

# **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků**

Martina Holbová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina HOLBOVÁ**  
Osobní číslo: **M081040**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání  
pracovníků**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný způsob vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Rostra, s.r.o.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Rostra, s.r.o.
- Na základě provedených analýz formulujte závěrečná doporučení vedoucí ke zkvalitnění systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Rostra, s.r.o.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců – podrobný průvodce výběrovým řízením. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [2] CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., Personalistka. 1 vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- [3] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Pres, s.r.o., 2009. 402 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Lenka Kneslová**  
EXT.


Datum zadání bakalářské práce:

**25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
ZAST. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
ZAST. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2011

Hollan' Markisa

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá systémem vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ROSTRA s.r.o. Vizovice.

Teoretická část vychází z poznatků, které jsem čerpala z literárních pramenů dané problematiky.

V praktické části je popsán současný způsob nábory nových zaměstnanců ve společnosti ROSTRA s.r.o. Vizovice.

Na závěr jsem zhodnotila nedostatky a přednosti tohoto systému, kde jsou uváděny doporučení a navrhovány vylepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ROSTRA s.r.o. Vizovice.

Klíčová slova: vyhledávání pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, pracovní místo, organizace pohovorů

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the tracking system, selection and recruitment of the ROSTRA s.r.o. Vizovice.

The theoretical part is based on the knowledge that I gathered from the literature in this field.

The practical part describes the current arrangements for the recruitment of new employees in ROSTRA s.r.o. Vizovice.

Finally, I assess the strenghts and weaknesses of this system, which are given recommendations and proposed improvements to the existing system of search, selection and recruitment of the ROSTRA s.r.o. Vizovice.

Keywords: executive search, recruitment, staff selection, recruitment, job, organization of interviews

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala společnosti ROSTRA s.r.o., zvláště paní Ing. Lence Kneslové, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, poskytování materiálů a především za věnovaný čas a úsilí při konzultacích.

Moje poděkování patří také paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za vstřícný přístup, rady a komentáře.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Hlavní činnosti personalisty .....	12
1.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků .....	13
1.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků .....	15
1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....	15
1.3.2 Výhody pracovníků z vnitřních zdrojů.....	15
1.3.3 Nevýhody pracovníků z vnitřních zdrojů.....	15
1.3.4 Vnější zdroje pracovníků.....	16
1.3.5 Výhody pracovníků z vnějších zdrojů.....	16
1.3.6 Nevýhody pracovníků z vnějších zdrojů: .....	16
1.4 Postup při získávání pracovníků.....	17
1.5 Volba metod získávání pracovníků .....	17
1.5.1 Uchazeči se nabízejí sami.....	18
1.5.2 Doporučení současného pracovníka organizace.....	18
1.5.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.....	18
1.5.4 Vývěsky .....	18
1.5.5 Letáky vkládané do poštovních schránek.....	19
1.5.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích .....	19
1.5.7 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi .....	19
1.5.8 Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému .....	19
1.5.9 Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů.....	20
1.5.10 Spolupráce s úřady práce.....	20
1.5.11 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.....	20
1.5.12 Používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků.....	20
1.6 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů .....	21
1.7 Odmítnutí.....	22
1.8 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění.....	22
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>24</b>
2.1 Struktura výběru pracovníků .....	24
2.2 Inzerce zaměstnání .....	24
2.3 Zásada 3 E (EFEKTIVNÍ, ETICKÝ, EKONOMICKÝ).....	25
2.4 Etapy výběru uchazečů.....	26
2.5 Metody výběru pracovníků.....	26
<b>3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>31</b>
3.1 Druh pracovního poměru .....	31
3.2 Pracovní smlouva .....	31
3.3 Adaptační proces .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>



4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	35
4.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI ROSTRA S.R.O. ....	36
4.2.1	Charakteristika společnosti.....	36
4.2.2	Výrobní program společnosti ROSTRA s.r.o. ....	37
4.2.3	Ekonomické údaje společnosti ROSTRA s.r.o. ....	38
4.2.4	Provozní plochy společnosti ROSTRA s.r.o.....	38
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	40
5.2	CHARAKTERISTIKA ÚSEKŮ SPOLEČNOSTI.....	40
	Obchodní úsek .....	41
<b>6</b>	<b>VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>44</b>
6.1	PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ .....	44
6.2	PRACOVNÍ PODMÍNKY .....	44
6.3	ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	45
6.4	POSTUP PŘI VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	46
<b>7</b>	<b>VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>47</b>
7.1	VZNIK PRACOVNÍHO MÍSTA A POPISU PRACOVNÍ FUNKCE .....	47
7.2	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ .....	47
7.2.1	Životopis.....	48
7.2.2	Dotazník .....	48
7.2.3	Pracovní pohovor .....	48
7.3	ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU .....	50
<b>8</b>	<b>PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>51</b>
8.1	PRACOVNÍ POMĚR.....	52
8.2	ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE .....	53
8.3	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	54
8.4	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	54
8.5	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	55
8.6	SOCIÁLNÍ PROGRAM PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI .....	57
8.7	SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI.....	58
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

V dnešní době je velmi důležité, aby každá společnost měla kvalitní proces řízení lidských zdrojů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a tím i celé organizace. Předmětem tohoto zájmu je zaměstnanec. Zajímají nás jeho role, zájmy, cíle, znalosti, dovednosti a vztahy nejen k práci a spolupracovníkům, ale také k managementu, zákazníkům, konkurenci a společnosti vůbec.

Pokud vedoucí pracovníci chtějí, aby jejich společnost prosperovala a přinášela zisky je potřeba zaměstnávat kvalitní a zodpovědné zaměstnance, o které je potřeba řádně pečovat, věnovat pozornost v rozvoji personálu, odměňovat a motivovat jejich výkonnost. Pro každou společnost je velká výhoda mít v organizaci loajální zaměstnance, kteří mají na rozvoji společnosti opravdový zájem.

Téma této bakalářské práce jsem si vybrala, protože problematika lidských zdrojů je pro mě velmi zajímavým oborem.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti ROSTRA s.r.o. a navrhnout zkvalitnění systému, které povedou k efektivnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

V teoretické části jsem čerpala a získávala informace z literárních pramenů, kde jsem popisovala současné postupy, metody a zásady pro vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

V praktické části bakalářské práce jsem analyzovala tento proces systému. Tuto analýzu jsem prováděla za pomoci konzultací s vedoucí ekonomického a personálního útvaru, která mě poskytovala a dodávala veškeré informace a podklady týkajících se řízení lidských zdrojů.

Na závěr práce jsem zhodnotila přednosti a nedostatky systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, kde se pokusím společnosti navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala v dostatečném množství a odpovídajících uchazečů o tato místa. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a zajištění organizačních a administrativních činností. [4]

### 1.1 Hlavní činnosti personalisty

- uspořádání pracovních míst ve firmě,
- analýza práce a vypracovávání popisů práce, pracovních míst, pozic a funkcí,
- projektování práce, pracovní činnosti, pracovních míst,
- stanovování pracovní náročnosti pracovních míst,
- vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců,
- posuzování pracovní způsobilosti uchazečů,
- přijímání zaměstnanců do pracovního poměru,
- zařazování zaměstnanců na pracovní místa,
- řízení pracovní adaptace nových a přeřazených zaměstnanců,
- personální příprava (vzdělávání, sebevzdělávání, výcvik, školení, rekvalifikace),
- pracovní hodnocení,
- odměňování zaměstnanců a vytváření podmínek pro jejich pracovní motivovanost,
- řízení odborného růstu, rozvoje zaměstnanců a jejich profesní kariéry,
- řešení zaměstnaneckých záležitostí,
- ukončování pracovního poměru,
- vedení personální evidence (personálních agend). [12]

## 1.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

„Při získávání pracovníků zahajuje akci podnik tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či současní zaměstnanci jiných organizací, ale i současní pracovníci podniku.“ [3, s. 69]

### **Faktory, které jsou podnikem ovlivnitelné – tzv. vnitřní podmínky - lze zařadit do tří skupin:**

**1. „Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného podnikem, tedy vše, co se týká nabídky zaměstnání, ovlivňuje míru odezvy ze strany potenciálních uchazečů o zaměstnání velmi výrazně. Proto je třeba věnovat mimořádnou pozornost formulaci a umístění nabídky zaměstnání.**

#### **2. Charakteristika pracovního místa:**

- povaha práce,
- postavení v podnikové hierarchii funkcí,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.),
- rozsah povinností a odpovědnost,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky.

#### **3. Charakteristika podniku:**

- význam podniku a jeho úspěšnost (hospodářské výsledky),
- pověst podniku (serióznost a slušnost k pracovníkům i zákazníkům),
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky,
- úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) a zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními podniky,
- možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje pracovníků,
- mezilidské vztahy a sociální klima v podniku,
- umístění podniku, životní podmínky a životní prostředí v jeho okolí.“ [3, s. 69-70]

**Faktory, které jsou podnikem neovlivnitelné, neboli vnější podmínky:**

- **Demografické faktory** – proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti pracovních zdrojů, prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje, která ovlivňuje kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce.
- **Ekonomické faktory** – odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství nebo jiné změny v poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich. Patří sem i síla národní ekonomiky na ekonomiku dalších zemí.
- **Sociální faktory** – souvisejí především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi. Tyto orientace se týkají vzdělání, rodinnými orientace žen apod..
- **Technologické faktory** – vytvářejí nová zaměstnání a modifikující či likvidující zaměstnání stará v míře, které se profesně-kvalifikační struktura existujících pracovních sil může přizpůsobovat jen zčásti a s opožděním. Způsobují nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce.
- **Sídelní faktory** – především charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí. Obojí může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce, ke specifčnosti trhu práce v zázemí podniku.
- **Politicko-legislativní faktory** - ovlivňují proces získávání pracovníků a zaměstnání lidí např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku. Regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání (např.: na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.). [3]

### 1.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace mohou obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

#### 1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie,
- pracovníci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti ,
- pracovníci, kteří se zdokonalili k tomu, aby mohli vykonávat náročnější a zodpovědnější práci,
- pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají však zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

#### 1.3.2 Výhody pracovníků z vnitřních zdrojů

- organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků,
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků a lepší využití zkušeností pracovníků.

#### 1.3.3 Nevýhody pracovníků z vnitřních zdrojů

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně splňovat požadované úkoly,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.

#### 1.3.4 Vnější zdroje pracovníků

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol nebo jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

#### 1.3.5 Výhody pracovníků z vnějších zdrojů

- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší,
- do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky zkušenosti,
- zpravidla je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci.

#### 1.3.6 Nevýhody pracovníků z vnějších zdrojů:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- adaptace a orientace pracovníků může být delší,
- mohou vzniknout určité nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili více kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. [4]



## 1.4 Postup při získávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces získávání nových pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých míst, kterou přináší analýza, předvídání, uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst. [4]

### **Proces při získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:**

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

[4, s. 131-132]

## 1.5 Volba metod získávání pracovníků

Volba metod pro získávání pracovníků musí vycházet z toho, že je potřeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a přilákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Tyto metody závisí jaké jsou požadavky na pracovní místo a potencionálního pracovníka. Mezi nejčastější požadavky patří např.: úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti a dovednosti pracovníka, situace na trhu, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, nebo jak rychle potřebujeme obsadit pracovní místo atd..

