotit pracovníka po uplynutí doby zácvičku a zkušební doby. Hodnocení zkušební doby provádí na stupnici o pěti nebo šesti stupních. Já osobně bych raději volila hodnocení slovní, neboť mi přijde spravedlivější.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této části své bakalářské práce navrhnu některá opatření, která by pomohla zlepšit současný stav systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s. r. o. Pokusím se navrhnout hlavně taková zlepšení, která budou pro firmu ekonomicky únosná.

8.1 Vytvoření webových stránek

Jako první návrh na zlepšení firmě doporučuji vytvoření webových stránek. Opatření to není příliš nákladné, neboť firma má vlastní výpočetní středisko, takže by si na vytvoření webových stránek nemusela najímat žádnou firmu, která se na tvorbu webových stránek specializuje. Prostor na internetu si firma také platit nemusí, protože si tyto svoje stránky může umístit na webové stránky holdingu, jehož je členem. Pokud by si přesto nechtěla své stránky umístit sem, existují na internetu takzvané freeweby neboli weby zdarma. Je to server, který umožňuje vytvoření, uložení a provozování webových stránek, aniž by za to firma musela platit.

V dnešní době totiž webové stránky nejenže mohou výborně posloužit potencionálním pracovníkům, ale také mohou přilákat i nové zákazníky.

Tyto webové stránky nemusí být nijak složité, pro naše účely stačí jednoduché a navíc pokud jsou stránky příliš složité, nikomu se nebude chtít procházet je příliš dlouho. Na první pohled musí být všechno jasně viditelné.

Celé stránky bych nechala zpracovat v podnikových barvách. Na první stránku bych do pozadí dala obrázek továrny a znak. Na první stránce také nesmíme zapomenout na volbu jazyka. Kolik jazyků zde bude uvedeno, záleží na struktuře odběratelů, ale nejdůležitějším jazykem bych zvolila angličtinu a samozřejmě také češtinu. Dále bych na první stránku uvedla hlavní nabídku. V hlavní nabídce stačí pouze základní informace – sídlo firmy a důležité adresy a telefonní čísla, historie firmy, výrobky, informace pro uchazeče o zaměstnání (zde může firma vkládat své inzeráty, ale také kontaktní adresy a telefonní čísla) a vše ostatní, co bude firma pokládat za důležité.

Také bych firmě doporučila, aby na webové stránky nedávala příliš mnoho obrázků, pouze jen obrázky nezbytně nutné, jako například u některých výrobků. Mohlo by se totiž stát, že by pak stránky byly zbytečně pomalé. Zásadní je jejich pravidelná aktualizace. Aktualizaci webových stránek bych vložila do kompetencí výpočetního střediska.

8.2 Spolupráce s vysokými školami

Přestože firma uvádí, že s vysokými školami spolupracuje, nezdá se mi tato spolupráce dostatečná, a proto se myslím, že by se tato spolupráce měla prohloubit.

Jako první z možností je například program Manager Shadowing Program, neboli Stínování manažerů. Je to program, který studentům vysokých škol umožňuje v praxi poznat pracovní náplň vedoucích pracovníků, jejich dovednosti a metody řízení a proniknout do pracovního procesu. Seznamují se s manažerskou prací v praxi a získávají množství zajímavých informací a zkušeností, které mohou porovnat se svými teoretickými znalostmi.

Stáže každoročně probíhají v řadě mezinárodních a českých společnostech v České republice (například Český Telecom, DHL Express CZ, Hewlett-Packard, Kraft Foods ČR, Mc Donald's ČR, Microsoft, Úřad pro ochranu osobních údajů, ZOO Liberec) a to po dobu 2 týdnů. Základní informace včetně přihlášek jsou na podzim rozesílány na studijní oddělení 90 fakult s žádostí o jejich zprostředkování studentům. Na základě přihlášky s životopisem a následného pohovoru jsou materiály vybraných studentů postoupeny zapojeným společností.

Firma po zapojení do tohoto programu má možnost získat nové zaměstnance přesně na tu pozici, na kterou potřebuje. Ale program má také jiné výhody, například firma získá přehled o úrovni stávající generace vysokoškoláků, manažer, který je stínován si rozvíjí dovednosti prostřednictvím komunikace se studenty a také se firma dostane do povědomí potenciálních pracovníků.