### Nejčastěji používané metody jsou:

#### **1.5.1 Uchazeči se nabízejí sami**

Organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou práci a mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. Uchazeči se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou. Výhodou jsou nižší náklady na inzerci. Mají však řadu nevýhod jako např. získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru, přijetí nikoliv zcela vhodného uchazeče.

#### **1.5.2 Doporučení současného pracovníka organizace**

Mezi metody patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a byli informováni i o jeho povaze. Výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků, ale nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

#### **1.5.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Metoda klade určité nároky na vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů.

#### **1.5.4 Vývěsky**

Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je zveřejňování informací o volných místech na vývěskách. Rozsah informací o pracovním místě je většinou podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Vývěska by měla poskytnout potenciálnímu uchazeči všechny potřebné informace o pracovním místě. Výhodou vývěsek jsou nižší náklady a nevýhodou této metody je oslovení omezeného přístupu potenciálních uchazečů.

### **1.5.5 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Letáky vkládané do poštovních schránek jsou poněkud aktivnější metodou získávání pracovníků než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace. Tato metoda pro získání pracovníků je vhodná pro práci s nižší kvalifikací. Výhody jsou stejné jako u vývěsek.

### **1.5.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Tato metoda je zatím nejrozšířenější metodou získávání pracovníků, především v tiskovinách, odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize. Inzerce může být zaměřena jak na region, v němž je organizace umístěna, tak na území celého státu. Tyto inzerce mohou být vloženy do denního tisku nebo odborných či specializovaných časopisů a deníků. Výhodou je rychlá informovanost k adresátovi a nevýhodou je vysoká cena za inzerci.

### **1.5.7 Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

Široce používanou metodou získávání pracovníků, která je v přímém spojení se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na povolání. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta (např.: různé smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, vhodný výběr volitelných předmětů, téma diplomové práce aj.).

### **1.5.8 Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému**

Podmínkou je, aby příslušný odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných. Výhodou této metody je udržování dobrých vztahů mezi organizacemi a odbory. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru, a to především pro dělnická povolání.

### **1.5.9 Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů**

Nepříliš často používanou, ale zato velmi vhodnou metodou k získávání špičkových odborníků je využívání informačních systémů. Tyto informační systémy obsahují mnoho užitečných detailů, jak vyhledat vhodného jedince. Výhodou je levná metoda a ochotná spolupráce s organizacemi. Nevýhodou je obtížné získávání skutečných odborníků, kteří jsou zpravidla zaměstnáni a je potřeba jim nabídnout zajímavější práci.

### **1.5.10 Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale jsou i pro organizace, které hledají pracovníky a to za velmi výhodných podmínek. Výhodou jsou velmi nízké náklady. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů.

### **1.5.11 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Mnoho organizací využívají k získávání pracovníků i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Výhodou této metody je to, že komerční zprostředkovatelny mají větší znalost trhu práce a nevýhodou je velmi drahý způsob získávání pracovníků.

### **1.5.12 Používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků**

V dnešní době velmi užívaná metoda k získávání pracovníků. Mnohé organizace mají kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Výhodou je nízká cena, detailnější informace o pracovním místě nebo organizaci. Nevýhodou jsou nedostatečné rozšíření počítačových sítí u nás. [4]

## 1.6 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Jde o důležitý krok, který může ovlivnit úspěšnost výběru. Pro organizace je důležité, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace o uchazeči získá.

**Většina firem nejčastěji požaduje od svých potencionálních uchazečů tyto dokumenty:**

### **1. Dotazník**

Používá se k získání základních informací o uchazeči. Existují dvě základní formy:

**a) jednoduchý dotazník** - umožňuje uchazeči uvést jen holá fakta např.: (název zaměstnání, jméno a příjmení uchazeče, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost uchazeče, rodinný stav uchazeče, vzdělání, informace o absolvování odborných kursech a školeních, výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti, některé informace o posledním zaměstnání).

**b) otevřený dotazník** – umožňuje uchazeči podrobně rozepsat některé skutečnosti např.: (dosavadní pracovní kariéra, o svém pracovním zařazení, o svých zálibech, o svých silných a slabých stránkách, co jej přitahuje na zaměstnání, jak si představuje svou kariéru v průběhu příštích pěti let, reference, apod.).

### **2. Životopis**

**a) volný životopis** - struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči samém. Má tradičně chronologickou podobu popisu života uchazeče. Práce s volným životopisem je poněkud obtížná, protože neumožňuje porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, ale je nutné z něj utřídit a vytáhnout potřebné informace, které by srovnatelnost uchazečů umožnily.

**b) polostrukturovaný životopis** - uchazeč je informován, co by mělo být v životopisu uvedeno. Uchazeči musí v životopise poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti.

**c) strukturovaný životopis** – uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno. Jeho velkou výhodou je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu, které usnadňuje porovnávání uchazečů navzájem.

**3. Průvodní dopis** – v něm uchazeč vysvětlí, o jakou pracovní pozici má zájem a hlavně, proč by si dotyčná firma měla vybrat právě jeho.

**4. Doklady o vzdělání a praxi** – kopie nejvýše dosaženého vzdělání, certifikátů, apod..

**5. Výpis z rejstříku trestů**

**6. Lékařské potvrzení o zdravotním stavu**

**7. Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného**

**8. Ukázka práce** – uchazečům je zadán úkol ke zpracování, na základě kterého vypovídá o uchazečových odborných znalostech, schopnostech v písemném projevu a umění stanovit priority. [4, 12]

## 1.7 Odmítnutí

Všichni odmítnutí uchazeči, kteří se hlásí o práci, by měli být společností včas a slušným způsobem informováni, a to nejlépe písemnou formou. Pokud tak společnost neučiní, vystavuje se špatnou pověstí, která se může projevit v odezvě na jejich budoucí inzerování.

## 1.8 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění

V zásadě by organizace neměly nabízet zaměstnání anonymně, jak se to často stává. Vzbuzuje to nedůvěru k potenciálním uchazečům, ale odradí to i uchazeče, kteří u podobného zaměstnavatele pracují a chtěli by jej změnit, ale bojí se na nabídku reagovat, jelikož si nejsou zcela jisti, zda neinzeruje jejich současný zaměstnavatel.

V nabídce zaměstnání by neměly být uváděny jen požadavky na pracovníka, ale organizace by měla potenciálnímu uchazeči také něco nabídnout. Neurčité přísliby mohou vzbuzovat v uchazeči jisté naděje a očekávání, ale pozdější seznámení s realitou znamená ztrátu motivace a nižší pracovní výkon pracovníků. [4]

Tradiční způsob	Realistický způsob
Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o zaměstnání.	Snažit se vyvolat realistické očekávání uchazeče o zaměstnání.
↓	↓
Uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní.	Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní.
↓	↓
Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči.	Někteří uchazeči akceptují nabízenou práci, jiní ji odmítají.
↓	↓
Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě nepřestavuje očekávání .	Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě potvrzuje očekávání.
↓	↓
Pracovník není spokojen s prací, práce mu nevyhovuje.	Pracovník pociťuje uspokojení z práce.
↓	↓
Nespokojenost, časté odchody ze zaměstnání, ztráta motivace, negativní postoj k práci, k vedoucím pracovníkům.	Spokojenost, méně časných úvah o odchodu ze zaměstnání, vyšší nedůvěra motivace, pozitivní přístup k práci.

*Tab. 1. Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa [4]*

## 2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci.

Výběr pracovníků musí brát v úvahu nejen odborné, ale také osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam na výběru vhodných pracovníků. Výběr pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a má návaznost na další personální činnosti, mezi které patří např.: plánování pracovníků, analýzu práce a pracovních míst a rozvoj pracovníků. [4, 12]

### 2.1 Struktura výběru pracovníků

- projednání základních otázek týkajících se pracovního místa a pracovníka se zástupcem personálního útvaru,
- pohovor o zaměstnání a jeho podmínkách,
- vyplnění dotazníků a formulářů personální anamnézy, získání dalších potřebných informací o firmě a pracovišti, kde by chtěl uchazeč nastoupit,
- ověření profesních a kvalifikačních předpokladů pro výkon dané funkce speciálními výběrovými metodami,
- ověření dalších informací o uchazeči, např.: (referencí z předchozího zaměstnání),
- uzavření pracovní smlouvy. [5]

### 2.2 Inzerce zaměstnání

Dobře sestavený inzerát by měl vést k získání malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Dobrý inzerát musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na schopnosti pracovníka, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil.



**Požadavky na efektivnější inzerát:**

- název práce,
- stručný popis práce a charakteristiku činnosti podniku,
- místo vykonávání práce,
- název a adresu podniku,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi,
- pracovní podmínky (plat, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu apod.),
- možnosti dalšího vzdělání,
- pokyn pro uchazeče jak a kde se o místo ucházet. [3]

**2.3 Zásada 3 E (efektivní, etický, ekonomický)**

- **Efektivní nábor**

Znamená získání vhodného pracovníka ve správný čas, který bude pro firmu výnosem. Při každém výběrovém řízení získáme řadu cenných údajů, které můžeme dále využít v jejich rozvoji.

- **Etický nábor**

Tento nábor poskytuje stejnou příležitost a šanci všem. Etická kritéria tvoří soubor dvou spolupůsobících kritérií :

1. Jsou v moci uchazeče.
2. Mají bezprostřední vztah k výkonu funkce a k pracovnímu chování.

- **Ekonomický nábor**

U tohoto náboru je důležité sledovat, jaká je návratnost nákladů vynaložených na získání určitého pracovníka. Neodráží návratnost vynaložených nákladů jen na kvalitu výběrového řízení, ale i kvalitu procesu adaptace. [11]

## 2.4 Etapy výběru uchazečů

Uchazeči zpravidla absolvují několik základních etap výběru uchazečů. Závisí to hlavně na charakteru pracovního místa a množství uchazečů.

- analýza pracovního místa
- navázání kontaktu
- testy
- pohovor
- lékařské vyšetření
- pohovor s nadřízeným
- rozhodnutí o přijetí

## 2.5 Metody výběru pracovníků

Při výběru pracovníků se používá celá řada metod. Nejefektivnější volbou je používání více metod současně.

**V personální managementu jsou nejvíce používány tyto metody:**

- personální anamnéza – profesní a životní,
- psychologické testy,
- rozhovor,
- odborné testy (znalostí, schopností, dovedností),
- vize, představy o vývoji podniku,
- informace z předchozího zaměstnání,
- grafologické testy,
- komplexní zdravotní posouzení,
- assessment center,
- zkoumání výrazového chování. [5]

### ➤ **Personální anamnéza – profesní a životní**

Jedná se o analýzu životopisů, průvodních dopisů, vysvědčení, certifikátů a potvrzení o různých typech školení spojenou se zkoumáním referencí z předchozího zaměstnání. Tato metoda sama o sobě většinou k přijetí pracovníka nestačí a je třeba ji zkombinovat s jinou metodou výběru pracovníků.

Profesní životopis – je přehled vzdělání, kvalifikace, dosažené praxe a osobních informací.

Dotazník - zpravidla uchazeči o zaměstnání vyplňují ve větších organizacích a je zdrojem informací pro evidenci pracovníků.

### ➤ **Psychologické testy**

Tyto testy jsou nejrůznějšího zaměření a slouží jako pomocný nástroj při náboru zaměstnanců.

#### **Typy testů, které se nejčastěji používají:**

**Testy inteligence** – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání apod.).

**Testy schopností** – jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, ale také na duševní schopnosti .

**Testy znalostí a dovedností** – prověřují znalostí či ovládání odborných návyků.

**Testy osobnosti** – představují uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert, introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod.. [4]

### ➤ **Rozhovor**

Rozhovor patří mezi nejpoužívanější metody při výběru zaměstnanců.

#### **Cíle pohovoru**

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech a posoudit, zda uchazeč je tou správnou osobou pro obsazované pracovní místo,

- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v podniku, aby uchazeč získal představu o práci a rozhodl se, zda práce na obsazovaném pracovním místě mu bude vyhovovat,
- posoudit osobnost uchazeče a jeho povahové rysy,
- získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci, ale i v řízení podniku a zlepšení jeho práce,
- přispět k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů. [3]

### Strategie pohovoru

**1. Řízený, programovaný** – tazatelem strukturovaný s iniciativou na jeho straně.

- Plně standardizovaný – má pevnou strategii a taktiku. Tazatel postupuje u každého uchazeče podle jednotného scénáře. Pokládá stejné otázky v daném pořadí.
- Částečně standardizovaný – má pevnou strategii, ale volnější taktiku. Tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek.
- Volný – má rámcově stanovenou strategii a taktika je zcela volná. Otázky nejsou předem stanoveny.

**2. Neřízený, neprogramovaný** – aktivita je na straně uchazeče, který má volnost výběru témat a rozhovor není programován.

### Druhy otázek a technika kladení otázek

- Otázky direktivní – přímé, směřující k přímo k věci, např. Jaké lidi chcete mít ve svém týmu? Dokážete vyjít s puntičkářem?
- Otázky indirektivní – nepřímé, např. S jakými lidmi nejraději spolupracujete?
- Otázky projektivní - typy otázek, které jsou nezbytné pro výkon funkce, např. Jací lidé jsou předurčení k týmové spolupráci?

- Otázky uzavřené – jsou otázky, na které je možno odpovědět „ano“ či „ne“, např. Jste ženatý? Máte děti? apod.
- Otázky otevřené – jsou typy otázek, které nabízejí široké odpovědi, např. Co si myslíte o workoholismu?

### Fáze rozhovoru

- navázání kontaktu, které slouží především k představení a kvalitní navození pracovní atmosféry. Zde využíváme zdvořilostní fráze: „Jakou jste měl cestu?“ nebo „Mohu Vám nabídnout občerstvení?“
- jádro výběrového pohovoru probíhá podle přípravy s cílem získat co nejvíce relevantních informací,
- závěr slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel pokud možno s pocitem, že má za sebou dialog nikoli zkoušení. [11]

### Obvyklé chyby při výběrovém interview

- **Nepřipravené interview**, které se projevuje např. studiem personálních materiálů uchazeče: „Tak na co bychom se vás zeptali.“
- **Sugestivní otázky**, které předjímají odpověď, např.: „Asi jste člověkem, který si věří, že?“
- **Série uzavřených otázek**, které z rozhovoru činí výslech či atmosféru zkoušky. Množství získaných informací jsou nízké a velmi formální.
- **Nejasná, nedovedná formulace otázek**, např.: „Takže když to bereme kol kolem, jste tím koho potřebujeme, ale je něco, co nedokážete využít?“
- **Nezaznamenávání odpovědí a postřehů**, což má za následek vyšší míru zkreslení a zhodnocení rozhovoru.

### Vyhodnocení rozhovoru

Vyhodnocení rozhovoru nezaznamená jen shrnutí dojmů, ale také zaznamenané odpovědi a neverbální chování vzbuzují další typy otázek, např.:

- Co vše jsme se dozvěděli o uchazeči?

- Které otázky odpovídal hladce a kvalitně, na které se mu naopak odpovídalo obtížně?
- Které naše dojmy se nám nepotvrdily, ani nevyvrátily?
- Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili?

Je vhodné si na tyto otázky odpovědět ihned po skončení rozhovoru s uchazečem, než členové výběrové komise zformulují své odpovědi. Odpovídat si na tyto otázky až po skončení rozhovorů se všemi kandidáty s sebou nese větší riziko zkreslení a nebezpečí vytváření pořadí na základě posledního dojmu. [11]

#### ➤ **Informace z předchozího zaměstnání - reference**

Jsou informace získané třetí osobou z předešlého zaměstnání a poskytují pracovní hodnocení o lidech, které chceme zaměstnat. [5]

#### ➤ **Grafologické testy**

Nejsou často užívaným způsobem výběru uchazeče o zaměstnání a jsou považovány za doplněk dotvářející obraz o uchazeči. Hodnotí se mnoho detailů jako např. sklon písma, jeho velikost a úhlednost, nasazování písmen na sebe apod.. [5]

#### ➤ **Assessment centre**

Význam tohoto programu spočívá v rámci výběrového řízení prozkoumat jednotlivé manažerské schopnosti a předpoklady, nebo dovednosti u jednotlivých kandidátů. Tento program můžeme také využít již u zaměstnaných a prověřit jejich momentální způsobilost a otestovat možnosti pro budoucnost. V rolích hodnotitelů jsou proškolení manažeři, jejichž funkční zařazení je o alespoň dvě řídicí úrovně vyšší, než je obsazovaná pozice. Skupina hodnotitelů by měla mít zhruba 6 – 8 lidí. Většinou hodnotitelé pracují po dvojicích a pozorují a zaznamenávají chování uchazečů při řešení skupinových nebo individuálních úkolů. Z hlediska hodnocených oblastí se setkáváme s 20 – 25 charakteristik, mezi které spadají: verbální a komunikační schopnosti, organizační schopnosti, schopnost plánovat, odolnost vůči stresu, schopnost a míra kreativity, dovednost argumentace, schopnost vést druhé lidi, schopnost empatie apod.. [13]

### 3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

#### 3.1 Druh pracovního poměru

##### Podle délky pracovní smlouvy

- plná pracovní doba,
- kratší pracovní doba.

##### Podle doby ukončení

- doba určitá (má konkrétně stanovené datum),
- doba neurčitá (doba trvání není ve smlouvě určena).

##### Podle vzájemných vztahů pracovních poměrů

- hlavní pracovní poměr – práce na plný úvazek, na stanovenou týdenní pracovní dobu,
- vedlejší pracovní poměr – další poměr u jiného zaměstnavatele, ne kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu,
- souběžné pracovní poměry – několik pracovních poměrů současně, ale žádný z nich není na plný úvazek,
- vedlejší činnost – činnost, kterou vykonává zaměstnanec u zaměstnavatele mimo stanovenou pracovní dobu a která spočívá v pracích jiného druhu. [17]

#### 3.2 Pracovní smlouva

Podnik je povinen s pracovníkem dohodnout druh práce, na který je pracovník přijímán, místo výkonu a den nástupu do práce. Obě smluvní strany, by měly mít zájem, aby pracovní smlouva obsahovala konkrétní, jasné a dostatečně podrobné informace. Proto, co požaduje Zákoník práce je důležité považovat za minimum a v zájmu předcházení konfliktům je potřeba věnovat obsahu i formulacím pracovní smlouvy značnou pozornost.

**Další body, které by pracovní smlouva měla obsahovat:**

- název práce, na které je pracovník přijímán,
- komu je pracovník za svou práci odpovědný,
- pracovní podmínky související s pracovním místem,
- informace o místě, kde se bude práce vykonávat,
- datum nástupu do zaměstnání,
- další dohodnuté skutečnosti. [3]

**Zkušební doba**

Účelem zkušební doby umožňuje zaměstnanci i zaměstnavateli posoudit, zdali pracovní poměr odpovídá jejich očekáváním.

**Pro zkušební dobu platí následující pravidla:**

- musí být sjednána písemně, jinak je neplatná,
- je možné ji sjednat nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce,
- maximálně možná délka zkušební doby činí 3 měsíce. [2]

**3.3 Adaptační proces**

„Hlavním cílem adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.

**Adaptační proces zahrnuje:****1. Seznámení pracovníka s firmou**

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu, aby pracovník věděl „kam přišel a odkud kam firma došla“;
- perspektivista, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, „kam chce firma jít a co by měl hájit“;
- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá, „co firma od něj očekává, jakou roli zaujme“;



- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy, „co může očekávat“;
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací, „kde, co a jak se dozví, jak šířit informace“;
- představení managementu, „s kým má tu čest“;
- rozmístění firmy a její lidé, „kde kdo sedí a co dělá“.

## **2. Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stav a slouží“).**

- co do „domu“ vchází a co vyhází,
- poznání rolí jednotlivých úseků na finálním produktu“, na tom, co za „domu“ vychází a kdo jak se stará o „dům“,
- poznání činností, které přecházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti.

## **3. Zařazení pracovníka pracovní povinnosti a úkoly.**

- projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, úkoly,
- kritéria výkonu,
- způsob hodnocení práce,
- bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat,
- pracovní doba a pracovní režim,
- mimořádné pracovní povinnosti.

## **4. Plán profesionálního růstu.**

- začlenění do firemního projektu vzdělávání,
- tvorba kariérového plánu.“

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Historie společnosti

- ✚ **1975** - výstavba haly na výrobu konektoru pro telekomunikační kabely. Detašované pracoviště Montážního podniku spojů Praha.
- ✚ **1978** - zahájení výroby pro monopolní mateřský podnik v Praze a výroby ručních kleští a dalšího zařízení pro konektory a spojování kabelů.
- ✚ **1986** - roční výroba je přes 10 milionu konektorů a špičková výroba je přes 20 milionu kusů. Začíná výroba forem a nástrojů pro externí zákazníky.
- ✚ **1989** - malosériová výroba ručních náradí a stříhacích nástrojů na konektory, otevření trhu, zákazníci jsou malé firmy a SPT Telecom.
- ✚ **1990** – odštěpný závod Telekomunikační montáže Praha a.s.. Zahájení výroby nástrojů na stříhání a ohýbání plechu a vstřikovacích forem na plasty.
- ✚ **1990 – 1999** – radikální změna výrobního programu. Postupné ukončení výroby pro mateřskou firmu. Budování nových technologií a výrobních zařízení a snaha získat nové zahraniční zákazníky z oblasti automobilového průmyslu.
- ✚ **2000** – získání certifikace systému řízení jakosti dle ISO 9001:1994. Odštěpný závod Vizovice je odprodán a zakládá se společnost ROSTRA s.r.o.. Zákazníky jsou firmy z oblasti automobilového, plastikářského a elektrotechnického průmyslu. Cílem nového vedení je stát se spolehlivým partnerem pro tuzemské i zahraniční zákazníky.
- ✚ **2001** - získání certifikace systému řízení jakosti dle ISO 9001:2000.
- ✚ **2002** – zahájení výstavby nové haly pro montáž středně velkých nástrojů do 8 t. Zakoupení lisu ERFURT PKZZ 315 pro zkoušky nástrojů. Vybudování linky pro hromadnou výrobu soustružených dílů pro automobilový průmysl.
- ✚ **2003** – udělení certifikátu ISO/TS 16949:1999
- ✚ **2004** – certifikace systému řízení jakosti dle ISO/TS 16949:2002
- ✚ **2005** – rozšíření v oblasti výroby. Postavení nové nástrojárny a zahájení stavby nové lisovny. [15]