Další možností jak prohloubit spolupráci s vysokými školami je pořádání dnu otevřených dveří pro vybrané vysoké školy. Jak již jsem uváděla v základní charakteristice, výrobní zařízení firmy prošlo nákladnou rekonstrukcí a patří k nejmodernějším v České republice. Stejně tak i laboratoře. Mnoho studentů, když uvidí, v jakých podmínkách by mohli pracovat, se určitě nechá nalákat.

Další možností je nabídnout studentům možnost stáží nebo vypracování diplomových prací. Tyto studenty lze oslovit třeba přes školu. Může se jim také nabídnout symbolická finanční odměna. Navíc pokud firma uvidí, že je tento student opravdu šikovný, tak může vytvořit absolventské místo přímo pro něj.

U všech těchto možností má firma šanci získat nové a kvalitní pracovníky zaměřené na obory, jaké potřebuje.

8.3 Porada po ukončení pohovoru

Moje další doporučení se týkají pohovoru, který vedou ve firmě s uchazeči o zaměstnání.

Celý pohovor, který jsem měla možnost navštívit hodnotím kladně. Jediné, co mi chybělo, byla závěrečná porada, na které by všichni účastníci sdělili své názory na jednotlivé uchazeče. Společně by shrnuli, všechny silné stránky a slabé stránky uchazečů. Jaký dojem v nich zanechali a kterého by doporučili přijmout.

Firmě doporučuji zavést tuto poradou, protože si myslím, že kdyby všichni sdělili své názory hned po pohovoru, nemůže nikdo zapomenout na některý důležitý detail. Navíc každý z účastníků si všímá na uchazečích něčeho jiného. Velmi důležité je, aby tato porada probíhala opravdu bezprostředně po skončení pohovoru, neboť později by si všichni nemuseli vzpomenout na věci, které je na některém z účastníků zaujaly. Tím by pak samozřejmě mohli přijít o nejlepšího pracovníka.

Tato metoda firmě určitě pomůže zkvalitnit systém výběru zaměstnanců a navíc ji nebude nic stát.

8.4 Školení pracovníků, kteří se účastní výběrového řízení

Pro zlepšení systému výběru zaměstnanců také navrhuji, aby všichni, kteří se účastní výběrového řízení prošli školením. Mám na mysli hlavní vedoucí jednotlivých středisek, kteří mají většinou rozhodující slovo po domluvě s personalistou.

Tento návrh se může na první pohled zdát jako finančně velmi náročný, ale to pouze v případě, že se firma rozhodne na toto školení najmout specializovanou firmu. To už záleží na firmě samotné, jak se rozhodne, tedy kolik peněz je ochotna za školení těchto pracovníků vydat.

Nemusí se ovšem jednat o žádné drahé školení od specializovaných firem, ale stačilo by pouze proškolení od vedoucí personálního oddělení. Ta má s výběrovými řízeními velké zkušenosti, a proto by toto školení jistě zvládla.

Poslední návrh na zlepšení se týká příjmu zaměstnanců.

8.5 Etický kodex součástí informačního balíčku

V mnoha firmách dnes mívá podniková etika podobu psaného dokumentu, etického kodexu. V tomto dokumentu si pracovník může přečíst všechny důležité informace, které se etiky týkají. Jeho účelem je stanovit žádoucí standardy chování zaměstnanců celé firmy XY, s. r. o. Etický kodex by se tak stal základním dokumentem principů morálky a chování zaměstnanců. Etické normy v něm by navazovaly na normy právní, předpokládaly by jejich plnění a stanovily by požadavky náročnější, než jaké vyplývají z právního řádu.

V etickém kodexu by se mohly popsat cíle firmy a strategie, jak tyto cíle dosáhnout. Zároveň bych zde popsala zásady chování při dosahování naplánovaných cílů. Nejdůležitější částí pak budou normy vztahů k vnitřním i vnějším subjektům (to znamená zaměstnancům, zaměstnavatelům, zákazníkům, dodavatelům, odborům, orgánům státní správy atd.). V etickém kodexu se také může objevit motto firmy.

Celkový obsah etického kodexu je ale plně v rukou samotné firmy. Například:

- Každý pracovník firmy XY, s. r. o. je povinen dodržovat platné zákony a vnitřní předpisy. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s morálními principy.
- Každý pracovník je povinen respektovat svoje kolegy a dodržovat zásady vzájemné důvěry a spolupráce. Každý pracovník si musí být vědom, že svým vystupováním reprezentuje firmu s velkým významem.
- Při práci je každý pracovník povinen dodržovat zásady firemní politiky.
- Vždy dodržovat pravidlo, že zákazník je na prvním místě.
- Každý, kdo pracuje pro firmu XY, s. r. o., je povinen počínat si při své práci tak, chránit firemní zájmy, zájmy spolupracovníků, obchodních partnerů a zároveň chránit životní prostředí.
- Je přísně zakázáno zneužívat své postavení ve společnosti pro své osobní potřeby nebo potřeby třetí osoby, zneužívat věci a zařízení pro svou osobní potřebu.
- Je zakázáno zneužívat důvěrných informací získaných při práci k vlastní podnikatelské činnosti nebo k podnikatelské činnosti třetích osob. Veškeré nezveřejňované informace jsou považovány za důvěrné.

- Pracovník, který se při jednání setká s pokusem o korupci, musí s touto skutečností seznámit svého nadřízeného a přerušit veškeré obchodní styky s tímto partnerem.
- V případě, že firmě XY, s. r. o. hrozí nebezpečí, je každý pracovník podle svých možností a schopností povinen pokusit se takové škodě zabránit a informovat nadřízeného pracovníka nebo jiné osoby, které jsou také schopny vzniku této škody zabránit.
- Tyto zásady jsou závazné pro všechny pracovníky a to od okamžiku, kdy jsou s nimi seznámeni. Porušení těchto pravidel bude považováno jako jednání v rozporu s oprávněnými zájmy firmy XY, s. r. o.

Dodržování tohoto etického kodexu nelze podle mého názoru vynutit žádnými sankcemi či postihy, ale je pouze morální povinností každého zaměstnance ho dodržovat.

ZÁVĚR

V současné době se nejcennější částí podniku stávají zaměstnanci. Technologie a výrobní materiál mají dnes téměř všechny firmy stejně kvalitní, ale právě v úrovni svých zaměstnanců mohou získat něco víc, než mají ostatní. V nejlepších případech může získat potřebný náskok před konkurencí. Proto se každá firma musí zamyslet nad tím, jaké zaměstnance přijímá, jestli má dostatečně kvalitní metody vyhledávání, výběrové řízení. Proto jsem ve své bakalářské práci zpracovala téma vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců. Cílem mé práce bylo zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému ve firmě XY, s. r. o. a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto systému.

V první části jsem se zaměřila na teoretickou stránku svého tématu. Pomocí literární rešerše jsem získala potřebné informace, abych co nejlépe pochopila danou problematiku. Vybrala jsem základní a podle mého názoru nejdůležitější informace, které byly v literatuře dostupné. Na základě těchto informací jsem si stanovila hypotézy.

Ve druhé části jsem analyzovala systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě XY, s. r. o. Jako metody zpracování jsem zvolila rozhovor s vedoucí personálního oddělení v tomto podniku, rozbor vnitropodnikových materiálů a pozorování. Zjistila jsem, že celý systém nemá žádné závažné nedostatky. Podle mě je kvalitní a propracovaný. Společnost proto nemá při vyhledávání a výběru žádné zásadní problémy. Jako silné stránky jsem hodnotila především zkušenosti personalistů, že má firma stanoven optimální počet zaměstnanců, kvalifikační katalog. Firma má také vyvážené metody vyhledávání zaměstnanců a velmi důkladná školení nových pracovníků. Nevýhodu vidím hlavně v chybějících webových stránkách a také mi chyběl etický kodex. Firma by si také více propracovat systém spolupráce s vysokými školami.