## 4.2 Základní údaje o společnosti ROSTRA s.r.o.

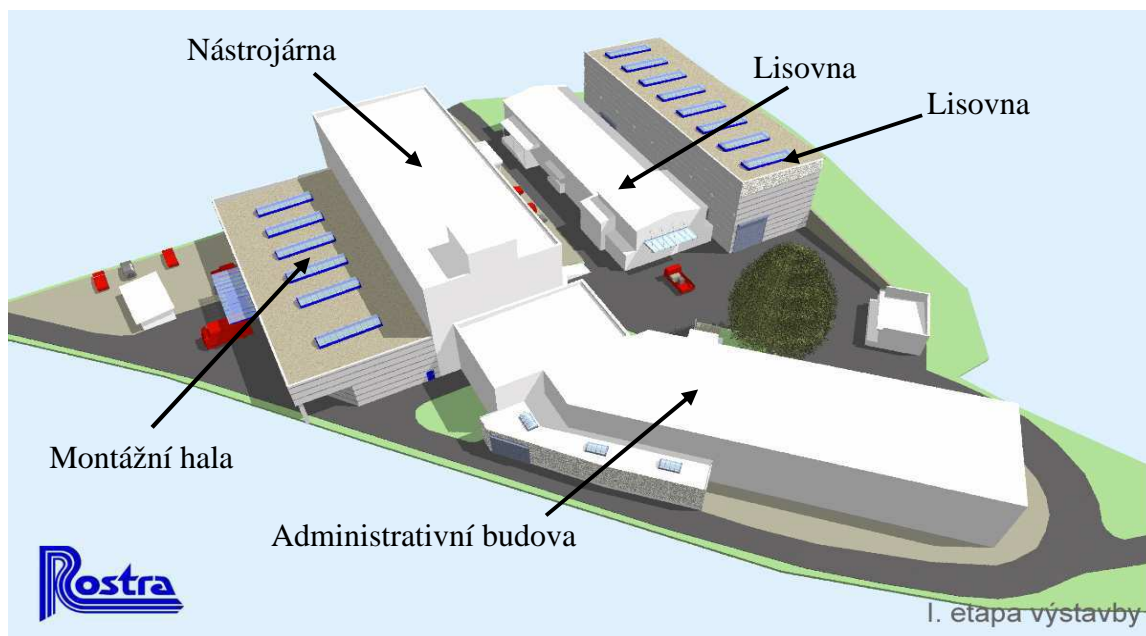
Společnost ROSTRA s.r.o. byla založena 11. 9. 2000 a 1. 11. 2000 zaregistrována v obchodním rejstříku v Brně s předmětem činnosti:

- nástrojařství, kovoobrábění,
- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej,
- pronájem nebytových prostor.

**Obchodní jméno:** ROSTRA s.r.o.

**Sídlo:** Příkop 2a, 602 00 Brno s provozovnou Říčanská 989, Vizovice

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným



Obr. 1. Společnost ROSTRA s.r.o. [14]

### 4.2.1 Charakteristika společnosti

**Hlavním předmětem podnikání je:**

- konstrukce a výroba nástrojů pro lisování,
- lisování plechových dílů,
- konstrukce a výroba přípravků, náradí, jednoúčelových strojů a jejich částí,
- konstrukce a výroba vstřikovacích forem na plasty, hliník a jeho slitiny,
- výroba soustružených dílů pro automobilový průmysl.

Společnost ROSTRA s.r.o. je strojírenskou společností, která se od svého vzniku neustále rozvíjí. Společnost si je vědoma, že hlavním trendem do budoucna bude, vzhledem k současné nabídce málo diferencovaných produktů, orientace zaměřená na vysokou kvalitu, pružnou dodávku a zákaznický servis. Na tyto aspekty se cíleně zaměřuje.

Společnost má dvě hlavní výrobní programy a to zakázková výroba nástrojů a sériová výroba dílů pro automobilový průmysl.

#### **4.2.2 Výrobní program společnosti ROSTRA s.r.o.**

##### **Nástroje a formy**

- střižné, ohýbací, hlubokotažné a kombinované nástroje především pro automobilový průmysl a telekomunikace,
- vstřikovací formy,
- protlačovací hlavy,
- jednoúčelové stroje a jejich části,
- speciální přípravky,
- kovací zápustky.

##### **Výroba přesných strojních dílů**

- kusová a zakázková výroba,
- sériová výroba lisovaných dílů,
- sériová výroba soustružených dílů.

##### **Obrábění kovů**

- díly pro automobilový průmysl

##### **Chirurgické nástroje**

- zevní fixátor

**Lisování dílů z kovových plastů nebo tabulí**

- díly pro telekomunikace a elektroprůmysl,
- díly pro automobilový průmysl.

**Galvanické cínování****Kontrola a měření přesnými měřidly****Certifikáty kvality - řízení kvality je důležitou součástí firemní politiky**

- *ČNS EN ISO 9001:2001* - pro návrh, výrobu a prodej přípravků, náradí, forem a jednoúčelových strojů, pro lisování a obrábění kovových dílů a jejich kompletaci.
- *ISO/TS 16949:2002* – pro sériovou výrobu, certifikát pro automobilový průmysl.
- *ČNS EN ISO 13485:2003* – pro výrobu zdravotnických prostředků.

**4.2.3 Ekonomické údaje společnosti ROSTRA s.r.o.**

**Obrat:**.....138 000 tis. Kč

**Investice:**.....9 000 tis. Kč

**Základní kapitál:**.....4 200 tis. Kč

**Produkce:**

**export 30%**.....41 901 tis. Kč

**domácí zákazníci 70%**.....96 099 tis. Kč

**4.2.4 Provozní plochy společnosti ROSTRA s.r.o.**

**Výrobní prostory celkem**.....4 613 m<sup>2</sup>

z toho:

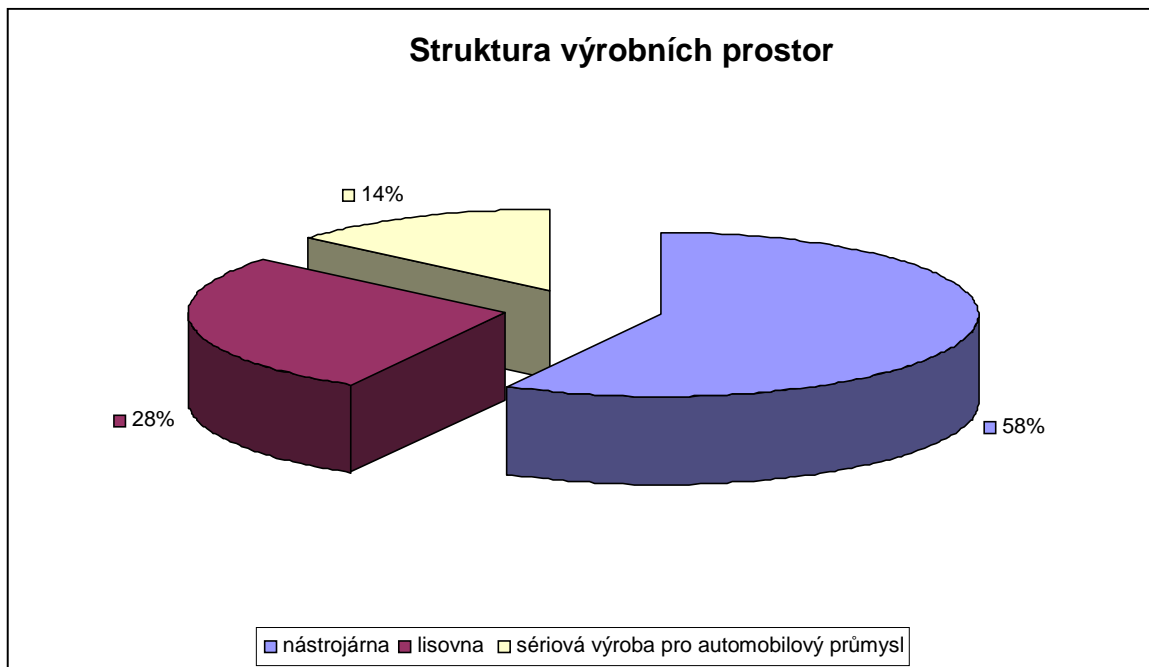
➤ **Nástrojárna**.....2 656 m<sup>2</sup>

➤ **Sériová výroba pro automobilový průmysl**.....657 m<sup>2</sup>

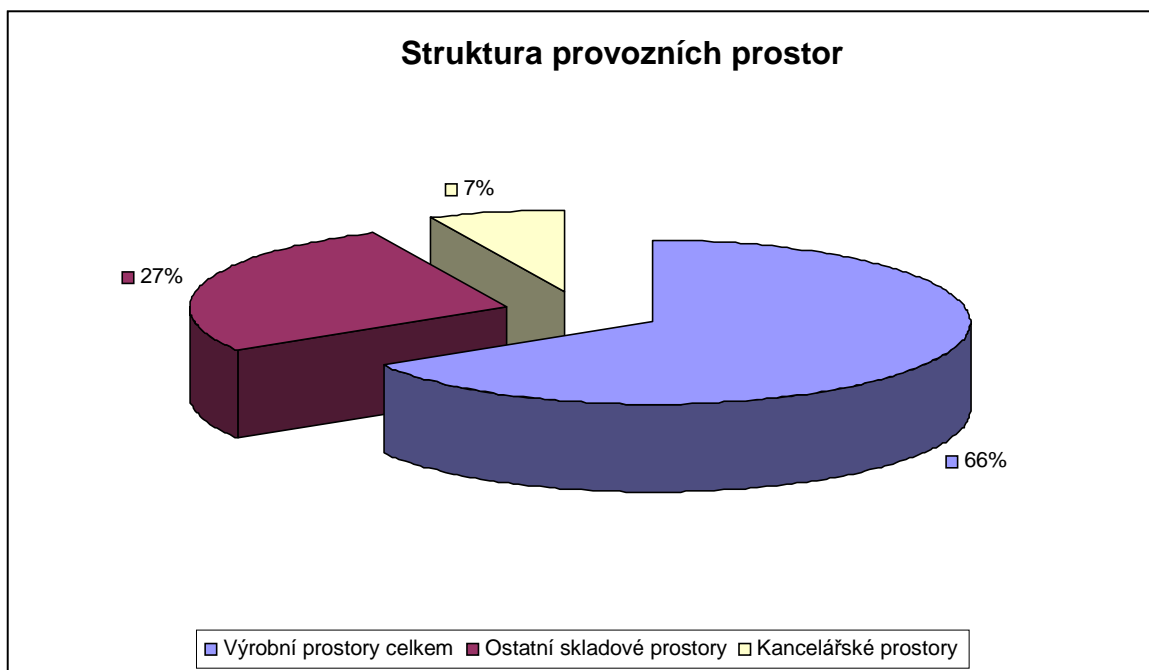
➤ **Lisovna**.....1 330 m<sup>2</sup>

Kancelářské prostory.....522 m<sup>2</sup>

Ostatní skladové prostory.....1 882 m<sup>2</sup>



Obr. 2. Struktura výrobních prostor [14]