Přesto jsem několik návrhů na zlepšení měla. Jako nejdůležitější je vytvoření vlastních webových stránek, neboť firma, která nemá webové stránky jako by skoro neexistovala. Tento návrh jsem navíc pojala tak, že pro firmu nebude finančně náročný. Také jsme navrhla, aby firma prohloubila svou spolupráci s vysokými školami, protože jsem se dozvěděla, že má někdy problémy obsadit místa, na která potřebuje pracovník speciální kvalifikaci. Můj další návrh se týkal výběrového řízení, kde mi po pohovoru chyběla nějaká porada všech účastníků, na které by si mohly sdělit svoje dojmy z jednotlivých uchazečů o zaměstnání. Posledním návrhem bylo vytvoření etického kodexu, který by byl součástí balíčku informací, který uchazeč dostane při nástupu do zaměstnání.

Ze stanovených hypotéz se dvě potvrdily – společnost plánuje počet pracovních míst a jako nejdůležitější metodou výběru nových pracovníků je pohovor. Naopak se nepotvrdilo, že nejčastější metodou vyhledávání zaměstnanců jsou inzeráty ve specializovaných periodikách. Firma totiž nemá žádnou metodu, kterou by využívala nejvíce. Spíše se snaží kombinovat několik různých metod. To hodnotím jako silnou stránku celého procesu, neboť je to efektivní a zároveň firma šetří náklady. Firma také nemá etický kodex.

Myslím si, že se mi podařilo splnit vytyčený cíl a také doufám, že mnou navržená opatření přispějí ke zlepšení systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [3] DRUCKER, Peter. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- [4] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
- [5] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- [6] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] MADDUX, Robert B. *Profesionální výběr uchazečů*. 1. vyd. Praha: Linde, 1994. 77 s. ISBN 80-85647-39-7.
- [9] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. 172 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [10] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. 632 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

- [11] *Historie společnosti* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.papirky.cz/product/cz/history.php>>
- [12] *Informace* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://spp.tradecentrum.cz/index.php?cmd=subject&id=91&menuID=100>>

- [13] *Novinky* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.papirky.cz/product/cz/hotNews.php>>
- [14] *OP Book* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://spp.tradecentrum.cz/index.php?cmd=advert&id=6&menuID=100>>
- [15] *OP Medical Print* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://spp.tradecentrum.cz/index.php?cmd=advert&id=7&menuID=100>>
- [16] *OP Opaque* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://spp.tradecentrum.cz/index.php?cmd=advert&id=8&menuID=100>>
- [17] *OP Papirna the UNCOATED ThinPrint paper specialist since1861* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <http://www.paperisbetter.com/en/mills_ols.htm>
- [18] *OP Polar Bright* [online]. [cit. 2005-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://spp.tradecentrum.cz/index.php?cmd=advert&id=9&menuID=100>>

Seriálové publikace

- [19] KROHOVÁ, Naděžda. Umíte si vybrat správné lidi pro svou firmu?. *Personál : časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2005, roč. XI, č. 7-8, s. 7-8. ISSN 1213-8878.
- [20] PŘIKRYL, Petr. Management: Personalisté se snaží znovu definovat svou roli : Časy se mění a úlohy s nimi. *Hospodářské noviny : Příloha Kariéra business*. 2005, roč. 49, s. 1. ISSN 0862-9587

Ostatní zdroje

- [21] *ÚZ Úplné znění : Zákoník práce*. Ostrava-Hrabůvka : Sagit, 2006. 95 s. ISBN 80-7208-450-X.
- [22] *OP Trend*. 2006, roč. 3, č. 1. Štítý : VEDUTA, 2006.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o. Společnost s ručením omezeným.

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí.

EMS Environmentální management system.

QMS Quality management system.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1.	Počet pracovníků ve firmě XY, s. r. o. od roku 1997 do roku 2005	31
Tab. 2.	Vývoj ukazatele EVA za období 2002 – 2004	33
Graf 1.	Výsledek hospodaření za období 2002 – 2004	33

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.

PŘÍLOHA P II: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.

PŘÍLOHA P III: POLITIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

PŘÍLOHA P IV: KVALIFIKAČNÍ KATALOG.

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ: POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE.

PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ: ZÁCVIKOVÝ PLÁN.

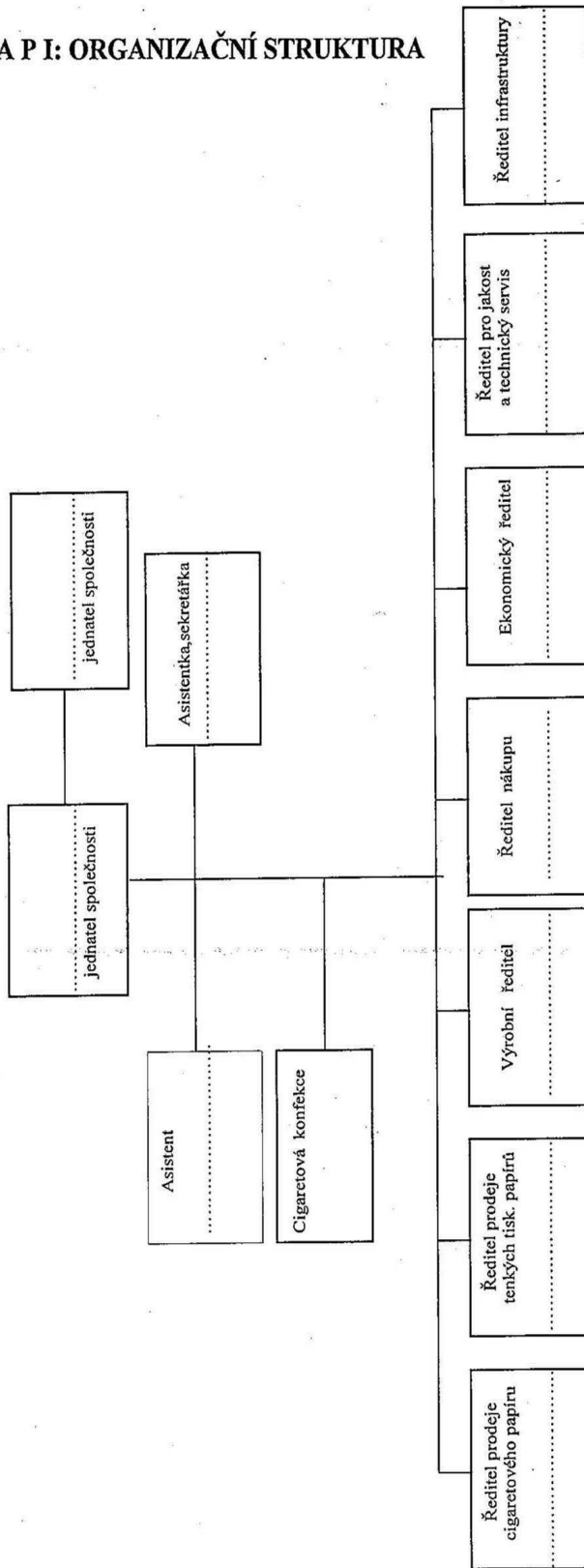
PŘÍLOHA P VII: OSOBNÍ LIST BEZPEČNOSTI PRÁCE.

PŘÍLOHA P VIII: FORMULÁŘ: VYHODNOCENÍ ZÁCVIKOVÉHO PLÁNU.