Obr. 3. Struktura provozních prostor [14]

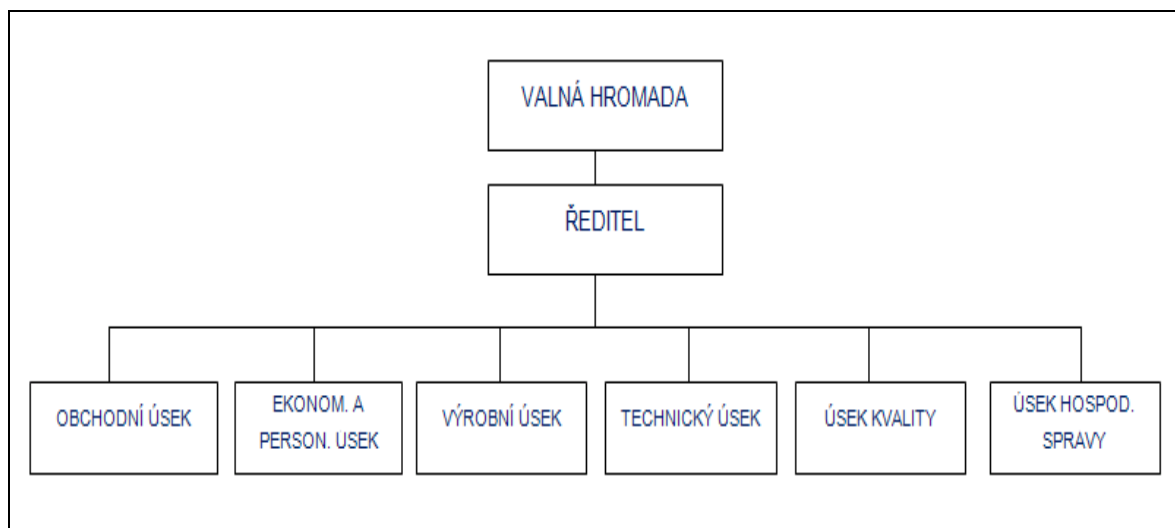
## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJIMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

### 5.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura vychází z liniového typu. I když tato struktura je typická pro malé podniky, společnost používá pro řízení jednotlivých projektů současně maticovou organizační strukturu.

Ve valné hromadě jsou dva jednatele společnosti. Jeden z nich je ředitel společnosti a druhý je vedoucí obchodního úseku.

Všichni vedoucí jednotlivých šesti úseků jsou podřízenými řediteli.



Obr. 4. Organizační struktura společnosti [14]

### 5.2 Charakteristika úseků společnosti

#### Ředitel provozovny

- Odpovídá za celkový chod provozovny Vizovice, vnitřní organizaci a rozdělení pravomocí, celkovou strategii personální politiky a výběr týmu vedení závodu, stanovení základních zásad vnitřního řádu a pořádku v provozovně, hospodářské výsledky provozovny, realizaci obchodních, podnikatelských strategií a naplňování cílů společnosti, zvyšování efektivnosti práce, jakost produkce provozovny, plnění všech úkolů, které vyplývají z uzavřených hospodářských smluv, informovanost



svých podřízených, hospodárné využívání hmotného i nehmotného majetku a vytváření plánu rozvoje pro následující období.

- Ředitel společnosti - 1

### **Obchodní úsek**

- Zpracovává nabídky, návazně pak objednávky, případně smlouvy na přijaté zakázky a provádí jejich přezkoumání, zajišťuje marketing, prodej, vyřizování celních deklarací a dopravu, eviduje údaje o zákaznících a zakázkách. Pod obchodní úsek spadá i nákupní oddělení, zaměstnanci skladu a logistika, kteří mají za expedici hotových výrobků ze sériové výroby.
- Obchodní oddělení – 1 vedoucí úseku a 2 vedoucí.
- Nákupní oddělení – vedoucí nákupu, 3 nákupčí a 3 skladníci.
- Oddělení logistiky – vedoucí logistiky, 1 logistik a 2 skladníci.

### **Ekonomický a personální úsek**

- Je odpovědný za evidenci a kontrolu prvotních dokladů zpracovávaných na ekonomickém úseku, vedení evidence a kontrolu dokladů vyplývajících z plnění finančních pohledávek a závazků, vystavování příjmových a výdajových pokladních dokladů, vydaných dobropisů a penalizačních faktur, evidenci stavu a pohybu materiálových zásob, dlouhodobého majetku, hotových výrobků a polotovárů vlastní výroby, zpracování účetních výkazů, řádné vedení a utajení osobních údajů o zaměstnancích, řídí a odpovídá za činnost ekonomického úseku a kvalifikované personální obsazení v ekonomickém úseku, spolupracuje s představitelem pro systém jakosti na vytváření a zlepšování systému jakosti v ekonomickém úseku včetně spolupráce na interních auditech a aktualizaci směrnic, řídí mzdovou a personální práci a odpovídá za zpracování plánu výcviku zaměstnanců společnosti, vyhodnocování účinnosti výcviku, podává návrhy na zlepšování úrovně v oblasti lidských zdrojů.
- Ekonomický a personální úsek - 1 vedoucí úseku, 3 účetní (mzdová a personální, hlavní, pomocná)

### Výrobní úsek

- Výrobní úsek je členěn do 3 výrobních středisek – nástrojárna, lisovna a automatárna. Plánuje výrobu s ohledem na operativnost úseku, zajišťuje technologii výroby, zpracovává cenové návrhy, skladuje ukončené zakázky a jejich vydávání zákazníkům, zabezpečuje denní údržbu výrobních strojů a zabezpečuje úklid a pořádek ve výrobních a skladových prostorech.
- Výrobní úsek – 1 vedoucí úseku
- Nástrojárna – 1 mistr, 1 dispečer, 32 dělníků.
- Lisovna – 1 mistr, 1 dispečer a 27 dělníků.
- Automatárna – 1 mistr a 10 dělníků.

### Technický úsek

- Technický úsek je zastřešen na technologii a konstrukci. Zajišťuje zpracování technické a výrobní dokumentace podle požadavku zákazníků, zabezpečuje technický vývoj nových výrobků a provádí výběr dodavatelů.
- Technologie – vypracovává technologické postupy jednotlivých zakázek, kontroluje dodržování časů stanovených v technologických postupech, zpracovává cenové návrhy pro potřeby obchodního úseku, rozhoduje o potřebném nářadí a nástrojích pro realizaci zakázek a zpracovává požadavky na jejich zajištění.
- Konstrukce – zpracovává výkresovou dokumentaci výrobních přípravků dle požadavků technologie, určuje základní technologie pro jednotlivé druhy výrobků, stanovuje výrobní a technologické podmínky k dosažení produktivity a kvalitní výroby. Zpracovává návrhy norem, ukazatelů a cenové návrhy vývojových úkolů, které vyžadují zpracování výkresové dokumentace.
- Technický úsek – 1 vedoucí konstrukce, 7 konstruktérů a 2 technologové.

### Úsek řízení kvality

- Analyzuje a hodnotí informace o jakosti, získané především z údajů o neshodách, reklamacích a z výsledků interních auditů, zajišťuje vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, vystavuje příslušné doklady o provedené kontrole, sleduje dodržování technologické kázně, zabezpečuje používání a kalibraci měřidel v souladu s požadavky metrologie, připravuje a řídí program vnitřních auditů a přezkoumává systém jakosti.
- Úsek řízení jakosti – 1 vedoucí úseku a 5 kontrolorů.

### Úsek hospodářské správy

- Pečuje o hmotný dlouhodobý majetek, zabezpečuje jeho opravy a údržby včetně objektů a zařízení, zabezpečuje ostrahu objektu provozovny, zajišťuje dodávky energií a vytápění objektu, telekomunikační služby, protipožární ochranu a bezpečnost práce a zabezpečuje služby zaměstnancům (stravování, bufet, péči o rekreační zařízení a praní pracovních oděvů).
- Úsek hospodářské správy – 1 vedoucí oddělení, 3 údržbáři, 2 uklízečky a 2 obsluhy na výdej obědů.

## 6 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

### 6.1 Příjem zaměstnanců

Podle organizační struktury příjem zaměstnanců ve společnosti zajišťuje personální a mzdová účetní, na základě příslušných požadavků vedoucího úseku.

#### **Další odpovědnosti personální a mzdové účetní jsou:**

- připravuje a realizuje výběrová řízení,
- zajišťuje vyhotovení pracovní smlouvy, mzdového výměru,
- připravuje plán vzdělávání na základě předložených požadavků VÚ z hodnocení zaměstnanců,
- zajišťuje externí školení,
- zajišťuje evidenci absolvovaných školení v systému u jednotlivých zaměstnanců,
- zajišťuje evidenci a aktualizuje seznam externích společností spolupracujících při náboru zaměstnanců,
- provádí hodnocení externích školících organizací.

### 6.2 Pracovní podmínky

#### **Vnitřní podmínky**

Každé místo má své specifické požadavky a podmínky na pracovníka, které zahrnují (např.: úroveň vzdělání, pracovní zkušenosti v oboru, jazykové a počítačové znalosti, kvalifikaci, odborné znalosti, zdravotní stav, řidičský průkaz, apod.).

Společnost si většinou vybírá své zaměstnance pomocí inzerátů, které jsou vloženy v tisku nebo na webových stránkách.

#### **Vnější podmínky**

V dnešní době převyšuje poptávka po volných pracovních místech nad nabídkou. Proto při vyhledávání potenciálních zaměstnanců si můžou zaměstnavatelé stanovit podmínky pro přijetí, které mohou být (např.: výše mzdy, požadavky na pracovní místo apod.). Ve zlínském kraji je průměrná nezaměstnanost blížící se k 11%, a proto je i průměrná hrubá mzda nižší než v ostatních regionech České republiky.

### 6.3 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců zabezpečuje PMÚ na základě požadavků jednotlivých vedoucích úseků a ředitele, kteří jasně specifikují pracovní funkci, počet potřebných zaměstnanců a požadované odborné způsobilosti a dovednosti. PMÚ vede v personálním systému databázi uchazečů o zaměstnání, kteří sice nebyli přijati, ale u kterých lze předpokládat, že jejich znalosti a dovednosti bude možné v budoucnu využít.

#### **Pro nábor zaměstnanců společnost využívá tyto uvedené zdroje:**

- inzerce v Mladé frontě Dnes,
- inzerce na internetovém serveru Jobs,
- personální agentura,
- inzerce v novinách Infoservis,
- inzerce na vlastních webových stránkách,
- inzerce na interních nástěnkách společnosti,
- úřad práce.

Nejvíce používanou metodou při výběru THP pracovníků je inzerce na internetovém serveru Jobs popřípadě inzerce v Mladé frontě Dnes (*příloha P VI*). Společnost také využívá služby personální agentury, ale jen v případě jedná-li se o pracovní pozici v top managementu. Personální agentury si za tyto služby účtují 2 – 3x násobek nástupní mzdy uchazeče. I přes profesionální přístup personální agentury nezaručí společnosti, že vyhledá toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici.

Při hledání nových zaměstnanců na dělnická místa společnost využívá hlavně inzerce v novinách Infoservis popřípadě spolupráci s úřadem práce, kde jsou většinou zaregistrováni osoby s nižší kvalifikací.

## 6.4 Postup při vyhledávání zaměstnanců

Nejčastější postup při vyhledávání nového zaměstnance, který se ve společnosti uplatňuje je inzerce oslovující širokou veřejnost.

### **Společnost dodržuje při sestavování inzerátu tuto strukturu:**

- název a sídlo společnosti, právní formu, logo,
- přesný název obsazovaného místa,
- požadovaný profil uchazeče,
- to, co může společnost nabídnout uchazeči,
- požadované dokumenty (životopis),
- kontakt na firmu a personálního pracovníka.

Za správnou formulaci inzerátu zodpovídá PMÚ ve spolupráci s VÚ, který je zodpovědný za stanovení požadavků pro nové pracovní místo.

## 7 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

### 7.1 Vznik pracovního místa a popisu pracovní funkce

Vedoucí úseku v případě potřeby vzniku nového pracovního místa vypracuje popis pracovní funkce a informuje ředitele, který požadavek posoudí a rozhodne o potřebě nového pracovního místa.

#### **Popis pracovní funkce obsahuje:**

- druh práce a její název,
- požadované vzdělání a praxi,
- dobu k zapracování,
- specifický výcvik,
- požadavek na odborné lékařské vyšetření,
- požadované dovednosti,
- základní charakteristiku pracovní funkce,
- pracovní náplň,
- pravomoci a odpovědnost,
- jaký má být vykonavatel pracovní funkce z hlediska osobních předpokladů, chování a vystupování.

### 7.2 Výběrové řízení

#### **Při výběrovém řízení společnost využívá hlavně tyto tři metody:**

- životopis,
- dotazník,
- pracovní pohovor.

### 7.2.1 Životopis

Společnost ROSTRA s.r.o. vyžaduje k zaslání profesní životopis (*příloha P III*), který je přehledný a rychleji se porovnávají požadavky na dané pracovní místo (praxe, vzdělání, bydliště, jazykové znalosti, osobní schopnosti a dovednosti). Všechny došlé životopisy jsou doručeny recepční, která je předá PMÚ. PMÚ provede tzv. první kolo, kdy z došlých životopisů vytrídí, které nesplňují požadované vzdělání, znalosti a dovednosti a několik vhodných uchazečů splňující podmínky na požadované pracovní místo pozve telefonicky na pracovní pohovor.

### 7.2.2 Dotazník

U dělnických pozic, kdy se nevyžaduje zaslání životopisu, postačí vyplnění dotazníku (*příloha P I*) před pracovním pohovorem. V dotazníku uchazeč vyplňuje osobní informace, vzdělání a znalosti, dovednosti a průběh zaměstnání v posledních třech letech.

### 7.2.3 Pracovní pohovor

Pracovní pohovor patří mezi nejdůležitější metody při výběru zaměstnanců. Jde o první osobní kontakt mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Zaměstnavatel při pracovním pohovoru si vytváří u uchazeče první dojem, jeho komunikační dovednosti, vystupování, oční kontakt, vzhled, celkovou upravenost, mimiku, gestikulaci a reakce na kladené otázky, které mu v průběhu rozhovoru bude pokládat PMÚ.

#### **Mezi běžnými otázkami, se kterými se uchazeč při pohovoru setká jsou:**

- Co víte o naší společnosti?
- Proč chcete tuto práci?
- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
- Proč bychom měli vybrat právě vás?
- Můžeme se chvíli bavit v angličtině?
- Čeho chcete dosáhnout za pět nebo deset let?
- O jaké jiné nabídky se zajímáte?
- Proč opouštíte svou současnou práci?



Odpovědi na většinu těchto otázek personalistu ale nezajímá, sleduje spíše způsob vyjadřování a uvažování daného uchazeče.

První krok - Při výběrovém řízení PMÚ provede selekci došlých životopisů uchazečů a roztřídí tyto životopisy splňující a nesplňující požadované znalosti a dovednosti. Uchazeči, kteří nesplňují požadavky na pracovní pozici budou bez dalšího zkoumání vyrozuměni většinou poštou nebo emailem o nevybrání do užšího výběru. Výběrové řízení a zpětná vazba uchazečům nesmí trvat déle než 14 dní.

Druhý krok - Příslušný VÚ a PMÚ provedou s vybranými zájemci vstupní pohovor (*příloha P IV*). Při pohovoru dochází k vzájemné informovanosti, zjišťující předpoklady pro úspěšný výkon práce, možnostech kariérového růstu, schopnostech, dovednostech, možnostech zvyšování kvalifikace, motivaci, ambicích, prokazatelných úspěších a neúspěších v předchozím zaměstnání uchazečů a upřesňují se požadavky na nabízené pracovní místo. Na základě prvního kola vstupního pohovoru se vyhodnotí dovednosti a znalosti uchazečů a vybere se vhodný kandidát. Uchazečům, kteří neuspěli je doručeno odmítnutí s uvedením důvodu, proč nebyli přijati (*příloha P II*).

Třetí krok - Pokud je vhodných kandidátů více, následuje druhé užší kolo vstupního pohovoru, které může obsahovat dle pracovního místa praktické prozkoušení požadovaných dovedností a znalostí, popř. psychologická diagnostika, odborné testy, a to za přítomnosti příslušného VÚ, PMÚ, popř. odborného specialistu nebo ředitele.

### **Psychologická diagnostika**

Psychologickou diagnostiku společnost využívá při výběru pracovníka na pracovní pozici technik, střední management nebo top management. Funkce na těchto pozicích vyžaduje vyšší vzdělání a dovednosti, kvalifikovanější a zodpovědnější přístup k práci než je tomu u dělnických profesí. Tyto orientační diagnostiky provádí zkušený psycholog, který na základě pohovoru vyhodnotí uchazečovi silné a slabé stránky, zhodnotí jeho charakter osobnosti a nakonec sepíše konečný poradenský verdikt. Cena za prozkoušení psychologické diagnostiky se pohybuje v rozmezí 5 000 Kč – 10 000 Kč.

### **7.3 Rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru**

Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče probíhá na základě požadovaných znalostí a dovedností, ale také na životopisu, pohovoru a dotazníku. Po skončení přijímacího pohovoru rozhodne VÚ popřípadě PMÚ o přijetí pracovníka do pracovního poměru.

#### **Pro nového uchazeče PMÚ připraví tyto náležité dokumenty:**

- pracovní smlouvu,
- mzdový výměr,
- popis pracovního místa,
- hodnocení za rok,
- potvrzení o vstupním školení zaměstnance.

## 8 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ

Nejúspěšnějšímu uchazeči, který prošel všemi koly výběrového řízení je nabídnuta pracovní smlouva o vykonání požadované funkce. Uchazeči je oznámen termín nástupu a dále požadované dokumenty a doklady, které budou nutná k předložení. Dále je potřeba seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi a prokonzultovat mzdové i pracovní podmínky.

### **Pracovní smlouva musí obsahovat:**

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Před podepsáním pracovní smlouvy musí být budoucí zaměstnanec seznámen s kolektivní smlouvou, zejména s pracovním řádem a také s dalšími vnitřními předpisy společnosti.

### **Materiály potřebné k nástupu nového pracovního místa:**

- platný občanský průkaz,
- dotazník,
- kopie dokladu o vzdělání (např. výuční list, diplomy, certifikáty),
- výpis z rejstříku trestu,
- číslo účtu u peněžního ústavu pro zasílání mzdy,
- průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny,
- zápočtový list z předchozího zaměstnání, popřípadě potvrzení od Úřadu práce,
- prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků.

## 8.1 Pracovní poměr

### Ve společnosti ROSTRA s.r.o. má pracovní smlouva tyto následující podoby:

- **Pracovní smlouva na dobu určitou se zkušební dobou** – pracovní poměr je ve společnosti ROSTRA s.r.o. uzavírán na šest měsíců s tříměsíční zkušební dobou.
- **Pracovní smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou** – jedná se o pracovní poměr se tříměsíční zkušební dobou.

### **Dohody**

- **Dohoda o provedení práce** – rozsah práce v této dohodě nesmí být větší než 150 hodin v kalendářním roce. U této dohody neexistuje zkušební lhůta, tudíž dohoda může být ukončena kdykoli a bez udání důvodu.
- **Dohoda o pracovní činnosti** – předpoklad je děle trvající pracovní činnosti. Práce může být sjednána maximálně na poloviční pracovní úvazek.

Před nástupem nového zaměstnance nebo před přeřazením zaměstnance na jinou pozici připraví daný vedoucí pro svého zaměstnance plán zácviku. V plánu zácviku jsou naplánovány jednotlivé oblasti nebo aktivity, které jsou žádoucí pro zvládnutí nové pozice. Dále musí být určen termín, do kdy budou aktivity zvládnuty a osobu, která provede zaškolení.

Po skončení pracovní doby je plán zácviku vyhodnocen a předán PMÚ k založení do osobního spisu zaměstnavatele. V případě, že nový zaměstnanec nezvládne aktivity, které byly nutné pro vykonávání dané pracovního pozice, vyhotoví PMÚ potřebné dokumenty pro ukončení pracovního poměru.

### Pracovní poměr vymezuje způsoby ukončení těmito způsoby:

- dohodou o rozvázání pracovního poměru,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.

Podmínky pro ukončení pracovního poměru výpovědí danou zaměstnancem i zaměstnavatelem musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak by byla neplatná. Zaměstnanec může dát výpověď z libovolného důvodu, nebo bez uvedení důvodu.

Zaměstnavatel může dát výpověď pouze z uvedených důvodů v § 46 zákoníku práce.

## 8.2 Adaptace nového zaměstnance

Zařazení nového zaměstnance do pracovního prostředí je velmi důležité a řídí ho přímý nadřízený, který má tyto povinnosti:

1. Zkontrolovat, zda je řádně připraveno pracoviště pro nového zaměstnance, zajistit pro něj pracovní oděv, čtecí kartu pro značení příchodu a odchodů na pracoviště, klíče od kanceláře (popř. od skříňky na oděvy), firemní vizitky se jménem zaměstnance.
2. Uvědomit dopředu zaměstnance úseku nebo oddělení, že nastoupí nový zaměstnanec, se kterým je v nástupní den seznámí jejich vedoucí.
3. Informovat formou emailu ostatní stávající zaměstnance o přijetí nového zaměstnance.
4. Provést seznámení nového zaměstnance:
  - s organizační strukturou,
  - s vedoucími zaměstnanci, jejich pravomocemi a odpovědnostmi,
  - stručně informovat nového zaměstnance o jeho budoucí práci a jejím významu, o činnosti celého útvaru a o postavení útvaru v rámci podniku,
  - seznámit jej s pracovní dobou, přestávky v práci, systémem značení příchodů a odchodů,
  - kde jsou šatny, jídelna, bufet, způsob objednávání obědů,
  - kdy jsou výplatní termíny a pokladní hodiny,

- jak je organizována sociální péče, jaké jsou možnosti kulturního dění a zaměstnaneckých výhod.
5. Před nástupem anebo nejpozději první den nástupu do zaměstnání je potřeba zajistit:
- školení o pravidlech bezpečné práce – zajistí VÚHS,
  - školení o práci dle ISO – zajistí VÚŘJ,
  - v případě potřeby zajistit školení řidičů.