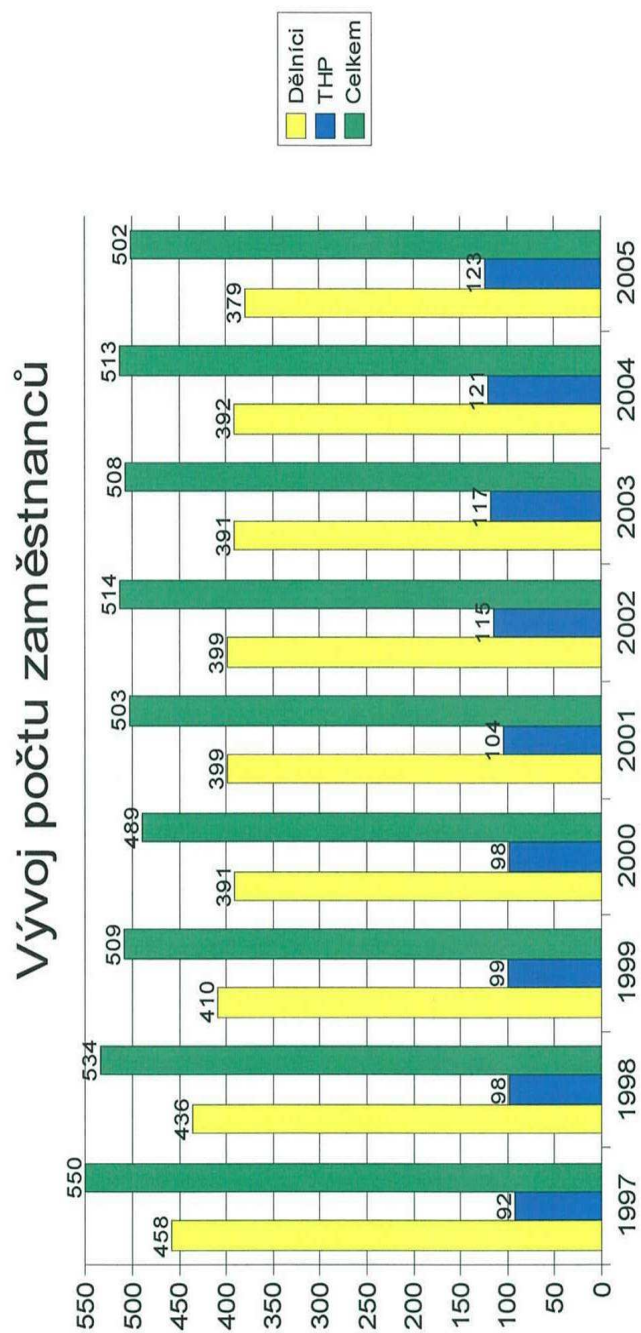
PŘÍLOHA P IX: ZÁZNAMOVÝ FORMULÁŘ K HODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

ORGANIZAČNÍ SCHEMA



PŘÍLOHA P II: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ



PŘÍLOHA P III: POLITIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Politika společnosti XY, s.r.o.

XY, s.r.o. usiluje o dosažení pozice předního světového výrobce a prodejce v oblasti:

papírů pro průmyslovou výrobu cigaret,
tenkých tiskových papírů pro tisk speciálních tiskovin,
buničiny z jednoletých rostlin,
cigaretové konfekce

při respektování zájmů zákazníků, svých zaměstnanců a společnosti XY, s.r.o. a požadavků ochrany životního prostředí.

Této vize bude dosaženo při dodržení následujících principů:

- Poskytování zboží a služeb, které důsledně přesahují očekávání a požadavky našich zákazníků.
- Zapojení zákazníků do vytváření standardů, návrhů na zlepšení a komentářů našich činností.
- Neustálé zlepšování hodnoty našich výrobků, postupů a služeb. Tato přidaná hodnota bude realizována trvalým výcvikem a vývojem našich nejlepších zdrojů, našich zaměstnanců.
- Vytváření silného společenství našich zaměstnanců se zákazníky. Tyto vztahy zvýší kvalitu našich výrobků a služeb a zajistí dlouhotrvající ziskovost a rozvoj společnosti XY, s.r.o. a jejích zákazníků.
- Proniknutí kvality do všech našich činností a umožnění toho, aby se zlepšování stalo součástí našeho každodenního plánování, rozmísťování zdrojů a vývoje návrhů.
- Nakupování vstupních materiálů pouze od prověřených a osvědčených dodavatelů, kteří jsou schopni splnit naše požadavky a potřeby. U materiálů pocházejících z lesních produktů schopnost prokázat nekontroverznost jejich zdrojů.
- Použití externích modelů kvality a postupů jako je ISO, které odpovídají těmto principům.

XY, s.r.o. si plně uvědomuje vliv svých aktivit na kvalitu životního prostředí, její zaměstnance a obyvatele žijící v jejím sousedství.

Plně uznává svou odpovědnost a závazek k ochraně životního prostředí naplňováním legislativních požadavků a podporováním politiky a praktik řízení ochrany životního prostředí na všech úrovních společnosti a jednotlivých pracovních místech.