### 8.3 Vstupní školení

Vstupní školení je určeno všem nově přijatým zaměstnancům a toto seznámení probíhá v uvedeném rozsahu:

- VÚHS zajišťuje seznámení s firmou, ekologickými předpisy, BOZP a PO I. stupně,
- příslušný nadřízený zaměstnanec má úkol seznámit zaměstnance s pracovními povinnostmi, náplní práce, obsluhou strojního zařízení, odpovědnostmi a poučení o EMS,
- povinností VÚŘJ je seznámit zaměstnance se systémem jakosti a požadavky očekávaných zákazníků.

### 8.4 Motivace zaměstnanců

Společnost využívá motivování svých zaměstnanců k dosahování cílů jakosti, neustálému zlepšování a vytváření prostředí pro prosazování inovací následujícími postupy:

- zapojování zaměstnanců do formulování cílů a do rozhodování je dána snahou vedení společnosti o aktivní přístup všech zaměstnanců. Důraz je hlavně kladen na oboustranný tok informací, kdy je každému dán prostor pro vyjádření svého názoru,

- vytvořit motivační prostředí pro inovační nápady ze strany zaměstnanců,
- zavádění takové formy oceňování a odměňování, které povzbuzuje zaměstnance k důslednější realizaci cíl společnosti,
- modernizací pracovního prostředí a pracovních pomůcek.

## 8.5 Hodnocení zaměstnanců

S každým zaměstnancem společnosti je provedeno zhodnocení splněných cílů, úkoly, výkonu, dovedností, způsobilosti a pracovního chování.

### Cílem a účelem hodnocení pracovní výkonnosti ve společnosti je:

- zvyšování produktivity práce,
- pravidelně komunikovat se zaměstnanci o jejich pracovním výkonu a o společnosti,
- podporovat zaměstnance tak, aby převzali odpovědnost za svůj osobní úspěch a rozvoj,
- rozvíjet profesionalitu – znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců,
- řídit výkon zaměstnanců podle cílů,
- stabilizovat zaměstnance ve společnosti,
- zvyšovat spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovními podmínkami,
- poskytovat výstupy potřebné pro realizaci dalších personálních činností, jako je plán vzdělávání a plánování personálních rezerv.

Tyto výsledky hodnocení může nadřízený využívat při rozhodování v osobním rozvoji zaměstnance, nebo popřípadě o změně pracovního zařazení podřízeného, ale může vést i k ukončení pracovního poměru.

**Při stanovení následného hodnocení se používají tyto kritéria:****Dovednosti**

Zde se hodnotí zájem zaměstnance o osobní růst v oblasti kvalifikace, odbornosti, profesní způsobilosti, speciální znalosti, včetně jazykových, pečlivost s jakou zaměstnanec ke svěřeným úkolům přistupuje a úkoly plní, včasné plnění termínů svěřených úkolů a odpovědnost s jakou k práci přistupuje, vzdělání, úklid na pracovišti apod..

**Chování**

Při hodnocení chování bude sledováno dodržování stanovené pracovní doby i s přihlédnutím na práci přesčas, schopnost pozitivně působit na ostatní zaměstnance, ochota a komunikace ke všem spoluzaměstnancům, nadřízeným i externím partnerům.

**Termíny hodnotících rozhovorů:**

- hodnotící rozhovor – THP                      min. 1 x ročně                      od 15. – 30.1.
- hodnotící rozhovor – D                      min. 1 x ročně                      od 15. – 30.1.

Na konci hodnotícího rozhovoru se vždy provádí zápis do Hodnotícího formuláře.  
**(příloha P V)**



## 8.6 Sociální program pro zaměstnance společnosti

Sociální program mohou využívat všichni zaměstnanci, kteří mají pracovní poměr ve společnosti. Tento program se nevztahuje pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti.

### Sociální program nelze dále využívat v době:

- mateřské nebo rodičovské dovolené,
- dlouhodobého pracovního volna,
- výpovědní doby při výpovědi z důvodu dle § 52 zákoníku práce,
- v případě překážek v práci na straně zaměstnavatele podle § 208 zákoníku práce.

### Základní složka bez časového omezení:

- **Stravování** – zaměstnavatel zajistí pro zaměstnance příspěvek na jedno hlavní jídlo ve výši 55% z hodnoty stravenky.
- **Péče o rodinu** – zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy.

### Základní složka po odpracování 1 roku ve společnosti:

- **Půjčky** – na řešení bytových problémů jsou návratné a bezúročné. Výše půjčky je 50 000 Kč jako maximální hranice, u bytového zařízení je to 30 000 Kč. Splatnost půjčky zaměstnancem je maximálně do 5 let s minimální splátkou 1 000 Kč.
- **Kapitálové životní pojištění** – zaměstnavatel poskytuje příspěvek na KŽP zaměstnancům ve výši 300 Kč za měsíc.
- **Penzijní připojištění** – zaměstnavatel poskytuje příspěvek na PP zaměstnancům ve výši 300 Kč za měsíc.
- **Odměna za zdravotí** – v případě, že zaměstnanec odpracuje 100% svého ročního pracovního fondu, získá nárok na odměnu ve výši 5 000 Kč.

**Odměny v závislosti na hospodářském výsledku:**

- **Výše mimořádné odměny na dovolenou** – mimořádná odměna je vyplácena ve mzdě za červen ve výši 50% z celkové výše. Hodnotí se období od 1. 12. (minulý rok) až do 31. 5. běžného roku.
- **Výše mimořádné odměny na vánoce** – mimořádná odměna je vyplácena ve mzdě za listopad ve výši 50% z celkové výše. Hodnotí se období od 1. června až do listopadu běžného roku.
- **Relax Pass** – jedná se o poukázky na masáže u vybraných pracovních pozic. Roční hodnota poukázky je ve výši 1 500 Kč.

**Volitelná složka základního sociálního programu:**

- **vzdělání,**
- **sportovní, rehabilitační péče** – bazény, sportovní centra, sauna, masáže,
- **zdravotní péče a sociální péče** – nákup vitamínových přípravků a příspěvek na předškolské zařízení,
- **rekreace,**
- **kulturní akce** – koncerty a divadla,
- **pobyt dětí zaměstnance na dětských táborech.**

## 8.7 Spolupráce se školami

### Stáže, praxe, exkurze

Mezi spoluprací se školami se řadí nejen možnost exkurzí v provozovně společnosti, ale zároveň také zajištění odborné praxe studentům střední odborných učilišť a středních odborných škol.

Společnost nabízí studentům v rámci povinné praxe získat nejen praktické zkušenosti od profesionálních odborníků, ale také vyzkoušet si získanou teorii v praxi.

Předpokladem k oboustranné spokojenosti mezi studenty a společností jsou přesné definice a požadavky pro výkon práce.

**Diplomová, bakalářské a seminární práce**

Společnost nabízí posluchačům vysokých škol předávání podkladů nebo poskytování konzultací při zpracování diplomových a seminárních prací.

**V současné době společnost spolupracuje s následujícími školami:**

- SPŠ Zlín,
- SPŠ strojnická Vsetín,
- ISŠT-COP Zlín,
- UTB Zlín,
- VUT Brno – fakulta strojní.

## **9 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Domnívám se, že společnost ROSTRA s.r.o. Vizovice nemá ve svém systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků zásadní problémy nebo závažnější nedostatky.

Během konzultací ve společnosti ROSTRA s.r.o. pod vedením vedoucí ekonomického a personálního útvaru paní Ing. Kneslové jsem dospěla k následujícím přednostem a nedostatkům při systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

### **Přednosti:**

- adaptační proces zaměstnanců,
- spolupráce se školami a předávání potřebných informací studentům při psaní bakalářských a diplomových prací,
- příjemné vystupování zaměstnanců společnosti,
- pracovní pohovory začínají vždy ve stanovenou dobu.

### **Nedostatky:**

- motivační dopis,
- dotazník,
- personální agentury.

### **Návrhy na zkvalitnění systému**

#### **Motivační dopis**

Společnost ROSTRA s.r.o. od svých uchazečů nepožaduje zaslání motivačního dopisu, ale pouze životopis. Při nižších pracovních pozicích např. dělnických se mi to zdá docela zbytečné, ale u pozic, které vyžadují vyšší vzdělání, větší zodpovědnost a schopnost

pro vykonávání dané pozice si myslím, že motivační dopis by měl být dnes nedílnou součástí každého zaslání CV. Motivační dopis je vizitkou každého uchazeče a jeho úkolem je zaujmout personalistu, aby si přečetl i uchazečův životopis.

Motivační dopis nemusí být dlouhý, ale výstižný a pravdivý. Stejně jako u životopisu se jedná o bezchybně psaný dopis, který by si měl uchazeč několikrát překontrolovat.

Měl by mít osnovu, která bude obsahovat představení, přesnou identifikaci pozice, o kterou má zájem, vysvětlí důvody, proč právě on je ten nevhodnější kandidát, co může společnosti nabídnout, nastíní jeho předpoklady pro vykonávající funkci a uvede referenční osoby, jestliže nejsou součástí životopisu.

Zkušený personalista tak může rozpoznat uchazečův zájem o práci a komunikační dovednosti.

### **Dotazník**

Tento dotazník je spíše vhodný pro dělnické pozice, ale ne pro vyšší pozice. Dotazník obsahuje pouze základní informace o uchazeči jako jsou: osobní údaje, vzdělání, dovednosti a průběh zaměstnání. Dle mého názoru by měl dotazník obsahovat více údajů týkajících se otázkami typu:

- Jaké jsou další možnosti Vašeho uplatnění?
- Kdybyste si mohl/a vybrat, jaké zaměstnání byste chtěl vykonávat?
- Jakou máte představu o očekávaném příjmu?
- Jakou máte představu o tom, co Vás čeká za práci?
- Proč se zrovna zajímáte o tuto pracovní pozici?
- Jak jste se dozvěděl/a o tomto volném místě?
- Jaké jsou Vaše největší úspěchy dosažené v zaměstnání?
- Čeho jste si vážil/a u svých předešlých zaměstnavatelů?

### **Personální agentury**

Všimla jsem si, že společnost využívá při získávání zaměstnanců do vyššího nebo středního managementu spolupráci personálních agentur. Tato metoda se mi zdá velmi finančně nákladná a společnosti nezaručí, že vyberou vhodného kandidáta.

Proto bych doporučila společnosti, aby více využívala spolupráci se školami, kde může najít nadané a šikovné studenty, kteří mohou být pro společnost velkým přínosem. Tito studenti se mohou postupně seznamovat s firemní kulturou a budou vyškoleni pro vykonávání svého budoucího povolání.

V závěru bych chtěla společnosti ROSTRA s.r.o. doporučit dávat přednost stávajících zaměstnancům na jiných pracovních pozicích. I když se v odborné literatuře dočteme, že nový člověk je levnější a vnese do organizace nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku, domnívám se společnost zná dobře silné a slabé stránky zaměstnance, zvyšuje tak větší motivaci, ve kterém mu může nabídnout možnost profesního růstu a tyto zaměstnance si postupně ve společnosti vychovávat.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení předností a nedostatků současného systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti ROSTRA s.r.o. ve Vizovicích a navrhnout následné možnosti pro jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozvržena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsem čerpala ty nejzákladnější a nejpodstatnější informace především z odborných knih, abych byla co nejlépe seznámena a pochopila tak přehled dané problematiky. Z teoretických poznatků jsem rozebírala a popisovala nejdůležitější zdroje a metody, které jsem aplikovala a analyzovala do praktické části.

Úvodem do praktické části jsem věnovala představení společnosti ROSTRA s.r.o. Vizovice. Dále jsem provedla analýzu současného systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Tato analýza probíhala seznamování s firemní kulturou společnosti, rozborů vnitropodnikových materiálů a vedení konzultací s vedoucí ekonomického a mzdového oddělení paní Ing. Kneslovou, která mi poskytovala veškeré potřebné podklady a informace pro vypracování mé bakalářské práce. Domnívám se, že společnost při vyhledávání nemá žádné zásadní nedostatky nebo problémy. Přesto jsem pro společnost několik návrhů na zlepšení systému měla.

V závěru praktické části jsem zhodnotila stav a formulovala návrhy opatření, které povedou k možnému zlepšení současného stavu.

Myslím si, že cíl své bakalářské práce jsem splnila a doufám, že návrhy na zkvalitnění a zlepšení systému, které jsem pro společnost ROSTRA s.r.o. Vizovice formulovala budou užitečné a mohou přispět k celkovému zefektivnění systému.

## RESUMÉ

The aim of my bachelor thesis was an assessment of strengths and weaknesses of the current system of search, selection and recruitment of personnel to the company's ROSTRA s.r.o. in Vizovicích and propose subsequent options for its improvement.

Thesis is laid out on the theoretical and practical part.

In the theoretical part, I drew the most basic and most important information, especially from the specialist books, to be aware of and understand the best list of the issues. From the theoretical knowledge that I was taking, and the most important resources, and describe the methods that I applied and analyzed in the practical part.

Introduction to the practical part, I gave the performance ROSTRA s.r.o. Vizovice. Furthermore I analysed the current system of searching, selection and recruitment. This analysis was more familiar with the corporate culture, analysis of internal materials and conducting consultations with the Head of Finance and Payroll departments Mrs. Ing. Kneslovou, that provide all the necessary documents and information for the elaboration of my bachelor thesis. I believe that the company in the lookup does not have any fundamental flaws or problems. Still, I am for the company, several proposals for the improvement of the system.

In conclusion, I assess the status of the analytical and formulate proposals for measures that will lead to a possible improvement of the status quo.

I think that the objective of their bachelor's work I have met, and I hope that the proposals for the improvement and the improvement of the system, which I'm for the company ROSTRA s.r.o. Vizovice was to be useful and articulate may contribute to the overall efficiency of the system.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [2] CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., Personalistka. 1 vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- [3] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2009. 402 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [6] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2 vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [9] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [10] SRNCOVÁ, J. Jak se ucházet o zaměstnání. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 98 s. ISBN 80-7226-355-2.
- [11] HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách, 1 vyd. Brno : Motiv Press, s.r.o., 2008. 130 s. ISBN 978-80-904133-1-3.
- [12] BLÁHA J., MATEJČIČUK A., KAŇÁKOVÁ Z., Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [13] MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P., Vše o přijímacím pohovoru. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002. 196 s. ISBN: 80-247-0215-0.

**Ostatní zdroje**

[14] Interní materiály společnosti ROSTRA s.r.o.

**Internetové zdroje**

[15] <http://www.rostra.cz/>

[16] *Příloha Životopis* - <http://www.teamconsult.cz/uchazeci/eu-zivotopis/>

[17] *Druh pracovního poměru* [online] [cit. 2011-02-28] Dostupné z WWW:  
<<http://www.studentske.cz/2007/08/pracovn-pomr-druhy-pracovno-pomru.html>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

VÚ	Vedoucí úseku
PMÚ	Personální a mzdová účetní
VÚŘJ	Vedoucí úseku řízení jakosti
VÚHS	Vedoucí úseku hospodářské správy
THP	Technicko-hospodářský pracovník
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
PO	Požární ochrana
EMS	Environmentální management systém
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
D	Dělníci
KŽP	Kapitálové životní pojištění
PP	Penzijní připojištění
CV	Curriculum Vitae (životopis)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Společnost ROSTRA s.r.o.....	36
Obr. 2. Struktura výrobních prostor.....	39
Obr. 3. Struktura provozních prostor.....	39
Obr. 4. Organizační struktura společnosti.....	40

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa.....	23
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Osobní dotazník
- P II Zamítavý dopis
- P III Životopis
- P IV Záznam z pohovoru
- P V Hodnocení zaměstnanců
- P VI Inzerát v Mladé frontě Dnes

# PŘÍLOHA P I: OSOBNÍ DOTAZNÍK

Zdravotní pojišťovna : .....

Rodné číslo : .....

Jméno a příjmení, titul: .....

Rodné příjmení : .....

Datum a místo narození : .....

Trvalé bydliště : .....

Národnost / státní příslušnost: .....

## Vzdělání, znalosti

základní

SOU     výuční list     maturita    obor .....

SŠ    obor .....

Vyšší    obor .....

VŠ     Bakalářské     Magisterské    obor .....

angličtina     začátečník     mírně pokročilý     pokročilý     osvědčení

němčina     začátečník     mírně pokročilý     pokročilý     osvědčení

francouzština     začátečník     mírně pokročilý     pokročilý     osvědčení

.....     začátečník     mírně pokročilý     pokročilý     osvědčení

řidičský průkaz     skupina     práce s internetem

MS office     základní     pokročilá     odborník

Dovednosti

## Průběh zaměstnání v posledních třech letech

1. Zaměstnavatel ..... Od – do.....

Název pozice .....

2. Zaměstnavatel ..... Od – do.....

Název pozice .....

3. Zaměstnavatel ..... Od – do.....

Název pozice .....

Změněná pracovní schopnost     Ne     Ano

Důchod     Ne     Ano    Druh .....

***Dávám tímto společnosti ROSTRA s.r.o. svůj výslovný souhlas ke zpracování a uchování svých uvedených osobních údajů (dle Záкона na ochranu osobních údajů č.101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů) v personální evidenci za účelem pracovněprávních potřeb.***

V ..... dne .....

podpis .....

## PŘÍLOHA P II: ZAMÍTAVÝ DOPIS

Vážená slečna, paní, pan ...

**XXXX**

Vizovice dne

Vážená ,

děkujeme Vám za projevovaný zájem o pracovní uplatnění v naší společnosti a za zaslání Vašeho profesního životopisu i za Vaši účast na výběrovém řízení.

Na základě výsledků výběrového řízení na inzerovanou pozici Vám bohužel musíme oznámit, že Vám dané místo v současné době nemůžeme nabídnout.

Důvodem našeho zamítavého stanoviska je .

Vaše osobní materiály však považujeme za zajímavé, a proto si dovoluujeme je zařadit do naší databáze. V případě, že se v naší společnosti objeví pozice, která by odpovídala Vašemu zaměření, znalostem a dovednostem, dovolíme si vás znovu kontaktovat na Vámi uvedené adrese / e-mailové adrese.

Dovolte nám touto cestou popřát Vám za celou naši společnost hodně štěstí a úspěchů ve Vašem profesním i osobním životě.

S pozdravem

mzdová a personální účetní



# PŘÍLOHA P III: ŽIVOTOPIS

## EVROPSKÝ FORMULÁŘ ŽIVOTOPISU



### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno [ PŘÍJMENÍ, křestní jméno ]  
Adresa [ ulice, číslo domu, PSČ, město, země ]  
Telefon  
Fax  
E-mail

Národnost  
Datum narození [ den, měsíc, rok ]

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- Období (od – do) [ Uveďte samostatnou položku pro každou dosaženou pozici počínaje nejaktuálnější ]
- Jméno a adresa zaměstnavatele
- Oblast podnikání nebo název odvětví
- Dosažená pozice
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost

### VZDĚLÁNÍ A KURZY

- Období (od – do) [ Uveďte samostatnou položku pro každý absolvovaný kurz počínaje nejaktuálnějším. ]
- Název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy
- Hlavní předměty/praktické dovednosti
- Získaný titul
- Úroveň v národní klasifikaci (pokud možno uvést)

## **OSOBNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI**

*získané během života či práce, ale ne nezbytně zakončené oficiálními certifikáty či diplomy*

**MATEŘSKÝ JAZYK**

**[ Uveďte mateřský jazyk. ]**

**OSTATNÍ JAZYKY**

**[ Uveďte jazyk. ]**

- Čtení
- Psaní
- Mluvený projev

**SOCIÁLNÍ SCHOPNOSTI**

**A DOVEDNOSTI**

*Soužití a spolupráce s lidmi;  
v multikulturním prostředí; na pozicích,  
kde je komunikace důležitou součástí;  
a v situacích, kde je nezbytná týmová  
spolupráce (např. kultura a sport), doma  
apod.*

**ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI**

**A DOVEDNOSTI**

*Koordinace a řízení lidí, projektů,  
rozpočtů; v práci, dobrovolné činnosti  
(např. kultura a sport), doma apod.*

**TECHNICKÉ SCHOPNOSTI**

**A DOVEDNOSTI**

*Výpočetní technika, speciální přístroje,  
nástroje apod.*

**UMĚLECKÉ SCHOPNOSTI**

**A DOVEDNOSTI**

*Hudba, literatura, výtvarné umění, atd.*

**OSTATNÍ SCHOPNOSTI**

**A DOVEDNOSTI**

**ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)**

**DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE**

[ Zde uveďte všechny další relevantní informace,  
např. kontaktní osoby, reference apod. ]

**PŘÍLOHY**

[ Přílohy mohou být přiloženy,  
pokud doplňují uvedené informace. ]

## PŘÍLOHA P IV: ZÁZNAM Z POHOVORU

Jméno a příjmení \_\_\_\_\_

Poptávaná pozice \_\_\_\_\_

Datum a čas pohovoru : \_\_\_\_\_

První kontakt - telefonní


Výběrové řízení č.1


Uchazeč je vhodný na pozici ano  ne  na jinou  jakou

.....

Pozvat na další pohovor ano  ne

Zařadit do databáze ano  ne





## PŘÍLOHA P VI: INZERÁT V MLADÉ FRONTĚ DNES



### MISTR NÁSTROJÁRNÝ

#### Požadavky na pozici:

- SŠ strojní
- Znalost čtení technické dokumentace
- Znalost práce na PC, v IS
- Znalost AJ / NJ výhodou
- Řidičský průkaz sk. B
- Pečlivost, pracovitost, spolehlivost, zodpovědnost
- Práce ve dvousměnném provozu

### OBSLUHA CNC

#### Požadavky na pozici:

- SOU/SŠ strojní
- Znalost čtení technické dokumentace
- Praxe v oboru výhodou
- Práce ve dvousměnném provozu
- Samostatnost a zodpovědnost

### TECHNIK JAKOSTI

#### Požadavky na pozici:

- SOU/SŠ vzdělání
- Schopnost čtení technické dokumentace, výkresů, norem
- Schopnost analýzy a rozhodování
- Uživatelská znalost MS Office
- Řidičský průkaz sk. B
- Spolehlivost, pečlivost, odpovědnost
- Praxe výhodou
- Práce ve směnném provozu

#### KONTAKT

- ROSTRA s.r.o., Říčanská 989, 763 12 Vizovice
- personal@rostra.cz, tel: 577 004 535, 577 004 503