XY, s.r.o. se zavazuje k:

1. Být v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a jinými pro společnost závaznými požadavky, které se vztahují k jejím činnostem a výrobkům, které mohou ovlivňovat životní prostředí.

2. Neustálému zlepšování podmínek činností společnosti XY, s.r.o., zajišťujících efektivní prevenci znečištění životního prostředí.
3. Vývoji dlouhodobé strategie využívání energie, zdrojů surovin a postupů řízení odpadů.
4. Podporování politiky zásobování k přednostnímu nákupu produktů a služeb, které budou co nejméně zatěžovat životní prostředí.
5. V rámci účasti společnosti ve spotřebitelském řetězci lesních produktů zdokonalit organizaci a vnitřní komunikaci ve společnosti tak, aby v každém okamžiku bylo možno identifikovat certifikovanou surovinu (buničinu) a byl znám její původ.
6. V rámci rozvoje lidských zdrojů zapojit odpovědné pracovníky společnosti do odpovědnosti za udržování požadavků spotřebitelského řetězce v souladu s normativním dokumentem CFCS 1004:2005.

Prioritou společnosti XY, s.r.o. je rovněž bezpečnost a ochrana zdraví jejich zaměstnanců.

XY, s.r.o. zabezpečuje dodržování všech zákonných požadavků a průběžně usiluje o zabránění všem nehodám a výskytu nemocí z povolání na všech pracovních místech společnosti.

Vedení společnosti si je vědomo své odpovědnosti za vytváření podmínek pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření v prevenci rizik.

K naplnění své politiky stanovuje vedení společnosti XY, s.r.o. následující opatření:

- Na základě výsledků vyhodnocení rizik zavést nezbytná opatření pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Angažovat kompetentní zaměstnance k výpomoci při plnění stanovených opatření.
- Stanovit nouzové postupy.
- Poskytnout jasné informace a výcvik všem zaměstnancům.
- Zabezpečit, aby si všichni zaměstnanci plně uvědomili svou individuální a kolektivní odpovědnost pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jich samých i jejich spolupracovníků.

Olšany 10. 4. 2006

jednatel společnosti

PŘÍLOHA P IV: KVALIFIKAČNÍ KATALOG

HS	Pož.vzdělání	Povinné kurzy	Vhodné doplňující kurzy a průkazy	Jazykové znalosti	Praxe	KZAM
210 - PS 1						
řízení PS	US/vyučen		J+V, ŘMV, obsluha výtahů		3	
obsluha PS - 1. pomocník	US/vyučen		J+V, ŘMV, obsluha výtahů		1	
obsluha PS - 2. pomocník	vyučen		J+V, ŘMV, obsluha výtahů			
mletí papíroviny	US/vyučen		ŘMV, J+V-obsluhovatelé, obsluha výtahů			
zanášení a barvení papíroviny	vyučen		ŘMV, J+V-obsluhovatelé, obsluha výtahů			
řízení převinovacího stroje PS 1	vyučen		J+V, ŘMV, obsluha výtahů			
PTP - asistent vedoucího PS 1+4	US/VŠ		ŘP-B	AJ/NJ	2/0	

PŘÍLOHA P V: POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE

POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE

Číslo požadavku:

Středisko:

Datum:

Pracovní místo (název):	
Zkrácený popis pracovní činnosti:	
Směnnost:	
Počet:	
Věk:	
Datum nástupu:	
Požadované vzdělání: Speciální kurzy: Praxe:	
Předpokládaná možnost výdělku:	
Možné výhody pracovního místa: (zkrácená PD, pružná PD)	
Důvod požadavku: (proč je uvolněné místo případně nové nutné opět obsadit)	

Datum:

Podpis vedoucího:

Vyjádření ředitele:

Schválení jednatelem:

Vyřízeno:

PŘÍLOHA VI: FORMULÁŘ: ZÁCVIKOVÝ PLÁN

Zácvikový plán

Jméno:

Pracovní zařazení:

Nástup dne:

Období	Pracovní náplň	Zodpovídá

Zpracoval:

Dne:

Pracovník byl seznámen dne:

Podpis:

PŘÍLOHA P VII: OSOBNÍ LIST BEZPEČNOSTI PRÁCE

OSOBNÍ LIST BEZPEČNOSTI PRÁCE

Příjmení, jméno:	
Bydliště:	
Rodné číslo:	Datum nástupu:
Pracovní zařazení:	
Osobní číslo:	Středisko:

Vstupní lékařská prohlídka: datum:

(ZPP - uloženo v osobní kartě) výsledek:

podpis pers. pracovnice:

1. Vstupní instruktáž zaměstnance v oblasti BOZP a PO při nástupu do zaměstnání podle IJS A5/02/01:

provedeno dne: školení provedl:

Potvrzuji, že jsem byl(a) při nástupu do zaměstnání seznámen(a) s organizací společnosti XY, s.r.o., s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, s předpisy o požární ochraně, se systémem řízení kvality, s pracovním řádem a kolektivní smlouvou. Dále jsem byl(a) seznámen(a) se zásadami bezpečné práce, s provozními předpisy, s hodnocením rizik a prevencí rizik, nebezpečnými místy výrobního a strojního zařízení a s ostatními okolnostmi, které by mohly způsobit pracovní úraz. Beru na vědomí, že při práci musím používat předepsané ochranné pomůcky a vyvaruji se všeho, co by mohlo způsobit úraz či ohrozit zdraví a život můj i mých spolupracovníků. Potvrzuji, že jsem byl poučen o věcech trestních a také jiných důsledcích, které by mohly vyplynout z případného nedodržování platných předpisů a nařízení o bezpečné a zdravotně nezávadné práci jakož i předpisů protipožárních.

podpis zaměstnance:

2. Školení zaměstnance BOZP a PO při nástupu na pracoviště podle stanovené osnovy dle IJS A5/02/01:

provedeno dne: školení provedl:

podpis zaměstnance:

3. Záznam o zařazení na pracoviště a školení na pracovišti				
Datum	Středisko, pracoviště	Profese	Podpis pracovníka	Podpis vedoucího

4. Záznamy o pracovních úrazech			
Datum	Příčina pracovního úrazu, druh úrazu	Podpis pracovníka	Podpis vedoucího

5. Záznamy o porušení pracovní kázně				
Datum	Porušení	Opatření	Podpis pracovníka	Podpis vedoucího

Přílohy: Karta zdravotních prohlídek
Výstrojní list OOPP
Karta profesních školení

**PŘÍLOHA P VIII: FORMULÁŘ: VYHODNOCENÍ ZÁCVIKOVÉHO
PLÁNU**

Vyhodnocení zácvikového plánu

Jméno:

Pracovní zařazení:

Nástup:

Zácvik

Hodnocení:

STRUČNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Dne:

Hodnocení provedl:

Zaměstnanec byl seznámen dne:

Podpis:

PŘÍLOHA P IX: ZÁZNAMOVÝ FORMULÁŘ K HODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

Formulář musí být vrácen na personální oddělení nejpozději do:

Jméno:

Datum nástupu:

Pracovní zařazení:

Středisko:

1) HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

	neuspokojivý	podprůměrný	průměrný	nadprůměrný	vynikající	nehodnocen
Kvalita práce:						
Kvantita práce:						
Postoj k práci:						
Docházka a účast:						
Samostatnost:						

2) Celkové hodnocení (porovnej s ostatními zaměstnanci střediska se stejnou dobou

zaměstnání)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Rozhodně neuspokojivý

Průměrný

Vynikající

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Podprůměrný, ale dělá pokroky

Výrazně nadprůměrný

3) Závěr - další výcvik zaměstnance:

4) DOPORUČENÍ:

Doporučujete, aby nový zaměstnanec zůstal v organizaci po uplynutí zkušební doby:

ANO

NE

Jestliže ne, jaké jsou důvody:

Poznámka: Uvedené důvody musí být prokazatelné, aby zaměstnance nepoškodily. Nový zaměstnanec musí dostat možnost vysvětlit eventuálně eliminovat uvedené důvody, současně se vyjádřit k navrhovaným opatřením ke zlepšení jeho výkonu.

Hodnocení prováděl:

Datum a podpis:

Podpis zaměstnance: