

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ivana Trčková

Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Ivana Trčková

Selection, recruitment and acquisition of new workers

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ivana Trčková

Poděkování

Nejprve bych chtěla poděkovat zejména svému vedoucímu práce PaedDr. Josefu Petráškovi za jeho podporu při psaní této práce a výbornou komunikaci.

Také bych ráda poděkovala kontrolorce a referentce paní Olze Polčinové za její čas, který mi věnovala k poskytnutí cenných informací a materiálů, díky nimž jsem mohla zpracovat praktickou část práce.

Anotace

Bakalářská práce se dělí se na dvě části.

První část práce je teoretická, která obsahuje definice základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, informace o procesu získávání pracovníků, tedy konkrétní vysvětlení identifikace potřeby jejich získávání, popis pracovního místa, zdroje a metody získávání, dokumenty požadované od uchazečů a předvýběr. Dále jsou vyjmenována a přiblížena kritéria a metody výběru nových zaměstnanců a celkové rozhodnutí o přijetí. Závěr teoretické části popisuje proces přijímání nových pracovníků, jejich adaptaci a stabilizaci.

Druhá část práce je praktická, která se zaměřuje na procesy získávání, výběru a přijímání nových pracovníků v družstvu ZKD Sušice. Družstvo je nejprve obecně charakterizováno a poté je popsán konkrétní způsob provádění již jmenovaných procesů. Konec praktické části obsahuje zhodnocení a návrhy v procesu získávání a výběru nových zaměstnanců pro ZKD Sušice.

Klíčová slova

Management, manažer, metody výběru, řízení lidských zdrojů, uchazeč, zaměstnanec, zaměstnavatel, získávání pracovníků.

Annotation

The bachelor thesis is divided into two parts,

theoretical and practical. The theoretical part contains definitions of the basic terms in human resources management. It also contains information about the process of attracting workers, including a precise identification of the need to acquire them, the description of a job, resources and the methods of recruitment, required documents and preselection. Further, there are named and specified the criteria and methods of the personnel selection and the general decision process. The final part of the theoretical part describes the process of recruitment of new workers and their adaptation and stabilization.

The second part of the thesis is practical. It aims on the processes of recruitment, selection and acquisition of new workers in ZKD Sušice syndicate. In the beginning, the syndicate is described in general. Further, the mentioned processes are specified. The last chapter of the practical part contains the evaluation and some suggestions to improve the process of recruitment and selection of employees for ZKD Sušice.

Keywords

Candidate, employee, employer, human resource management, management, manager, recruitment, selection methods.

OBSAH

ÚVOD	9
Teoretická část	11
1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů	11
1.1 Management	11
1.2 Manažer	12
1.3 Personální práce	14
1.4 Personální strategie	19
2 Získávání pracovníků	21
2.1 Identifikace potřeby získání pracovníků	22
2.2 Popis a specifikace pracovního místa	23
2.3 Zdroje získávání pracovníků	26
2.3.1 Interní zdroje	26
2.3.2 Externí zdroje	27
2.4 Volba metod získávání zaměstnanců	28
2.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	32
2.6 Předvýběr uchazečů	34
3 Výběr pracovníků	35
3.1 Kritéria výběru pracovníků	35
3.2 Metody výběru pracovníků	36
3.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče	40
4 Přijímání nových zaměstnanců	42
4.1 Adaptace zaměstnanců	42
4.2 Stabilizace nových zaměstnanců	43
Praktická část	45
5 Západočeské konzumní družstvo Sušice	45

5.1	Historie družstva	45
5.2	Charakteristika družstva	47
5.3	Získávání pracovníků	51
5.3.1	Potřeba obsazení pracovního místa.....	52
5.3.2	Metody získávání pracovníků	52
5.3.3	Dokumenty požadované od uchazečů.....	54
5.4	Výběr pracovníků.....	54
5.4.1	Metody výběru pracovníků	55
5.5	Přijímání nových zaměstnanců	56
5.5.1	Požadované dokumenty od nového zaměstnance	56
5.5.2	Uvedení zaměstnance na pracoviště	56
5.5.3	Adaptace nového pracovníka.....	57
6	Zhodnocení a návrhy v procesu získávání a výběru zaměstnanců ZKD sušice	58
	Závěr	60
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Seznam zkratk	63
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	64
	Seznam příloh	65

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců. V dnešní době se jedná o jedny z nejdůležitějších procesů pro efektivní fungování firmy. Správné a vhodné zvolení metod získávání zaměstnanců a výběru pracovníků hraje důležitou roli či se dokonce jedná o nejdůležitější článek fungování a chod celé firmy. Lze říci, že měřítkem úspěšnosti podniku je právě kvalitní lidský kapitál, a proto se do procesů získávání a výběru pracovníků investuje hodně času a zejména mnoho finančních prostředků. Dalším a neméně důležitým faktorem jsou spokojení a správně motivovaní zaměstnanci. Pokud firma dbá na náležitou motivaci pracovníků, má to za následek snižování absence v zaměstnání, fluktuace a v očích veřejnosti vzniká pozitivní obraz organizace.

Téma jsem si vybrala z důvodu rozšíření si teoretických a praktických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů. Je dobré se v této oblasti naučit efektivně orientovat, jelikož se jedná o problematiku, která se dotýká každého jedince v jeho pracovním i soukromém životě. Dalším důvodem zvolení si daného tématu je možnost nahlédnutí, jak vliv lidí působí na úspěch firmy nebo naopak na její neúspěch.

První část práce se věnuje teoretickému popisu procesů získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. Nejprve vysvětlím základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy nejvíce poznatků čerpám z knihy od Josefa Koubka, a dále popíši, jakým způsobem vzniká popis a specifikace pracovního místa či jaké jsou zdroje získávání pracovníků. V teoretické části je věnována velká pozornost metodám získávání zaměstnanců a metodám výběru pracovníků. Dále je zde podrobněji popsán proces adaptace nových pracovníků, který je pro podnik velmi důležitý. Pokud je pracovník dostatečně seznámen s prací, na pracovišti vládne zdravé klima, a je-li správně veden proces adaptace ze strany organizace, pracovník je ve svém zaměstnání spokojený, dobře naladěný a pracuje efektivně, což má pozitivní dopad na chod celé firmy a její výsledky.

Po osvojení si poznatků z teoretické části bude sepsána praktická část, kde bude charakterizované družstvo ZKD Sušice, historie a popis jednotlivých postupů tohoto družstva při získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. V praktické části bude taktéž věnována pozornost hlavně metodám získávání pracovníků a jejich výběru, jelikož se jedná o nejzásadnější část celého procesu.

Cílem této práce je popsat proces získávání, výběru a přijímání nových pracovníků v družstvu ZKD Sušice, jejich zhodnocení a následné navržení doporučení sloužících ke zlepšení a zkvalitnění jmenovaných procesů v uvedeném družstvu. Značná pozornost bude kladena zhodnocení metod získávání a výběru nových pracovníků a popř. doporučení vhodnějších.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů za pomoci poznatků uvedených v knižní literatuře českých autorů. Kapitola obsahuje vymezení pojmu management a jeho funkce, definici pojmu manažer a jejich rozdělení podle stylu vedení, ale největší pozornost je zde kladena personální práci, kde je vysvětlena její charakteristika, hlavní úkoly a aktivity neboli personální činnosti. Na závěr kapitoly je definován pojem personální strategie.

1.1 Management

Pojem management má své hluboké kořeny. Původem je z francouzského slova *ménagement*, které má zase svůj kořen v latinském slovu *manus*, v překladu ruka. V angličtině se nejprve začal používat výraz „manager“, což znamená „vést“, „ovládat“, „řídít“ a následně „management“, tedy „vedení“, „správa“ či „řízení“.

V literatuře a na internetu, lze nalézt spoustu definic managementu, někteří autoři pohlíží na management jako na návod, který je potřeba zvládnout, jiní ho popisují jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých. Ovšem v této práci bude uvedena definice podle Urbana (2003, s. 11), která zní:

“cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých firem, nemocnic, škol nebo státních institucí, na všech jejich úrovních a ve všech funkčních oblastech, bez ohledu na to, jak se jejich manažeři nazývají.“

Management je možné rozdělit do čtyř tradičních řídicích funkcí, které musí manažer ve své řídicí roli zvládat. Jsou jimi:

- plánování (definování cílů, strategie dílčích plánů, koordinování činnosti),
- organizování (stanovení toho, co je potřeba udělat, jak to udělat a kdo to udělá),
- vedení (přikazování, motivování a řešení konfliktu),
- kontrola (sledování všech aktivit, aby byly zacíleny na dosažení toho, co bylo plánováno).

Jestliže manažer provádí tyto funkce správně, pečlivě a svědomitě, vede to k dosažení stanovených cílů organizace. Ovšem Urban (2003, s. 17-18) ve své knize rozšiřuje o čtyři nové funkce managementu, které samozřejmě také vedou k dosažení cílů, při jejich kvalitním plnění. Dělí se na:

- 1) **Motivování a inspirování zaměstnanců** – schopnost inspirovat a motivovat zaměstnance je považována jako nejdůležitější manažerská funkce dneška.
- 2) **Delegování pravomocí** – účelem manažera je splnit cíle pomocí zadávání takových úkolů podřízeným, které jsou schopni splnit a to za pomoci podmínek v podobě tréninku, týmového uspořádání a celkového rozvoje schopnosti.
- 3) **Podpora** – podpora je v nové funkci pojata způsobem, kdy manažer není jen osobou udělující příkazy či sankce za předpokladu, že příkazy nebyly přesně splněny, ale především je kolegou a koučem, který má za úkol podporovat své podřízené a motivovat je k lepším výkonům.
- 4) **Komunikace** – je klíčovou funkcí moderního managementu. Správná komunikace napomáhá rychle reagovat na vnější i vnitřní problémy a situace v podniku i mimo něj. Komunikace je pro zaměstnance základem, aby mohly být úkoly, které se od nich očekávají, splněny tak, jak mají, a aby zaměstnanci slyneli s firmou.

1.2 Manažer

Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Každý manažer má svůj vlastní a osobitý styl vedení lidí a tedy vlastní přístup, jak se chová k pracovníkům.

Podle Stýbla (1993, s. 91) je manažerský styl práce definován jako způsob uplatňování metod a nástrojů řízení. Je podmíněn řadou okolností, například charakterem vykonávané práce, typem pracoviště, složením pracovního kolektivu, osobností manažera apod. V praxi neexistuje žádný „čistý styl“, každý manažer je „směsicí“ různých stylů, avšak podle toho, které rysy převažují, označuje se styl jako autokratický nebo týmový atd.

Manažery lze rozdělit podle stylu vedení několika možnými způsoby, jako např. liberální, byrokratický, demokratický, autokratický apod. Avšak může být také klasifikován pomocí tří širších kategorií.

- 1) Autokratický styl – je stylem, kdy vedoucí rozhoduje sám. Vyžaduje přesné a včasné plnění příkazů tak, jak je uložil, a poté je často a detailně kontroluje. Členové pracovní skupiny řízené autokratickým vedoucím pracovníkem mají málo svobody k vyjadřování svých názorů a podnětů, které by třeba i mohly pomoci ke zvýšení efektivity výroby, produktivity práce aj. Důsledkem tohoto stylu vedení jsou nevyrovnané a napjaté vztahy ve vedené skupině. Díky nízké, mnohdy až nulové zainteresovanosti pracovníků skupiny, dochází k nekvalitně odvedené práci, ale je nutné podotknout, že takto vedená skupina dosahuje mnohdy vysoké výkonnosti.
- 2) Demokratický styl – je považován za nejvhodnější styl vedení. Vedoucí pracovník diskutuje a radí se s podřízenými. Podřízení se mohou částečně podílet na rozhodování, stanovování cílů a prostředků k jejich dosažení. Vedoucí pracovník je pouze usměrňuje. Produktivita takto vedené pracovní skupiny je sice pouze průměrná, zato však kvalitní a dlouhodobě vyrovnaná. Zainteresovanost členů skupiny na výsledcích je vysoká, čehož je také plně využíváno.
- 3) Liberální styl – vedoucí pracovník zde působí spíše jako rádce, který poskytne své rady podřízeným pouze, pokud je přímo dotázán. U takového stylu vedení neexistují většinou žádné normy či předpisy chování. Manažer nechává věcem volný průběh a spoléhá na to, že si druzí poradí sami. Téměř nekontroluje své podřízené pracovníky, protože kontrolu vnímá jako projev nedůvěry. Zaměstnanci ho nevnímají jako autoritu a často nevědí, co se od nich očekává nebo co mají dělat. Je zde tendence pracovníků liberální přístup zneužívat.

Každý manažer se projevuje určitými znaky, které ho řadí do jedné ze zmíněných stylů vedení. Někteří vsázejí spíše na tvrdý přístup a vybudování si respektu až strachu svých podřízených, někdo volí opačnou cestu, kdy svým pracovníkům nechává tzv. „volnou ruku“ a nijak je nezatěžuje. Nelze říct, který z těchto stylů je považován za špatný, každý má své klady a zápory, ale nedílnou součástí každého manažera, ať už se nachází v demokratickém stylu nebo naopak autokratickém, jsou určité znaky, které musí

splňovat. Znak dobrého šéfa uvádí ve své knize Halík (2008, s. 18). Podle něho by měl dobrý šéf disponovat těmito znaky:

- rozumět dané problematice,
- umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí – vědět, kdy přitáhnout, kdy povolit,
- umět spolupracovníky motivovat – získat pro věc,
- umět vyhodnocovat – odměňovat,
- umět rozhodovat a rozhodovat se,
- být přirozenou autoritou.

Jako jedna z nejdůležitějších funkcí manažera je umět vzít na sebe zodpovědnost, a to nejen za rozhodnutí svá, což by mělo být samozřejmostí, ale především za práci svých podřízených. Halík (2008, s. 19)

1.3 Personální práce

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Lze konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Koubek (2002, s. 19)

Charakteristik, vysvětlení a definic pojmu personální práce, je možné najít mnoho, ale pro tuto práci je nejvhodnější a naprosto vystihující následující definice:

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká,

a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Tamtéž, s. 14)

Jak je již zmíněno v definici, personální práce se nejvíce zaměřuje na lidi, proto nejmodernějším označením personální práce současné doby, je tzv. řízení lidských zdrojů (ŘLZ), neboli personální management.

Uvědomění si faktu, že pracovníci jsou jen lidé a nemělo by se s nimi zacházet jako se zbožím, je naprostým základem ŘLZ. Právě prostřednictvím lidí, dosahuje organizace cílů, jelikož jsou to lidé, kteří navrhují a vyrábějí výrobky, kontrolují jejich kvalitu a starají se uplatnění těchto výrobků na trhu či poskytují služby.

Lidské zdroje lze nazvat „srdcem firmy“ jelikož v případě kvalitních lidí v organizaci se firma stává lepší.

Hlavní úkoly personální práce

Každá firma má určité konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout, ale společným a zejména hlavním cílem všech firem je snaha o plnění těchto cílů, výkonnosti, konkurenceschopnosti a úspěšnosti na trhu, dosahování žádoucího zisku a zlepšování výkonu a postavení na trhu. K dosažení těchto cílů napomáhá personální práce tím, že plní následující úkoly:

- 1) Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- 2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimálně využívání fondů pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- 3) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb

pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.

- 5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Koubek (2002, s. 18)

Koubek (2002, s. 20) dále ve své knize uvádí aktivity, na které se zaměřuje řízení lidských zdrojů v zájmu plnění zmíněných hlavních úkolů (uspořádáno podle pořadí významu):

- 1) **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – jedná se o identifikaci potřeby, plánování a realizace vzdělání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu.
- 2) **Organizační rozvoj** – zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládnutí změn.
- 3) **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – zde se definuje to, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace.
- 4) **Formování personálu organizace** – získávání, výběr, rozmisťování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci.
- 5) **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** – v podstatě jde o zabezpečení datové základny a personální práce v organizaci
- 6) **Plánování lidských zdrojů** – determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit.
- 7) **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní.
- 8) **Pracovní vztahy** – především pak vztahy s odbory (zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů).

- 9) *Pomoc pracovníkům* – poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům.

Personální činnosti

Výkonnou část personální práce tvoří personální činnosti (služby, funkce). Lze se setkat s různým počtem a pojetím personálních činností, nicméně v této práci bude uvedeno rozdělení, které uvádí ve své publikaci Koubek (2002, s. 20-21). Rozdělení je následovné:

- 1) *Vytváření a analýza pracovního místa* – tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- 2) *Personální plánování* – jedná se o plánování potřeby zaměstnanců v organizaci (zjištění potřebného počtu pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků atd.). Patří sem také plánování personálního rozvoje pracovníků.
- 3) *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – jde o činnosti, které slouží k zajištění obsazení volných pracovních míst odpovídajícími uchazeči, kteří jsou vybráni jako nejvhodnější pro vykonávání dané práce. K těmto činnostem patří např. příprava informací o volných pracovních místech a následné zveřejňování těchto informací, příprava formulářů a dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich zkoumání, předvýběr aj. Jelikož tato personální činnost je hlavním tématem v mé bakalářské práci, budu se jí věnovat podrobněji v dalších kapitolách.
- 4) *Hodnocení pracovníků* – je činnost, která má za úkol zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké jsou jeho předpoklady pro danou práci a poté následuje vyhodnocení pracovního výkonu tj. příprava potřebných formulářů, harmonogram hodnocení, metody a obsah hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, hodnotící rozhovor a jeho organizace, projednání celkových výsledků, navržení opatření a konečná kontrola.
- 5) *Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru* – tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování,

převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

- 6) *Odměňování* – je jedna z nejdůležitějších činností ovlivňování pracovníků a jejich motivování. Může mít podobu dvou forem. První je tzv. peněžité forma motivace (mzda, prémie, odměny atd.) a za druhé může jít o tzv. nepeněžitou formu v podobě mobilního telefonu, stravenek, notebooku, firemního automobilu a mnoho dalších.
- 7) *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.
- 8) *Pracovní vztahy* – jedná se o organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, pořizování zápisů z jednání a jejich uchovávání. Sledování situace na pracovišti je nedílnou součástí této personální práce, tj. sledování pracovní morálky zaměstnanců, mezilidských a zaměstnaneckých vztahů na pracovišti, dále monitorování agendy stížností, disciplinárních stížností či komunikace v organizaci.
- 9) *Péče o pracovníky* – týká se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, službám poskytovaným pracovníkům na pracovišti atd. Řeší záležitosti poskytování sociálních služeb pro zaměstnance např. kulturními aktivitami, sociálně-hygienickými podmínkami, aktivitami volného času nebo stravování.
- 10) *Personální informační systém* – nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence detailních a aktuálních informací. Personální informační systém obsahuje činnosti spojené se zjišťováním, uchováváním, zpracováváním a analýzou dat týkajících se pracovních míst (kategorie pracovního místa, místo vykonávané práce, organizační zařízení pracovního místa atd.), pracovníků a jejich práce (osobní identifikační údaje, údaje o vzdělávání a kvalifikaci, o dosavadní kariéře, pracovní smlouvě, údaje o záznamech z hodnocení a mnoho dalších), sociálních záležitostech, mezd, personálních činnostech v organizaci, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím, řadovým pracovníkům, orgánům mimo

firmy), uchovávání potřebných informací o pracovnících, trhu práce a situaci na něm atd.

1.4 Personální strategie

Podle Kociánové (2004, s. 115) musí být strategie organizace založena na předvídání vývoje a musí vycházet z předpokladu, že v průběhu strategického období dojde k odchylkám od původní předpovědi. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů, změny vyžadují podporu lidí. Při stanovování strategie musí organizace zvažovat lidský potenciál a jeho řízení k realizaci svých cílů, personální oblast ovlivňuje strategie organizace stejně jako ostatní oblasti řízení.

Pro lepší pochopení a vysvětlení pojmu personální strategie budou nyní uvedeny dvě definice, které zmiňuje Kociánová (2004, s. 115) a Koubek (2002, s. 22).

Definice č. 1

„Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace“

Definice č. 2

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Dosahování stanovených cílů je nejdůležitějším bodem personální strategie oblasti řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno v obou výše uvedených definicích tohoto pojmu, personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblastech potřeb pracovních sil a zdrojů jejich pokrytí, problematiky oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Obsahuje i vize o metodách a způsobech, jak těchto cílů dosáhnout. Aby firma co nejlépe dosahovala stanovených cílů, musí personální strategie stanovit, co je třeba změnit v oblastech personálního řízení a jakým způsobem. Důležitou roli zde hraje tzv. akční plán, který popisuje, jak cílů dosáhnout.

Strategie práce s lidskými zdroji (neboli personální strategie) může mít podobu definovaných částí strategického plánu organizace, nebo a to zejména u větších organizací podobu samostatného dokumentu. Nesmí mít pouze vzhled formální tj. „papír“, ale jde o živou součást každodenního fungování organizace, navíc sladěnou s celkovou strategií organizace. Při tvorbě personální strategie se klade důraz především na to, aby byla propojena se strategickým plánem, podporovala cíle a strategické priority celé organizace a ty pak dále rozpracovávala do jednotlivých personálních procesů. Pro přípravu opravdu funkční personální strategie je ideální, pokud se jedná o součást procesu tvorby strategie organizace jako celku. Armstrong (2007, s. 800)

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Koubek (2002, s. 117)

Jako další z mnoha definic, vysvětlující proces získávání pracovníků je od Dvořákové (2007, s. 485), která ho vnímá jako dvoustrannou záležitost, kdy na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a na druhé straně jsou potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.

V každé organizaci nastane okamžik, kdy je potřeba najít novou pracovní sílu a tedy započít proces získávání pracovníků. Jakákoliv organizace má vlastní proces, ale pro jeho úspěšnost je potřeba dodržovat určitý postup. Kroky při získávání zaměstnanců popisuje Koubek (2002, s. 122-123) v následující posloupnosti, při čemž některým krokům budu věnovat větší pozornost v dalších kapitolách:

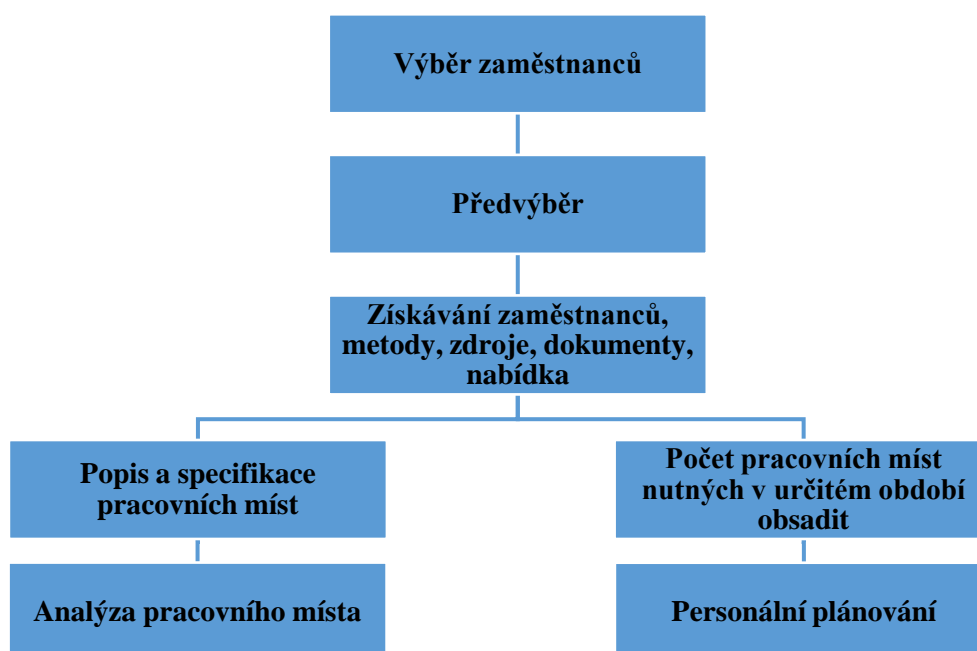
- 1) *Identifikace potřeby obsadit pracovní místo.*
- 2) *Popis a specifikace obsazované pozice.*
- 3) *Zvážení alternativ.*
- 4) *Analýza obsazované pracovní pozice (výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa).*
- 5) *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní a vnější zdroje).*
- 6) *Volba metod získávání pracovníků.*
- 7) *Stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
- 8) *Formulace nabídky zaměstnání.*
- 9) *Uveřejnění nabídky.*

10) *Shromazďování dokumentů a informací o uchazečích.*

11) *Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.*

Fáze procesu získávání pracovníků navazuje na personální plánování, analýzu pracovního místa, ale předchází fázi výběru. Celý proces obsazování volných pracovních míst obsahuje dvě aktivní složky, kterými jsou právě získávání a výběr pracovníků. Upřesnění kolik volných pracovních míst máme k dispozici, kdy a kde je chceme obsadit, je nejdůležitějším zjištěním, díky kterému se poté může vytvořit popis a specifikace pracovních míst a začít jednat.

Obrázek 1: Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (čerpání informací z knihy od Koubka 2002)

2.1 Identifikace potřeby získání pracovníků

Rozpoznání potřeby získávání pracovníků je předpokladem pro to, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazené a organizaci nevznikaly materiální ztráty a nenarušil se obvyklý rytmus práce. Z tohoto důvodu se apeluje na včasnost rozpoznání potřeby získávání pracovníků. Včasná identifikace potřeby získávání pracovníků není takový problém u nově zřizovaných pracovních míst, ale je spíše problém v případě odchodu pracovníků z existujících pracovních míst, kde záleží na včasném rozpoznání nadřazeným pracovníkem, kdy u konkrétního pracovníka může zaznamenat určité signály, že se pracovník chystá opustit organizaci. Koubek (2000, s. 400)

Při identifikaci potřeb pracovníků se pokládá za důležité vyjít z informací obsažených v dlouhodobých i operativních podnikových plánech jako jsou podnikové plány výroby, technického rozvoje, investic atd., jelikož mohou být podkladem, z něhož vycházejí pracovníci, kteří jsou odpovědní za výběr uchazečů.

Rozhodnutí o tom, jestli existuje v organizaci takové pracovní místo, které chceme obsadit, je prvním krokem procesu získávání pracovníků. Volné místo, kterým může být nová pozice, lze identifikovat pomocí podnikového strategického plánu nebo vzniká v případě, že některý ze zaměstnanců se ho vzdal, byl propuštěn či odešel do důchodu.

2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Pokud jsou popis a specifikace pracovního místa dostatečně aktuální, využijeme je, ale pokud cítíme, že neodpovídají skutečné povaze práce na pracovním místě a skutečným požadavkům na jeho držitele, pak musíme provést novou analýzu obsazovaného pracovního místa. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Koubek (2002, s. 124)

Důležitou roli zde hraje tzv. analýza pracovního místa, jelikož bez ní není možné efektivně získat pracovníky. Je to proces, který zkoumá a zpracovává údaje o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Díky analýze pracovního místa získáme dokumenty, které jsou jeho výstupem a které obsahují popisy a specifikace pracovních míst. Tyto dokumenty vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance a shrnují údaje o pracovních místech.

Podle Koubka (2002, s. 68-69) jsou dokumenty týkající se popisu a specifikace pracovního místa tak obsáhlé a podrobné, že by bylo těžké zabývat se v procesu získávání a výběru pracovního jejich úplným zněním. Je tedy důležité rozhodnout se pro ty nejdůležitější charakteristiky popisu pracovního místa, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečný počet informací a jasný obraz práce na daném pracovišti, zároveň

je důležité, aby uchazeč věděl požadavky na danou práci a poté sám usoudil, zda je splňuje a bude se o místo ucházet či nikoliv.

Popis pracovního místa dle Armstronga (2002, s. 230.)

- 1) Název pracovního místa – by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností.
- 2) Nadřízené pracovní místo – zde by měl být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, kterému je držitel místa podřízený.
- 3) Podřízená pracovní místa – uvést názvy všech podřízených pracovních míst. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma.
- 4) Obecný účel – by měl co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Jednou větou vyjádřit široký obraz pracovního místa, ze kterého vyplyne odlišení od jiných pracovních míst, vymezení role držitele a jeho očekávaný přínos k dosažení cílů organizace.
- 5) Základní povinnosti nebo hlavní úkoly – při definování základních povinností a hlavních úkolů je třeba:
 - identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly a vypracovat jejich seznam,
 - analyzovat tento seznam a popsat nejvýše 10 skupin hlavních oblastí činnosti,
 - definovat každou činnost v podobě stanovení povinností, za co je pracovník odpovědný,
 - definovat povinnosti v jedné větě, která začíná slovesem v činné formě, popisuje co nejstručněji předmět činnosti a stanovuje účel z hlediska výstupů a norem.
- 6) Faktorová analýza je postup, kdy se faktory hodnocení práce (znalosti, dovednosti a odpovědnost) hodnotí, nakolik jsou v práci obsaženy. Analýza by měla být doložena fakty a příklady.

Bláha, Mateicus a Kaňáková (2005, s. 118-119) doplňují tento popis ještě o **datum zpracování**, které je velmi užitečné. Je důležité prozkoumat popis pracovního místa minimálně po třech letech, jelikož dnešní doba je plná změn, měnících se pracovních postupů a nových technologií. **Informovanost o budoucích změnách** je dalším

dodatkem, který uvádí. Tvrdí, že budoucí změny mohou značně ovlivnit uchazeče o pracovní místo a tedy jeho rozhodnutí přijmout nebo odmítnout dané místo.

Na popis pracovního místa navazuje specifikace osobních předpokladů nezbytných pro jeho úspěšné vykonávání. Ve většině literatury je uvedeno jako nezbytné zejména minimální úroveň vzdělání, zkušenosti a schopnosti požadované pro výkon na dané pozici, dále je důležité mít předpoklady v podobě osobnostních charakteristik, motivace a pracovních postojů.

Nejčastější požadavky na uchazeče lze rozdělit následovně:

- vzdělání a kvalifikace,
- znalosti, schopnosti a zkušenosti (např. schopnost organizovat, kontrolovat, plánovat apod.),
- komunikační schopnosti (např. vyjednávat, prezentovat, naslouchat, dobře formulovat apod.),
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady (intelekt, slušnost, pečlivost, motivační zaměření apod.),
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita (např. práce na více úkolech současně, přechod na jinou práci, odolnost vůči stresu apod.),
- potenciál dalšího rozvoje (např. další sebevzdělávání, schopnost učit se apod.),
- zdravotní stav,
- požadavky na bezúhonnost.

Při sestavení nároků na kandidáta musí být jasné, ze kterých požadavků nelze ustoupit a jsou tedy naprosto nezbytné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, nebo které požadavky jsou žádoucí, ale nikoliv bezpodmínečně anebo okrajové, tedy takové, které je snadné zajistit jinak, a nejsou nutné pro výkon práce.

Sestavení charakteristik pracovního místa z jeho popisu práce a specifikací osobních předpokladů se poté stává součástí, která je obsažena jako informace v nabídce zaměstnání. Je tedy potřeba zdůraznit, že informace, které poskytne organizace potenciálním uchazečům, mohou značně ovlivnit odezvu na nabídku, a proto kvalitní popis a specifikace pracovního místa je krokem, který mnohdy rozhoduje o efektivnosti získávání pracovníků.

2.3 Zdroje získávání pracovníků

Zda budou potenciální uchazeči na nabídku zaměstnání na daném pracovním místě reagovat, záleží, jak již bylo zmíněno, na daných podmínkách a okolnostech. V tuto chvíli, pokud se organizace už rozhoduje o zdrojích získávání pracovníků, tak ví, že tedy má volné místo, které potřebuje obsadit a zná podmínky pro přijetí. Otázkou zde je, kde vhodného kandidáta hledat. Proto je klíčové rozhodnout se, které zdroje bude využívat při hledání pracovníka na dané pracovní místo. Většina knižní literatury rozděluje zdroje jako vnitřní a vnější neboli interní a externí, při čemž oba zdroje mají své výhody i nevýhody.

2.3.1 Interní zdroje

Nejprve bude věnovaná pozornost interním zdrojům, jelikož se mnoho autorů ve svých knihách shodlo na tom, že tento zdroj preferuje většina firem jako první. Např. podle Urbana (2002, s. 42) platí pro většinu větších organizací, že prvé místo, kam je třeba se při hledání nových kandidátů podívat, je dovnitř firmy. Pokud firma (a manažer sám) zvládá dobře své úkoly spojené s rozvojem zaměstnanců, měla by mít při úvahách o obsazování volného místa k dispozici řadu kandidátů majících tu výhodu, že jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- 1) Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.
- 2) Pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami.
- 3) Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě.
- 4) Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace. Koubek (2002, s. 120)

Pokud se tedy firma rozhodne získat pracovníka z vnitřních zdrojů, přináší to tyto **výhody:**

- zaměstnavatel zná uchazeče, jeho silné a slabé stránky a tedy může do určité míry předvídat jeho chování,
- uchazeč zná politiku a chod celé organizace,
- upevnění vztahu ke společnosti, posílení motivace a jistoty zaměstnání,
- zvýšení morálky a motivace pracovníků v organizaci, jelikož vidí, že je možnost kariérního růstu, že existuje naděje na lepší místo,
- lepší návratnost investic vložených do pracovníků a využití získaných zkušeností,
- nízké náklady při obsazování pracovního místa.

Obsazování pracovního místa pracovníkem již zaměstnaným může obsahovat i určité nevýhody, kterými mohou být:

- vznik nutnosti obsadit pracovní místo, které vzniklo díky převedenému pracovníkovi,
- dodatečné vzdělání pracovníka a tedy vznik dalších nákladů,
- negativní ovlivňování morálky a mezilidských vztahů z důvodu soutěžení o povýšení a rivalita (proč on a já ne),
- neschopnost dlouholetého pracovníka změnit své stereotypní chování, které má zaběhlé (ztráta možnosti získání nového kreativního pohledu uchazeče ze zdrojů vnějších).

2.3.2 Externí zdroje

Pokud ovšem nejsou ve firmě žádné vhodné uchazeči a tedy neexistují dostatečné vnitřní zdroje, následuje okamžik hledání u vnějších zdrojů tedy externích, mezi které se řadí:

- trh práce a jeho volné pracovní síly,
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří se např. rozhodli pro změnu zaměstnání nebo které nadchla nabídka (vývěska, inzerát atd.) jiné organizace.

Lze sem zařadit ještě **tzv. doplňkové vnější zdroje**, kterými jsou studenti, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníci a důchodci.

Podobně jako interní zdroje, přináší tento způsob řadu výhod, ale i rizik. Mezi **výhody** je možné uvést:

- větší možnost nalézt nové talenty a pracovníky, kteří mohou přinést do organizace mnoho nových pohledů, poznatků, postupů a myšlenek,
- širší nabídka pracovníků,
- pracovníci, kteří jsou noví, jsou také přizpůsobivější než zaměstnanci, kteří jsou už plně adaptovaní na podnik a jeho podmínky,
- snadnější, levnější a také rychlejší způsob získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, než je vychovávat v organizaci.

Mezi hlavní **nevýhody** získávání pracovníků z externích zdrojů patří:

- fakt, že adaptace a orientace nových pracovníků je delší, či dokonce riziko, že k ní vůbec nedojde,
- náklady při hledání a získávání nových pracovníků jsou vyšší,
- fluktuace,
- možnost nepřijemnosti se zaměstnanci dané organizace, kteří se cítili být dostatečně kvalifikovaní a oprávněni získat dané místo.

Potřebu nalézt nového pracovníka je tedy možné uspokojit jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších. Jak už bylo zmíněno, dobře fungující firmy ovšem nejprve využívají získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, ale pokud nemůže organizace potřebu nové pracovní síly uspokojit, poté přistupuje na hledání ze zdrojů vnějších.

2.4 Volba metod získávání zaměstnanců

Volba metod získávání pracovníků je závislá na tom, zda se firma rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či z vnějších zdrojů (jak je uvedeno v podkapitole 2.3), dále závisí na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd. Koubek (2000, s. 400)

Existuje velká škála metod, jak získat pracovníky a obvykle se organizace neomezují jen na jednu, ale používají jich více. Nyní budou uvedeny ty nejpoužívanější, mezi které spadají:

1) Uchazeči se nabízejí sami

Tuto metodu nejčastěji využívají organizace, které nabízejí pozoruhodnou a dobře honorovanou práci, mají výhodnou personální a sociální politiku, ale zejména jsou to organizace, které mají dobrou pověst. Uchazeči se písemně nabízejí organizaci nebo sami přicházejí. Metoda je výhodná díky eliminaci (nemalých) nákladů na inzerci, ale nevýhodou je zde nepřesná představa o potřebách organizace a zejména neposkytnutí dostatečné možnosti výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase. Existuje velká možnost přijetí nevhodného uchazeče, zejména pokud je volné pracovní místo, které musí být bezodkladně obsazeno.

2) Doporučení současného pracovníka organizace

Stávající pracovník může dát personalistovi či příslušnému vedoucímu tip na vhodného uchazeče, nebo informovat svého známého, o kterém je přesvědčen, že by byl vhodným pracovníkem na obsazované pracovní místo a sdělit mu, na koho se má v této záležitosti obrátit. Koubek (2000, s. 400) Je tu možnost uplatnit stimulační nástroje ve formě odměny pracovníkovi, který vhodného kandidáta doporučil nebo přivedl. Výhodou této metody jsou opět nízké náklady a fakt, že doporučený kandidát je vhodný svými osobnostními charakteristikami a i odborně, jelikož současný pracovník si samozřejmě nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele a to doporučením nevyhovující osoby. Výběr z většího množství uchazečů je omezen, jedná se o stejnou nevýhodu jako u metody, kdy se uchazeči nabízejí sami.

3) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince (Headhunting)

Významnou roli zde hrají přímo vedoucí pracovníci, od kterých se vyžaduje, aby monitorovali, kdo přichází s dobrými nápady či se stal lepším ve svém oboru. Za tímto účelem se řada organizací přímo zúčastňuje odborných setkání nebo zjišťuje informace o odbornících mnohdy i neetickými způsoby apod. V případě potřeby přichází na řadu oslovení jedince se svou nabídkou. Metoda je výhodná tím, že ušetří náklady na inzerování či za služby

zprostředkovatelských institucí, ale hrozí zhoršení vztahů s jinými organizacemi, kterým se snaží odlákat pracovníka. Další hrozbou může být, že oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a začít smlouvat o odměně či jiných pracovních podmínkách.

4) Vývěsky

Poměrně málo náročnou a levnou metodou je získávání pracovníků díky uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách, které jsou umístěny uvnitř organizace, kudy procházejí všichni pracovníci. Případně v zájmu získání pracovních sil z vnějších zdrojů, vývěsky bývají umístěny i mimo organizaci pro přístup veřejnosti. Vývěsky obsahují většinou podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče, lze říci, že by měly poskytnout potenciálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě. Výhodou jsou nízké finanční náklady, poskytnutí dostačujících informací o pracovním místě a shromáždění souboru uchazečů k možnosti širšího výběru. Naopak nevýhodou je oslovení jen omezeného počtu lidí, kteří si vývěsky všimnou, když procházejí kolem. Nejedná se o vhodnou metodu při získávání kvalifikovaných odborníků s praxí. Koubek (2002, s. 129)

5) Letáky vkládané do poštovních schránek

Jedná se o aktivnější metodu získávání než vývěsky, kdy lidé jsou nuceni zaregistrovat nabídku organizace. Metoda je to celkem dražší, než jsou vývěsky, ale kromě toho je zde jistota, že se nabídka dostane k obyvatelům daného území. Letáky se používají spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci.

6) Inzerce

Jedná se o velice oblíbenou a častou metodu získávání pracovníků. Nejčastěji používaná je ve sdělovacích prostředcích, jako jsou tiskoviny, televize či rozhlas. Výhodou inzerátu je jeho rychlost, jakou se dostane k adresátovi a oslovení většího množství lidí. Ovšem inzerce se řadí mezi finančně náročné metody získávání zaměstnanců a nevýhodou je nutnost probírat se velkým množstvím odpovědí zahrnující většinou nevhodné kandidáty.

Stručně řečeno inzerce by měla být obsahově faktografická, pravdivá a výstižná, měla by informovat o:

- označení pracovní pozice, a to v pojmech pro čtenáře běžných,
- jménu firmy, povaze jejího podnikání a o místě výkonu funkce,
- úkolech a zodpovědnostech jejího držitele spojených s uvedením funkce bezprostředního nadřízeného,
- požadovaných předpokladech a zkušenostech,
- věkovém rozmezí (jde o poslední možnost, jak se vyhnout úskalí nesrovnatelnosti požadovaných předpokladů a zkušenosti s věkem uchazeče),
- platu a sociálních výhodách, v případě možnosti s uvedením platového rozpětí,
- skutečných perspektivách osobního růstu,
- způsobu podání žádosti, např. písemně nebo telefonicky si vyžádejte formulář žádosti a další informace nebo sjednejte si telefonicky schůzku,
- datu uzávěrky pro podání žádosti (pokud je stanoveno). Ludlow, Panton (1995, s. 56)

7) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Podle Armstronga (2007, s. 356) může být pro podniky vzhledem k možnosti obsadit pracovní místa čerstvými absolventy důležitá spolupráce s univerzitou, učilištěm a školou. Některé podniky proto vynakládají velké úsilí při oslovování kandidátů pomocí vydávání informačních brožurek, návštěvami škol a na vypracování různých třídících a výběrových postupů zaměřené na čerstvé absolventy, mezi které patří i metody biodat a assessment center.

Výhodou této metody bývá to, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví tedy, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. Koubek (2002, s. 130)

8) Spolupráce s úřady

Finančně nenáročná metoda. Jedná se o metodu vhodnou při obsazování pracovních míst, které nevyžadují vysokou kvalifikaci. Předvýběr uchazečů

může zajistit Úřad práce České republiky. Je možné získat příspěvek na zaměstnání, ale to jen v určitých případech. Nevýhodou této metody je omezený výběr uchazečů.

9) Využívání počítačových sítí (internet)

Je nejběžnější metodou získávání pracovníků v posledních letech. V dnešní době je možné umístit nabídku zaměstnání na internet díky internetovým adresám, které si může každá organizace zřídit a díky e-mailovým adresám je možné pro potenciálního uchazeče na nabídku ihned reagovat. Výhodou této metody je nízká cena a zejména možnost uvést detailně informace o pracovním místě, podmínkách, požadavcích na pracovníka a o organizaci jako takové. Další výhodou je rychlost a široký výběr. Metoda výběru pracovníků na internetu je velmi oblíbená, jelikož většina organizací si začíná uvědomovat, že posílání letáků, hlášení v rozhlase či poskytování nabídky práce v novinách je tzv. „z módy“. Ovšem tato metoda má i své nedostatky. Účinnost této metody je jen za předpokladu, že uchazeči mají k internetu přístup, ví jak ho využívat a jak se v nabídce orientovat.

Lze vidět, že některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. Pokud se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak zpravidla stačí informace např. vyvěšená na obvyklém místě. Na vyhlédnuté pracovníky je také možné obrátit se přímo nebo prostřednictvím jejich nadřízených. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskytá se širší škála metod a možností, vesměs však jde o nákladnější záležitosti. V řadě případů je vhodné použít kombinaci několika metod. Koubek (2002, s. 129)

2.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Od uchazečů se zpravidla vyžaduje životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, případně reference. V případě některých pracovních pozic je od uchazečů vyžadován například i návrh koncepce, činnosti, nebo ukázky práce. Kociánová (2004, s. 80)

Tato podkapitola bude zaměřena na dotazník a životopis, které jsou považovány za nejčastěji vyžadované od uchazečů a neustále vyvolávají některé otázky.

1) DOTAZNÍK

Koubek (2002, s. 134) ve své knize uvádí, že využívání dotazníků lze v dnešní době nazvat jakýmsi pravidlem z důvodu rozšířeného využívání organizacemi. Organizace si samy navrhují nebo nechávají navrhnout vlastní dotazník a to jak v zahraničí, tak i u nás. V zásadě existují dvě základní formy. Jde o tzv. jednoduchý a otevřený dotazník.

Jednoduchý dotazník, který umožňuje uvést pouze holá fakta o uchazeči např. pracovní zkušenosti, informace o posledním zaměstnání (prémie, výše platu, odměny atd.) a výčet předchozích zaměstnání. Otázky uvedené v něm, se týkají výhradně osobních údajů kandidáta. Tato forma se používá zejména při obsazování manuálních nebo nenáročných administrativních míst. Druhou formou je tzv. **otevřený dotazník**. Ten umožňuje uchazeči do detailu popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje, vyjádřit se k případným otázkám atd. Jedná se o formu dotazníku, která se využívá při obsazování míst specialistů a manažerských míst. Uchazeč se může detailněji rozepsat o svých zálibách a zájmech, o zkušenostech s prací v zahraničí, o svých silných a slabých stránkách nebo o své dosavadní kariéře apod.

2) ŽIVOTOPIS

Životopis je možné rozdělit do tří podob:

- **Volný životopis** – obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči samém. Práce s ním je obtížná, jelikož je nutné z něj vytáhnout všechny informace, utřídit je a není zde možnost porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou.
- **Polostrukturovaný životopis** – uchazeč je zhruba informován, co by mělo být uvedeno. Musí být uvedeny uchazečem takové informace, které jsou v životopise vyžadované. Informace se týkají zpravidla vzdělání a praxe.
- **Strukturovaný životopis** – jedná se v podstatě o životopisný dotazník a je považován za nejpřehlednější formu, tudíž nejvíce

využívanou. Existuje zde jasně stanovená struktura, se kterou musí být uchazeč seznámen.

2.6 Předvýběr uchazečů

Významnou fází získávání pracovníků je tzv. Předvýběr. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Koubek (2002, s. 129)

Koubek (2002) uvádí jako výsledek předvýběru zařazení uchazečů do tří skupin:

- 1) **Velmi vhodní** (musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, tj. zpravidla alespoň k výběrovému pohovoru).
- 2) **Vhodní** (jsou zařazení do dalších procedur výběru, tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující).
- 3) **Nevhodní** (uchazečům se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci).

Jako další krok uvádí sestavení abecedního seznamu všech uchazečů, jež budou pozváni k výběrovým procedurám. Jedná se tedy o poslední krok, který předchází samotnému výběru nových pracovníků.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

V této kapitole bude vysvětleno pojetí procesu výběru pracovníků a jeho hlavní úkol. Dále se zde zaměřím na 3 druhy kritérií výběru pracovníků, kterými jsou celoorganizační, útvárová a tradiční kritéria pracovního místa. Ovšem jak je již zmíněno v úvodu práce, největší pozornost bude kladena metodám výběru pracovníků. Uvedu zde nejpoužívanější metody, jejich definici, ale nejvíce se budu zabírat metodou tzv. „výběrový pohovor“, která je považována mnoha autory za nejpoblárnější a podle většiny teoretiků a praktiků za nejvhodnější metodu.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Koubek (2002, s. 156)

Rozhodující význam pro to, jaké bude mít organizace k dispozici pracovníky, má hlavně kvalita a přiměřenost použitých metod. Je důležité si uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranná záležitost, tedy organizace si sice pracovníky vybírá, ale i pracovník si vybírá svého zaměstnavatele. Pokud ovšem organizace nezáží přiměřenost výběrových procedur, mohou se stát pro uchazeče nepřijatelné, což může mít za následek nepřijetí nabídnutého zaměstnání.

3.1 Kritéria výběru pracovníků

V dnešní době je zvykem, a to zejména u nás, vybírání uchazeče podle míry plnění požadavků na dané pracovní místo, ale toto kritérium už dobře řízeným organizacím ve vyspělých zemích vůbec nestačí a uchazeč je posuzován z širšího hlediska. Existují tři druhy kritérií:

- 1) Celoorganizační (celopodniková) kritéria – zde je posuzován uchazeč podle vlastností, které organizace vyžaduje a které považuje za důležité a cenné. Jedná

se např. o schopnost přijmout hodnoty organizační kultury či přizpůsobivost přijmout změny v organizaci.

- 2) Útvarová, resp. týmová kritéria – týkají se vlastností určených při práci v určitém útvaru nebo týmu. Jedná se o osobnostní charakteristiky či odborné schopnosti, kterými by měl jedinec disponovat, aby zapadl do kolektivu (týmu) a přijal hodnoty týmové kultury.
- 3) Tradiční kritéria pracovního místa – jedná se o kritéria, které specifikují pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti uchazeče.

Jakékoli kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje výkon práce na daném pracovním místě.

3.2 Metody výběru pracovníků

Zvýšená pozornost by měla být věnována zejména správnému zvolení metody výběru nových zaměstnanců, jelikož existuje výběr ze spousty metod, ale ne všechny mohou být vhodné. Mezi nejvíce využívané patří **dotazník, životopis, výběrový pohovor (rozhovor), Assessment centre, testy pracovní způsobilosti** a v případě zaměstnání, kde může dojít k ohrožení zdraví, jsou využívána **lékařská vyšetření**. Všechny jmenované metody budou v této podkapitole podrobněji vysvětleny.

1) DOTAZNÍK

Zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Mezi výhody dotazníku patří, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru. Obsahuje také informace o nejdříve možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání, o důvodu zájmu o nové zaměstnání, odkud kandidát zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. Nevýhodou dotazníku je, že odpovědi uchazečů jsou často velmi stereotypní a učebnicové, dotazník může být často také velmi zavádějící, anebo příliš rozsáhlý s velkým počtem otázek, což se hůře hodnotí. Dvořáková (2007, s. 485)

2) ŽIVOTOPIS

Patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním

vzdělání a praxi uchazeče, životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. Životopis bývá považován za natolik významný faktor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání, že na mnoha vysokých školách ve světě se vyučuje umění psát úspěšné životopisy. Zkoumání životopisu je opět univerzální metodou výběru pracovníků. Koubek (2002, s. 156)

Podle Dale (2007, s. 181) personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Životopis vytváří náměty a otázky pro výběrový pohovor. Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda ukončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery,
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu.

3) VÝBĚROVÝ POHOVOR (ROZHOVOR)

Za nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků je považován pohovor. Jednou z nejdůležitějších částí pohovoru je jeho pečlivá příprava, která vyžaduje čas, energii a péči. Každý pohovor musí být dobře organizovaný, strukturovaný a všem uchazečům musí být kladeny stejné otázky. Při pohovoru je ovšem nutné dodržovat určitá pravidla legislativy. Ten, kdo pohovor vede, by si měl dát pozor na nevhodnost některých otázek, jako např. Jaké ho jste vyznání? Jaká je vaše sexuální orientace? Jste v nějaké politické straně? V případě, že budou Vaše děti nemocné, jak budete zajišťovat péči o ně apod. Osoba, která pohovor vede, by si také měla dát pozor na možnost vzniku zaujatosti nebo tzv. Haló efekt, kdy dominuje při rozhodnutí o přijetí pracovníka první dojem. Existuje velká řada chyb, kterých se personalisté mohou dopustit při výběrovém pohovoru a důležité je se těmito chybám vyhnout a naopak dodržovat pravidla, díky kterým se získají potřebné informace o uchazeči a zpříjemní proces výběrového pohovoru.

Stýblo (1992, s. 275-276) uvádí několik základních pravidel:

- vytvoření atmosféry (nenucená a důvěrná atmosféra, příjemné přivítání, vybidnutí k posazení, nabídka občerstvení atd.),
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,

- posoudit osobnost uchazeče,
- založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Koubek (2002 s. 169) dále ve své knize uvádí určité formy pohovoru a to podle obsahu a průběhu a také podle množství a struktury účastníků. Nejdříve budou uvedeny formy pohovoru podle obsahu a průběhu, kterými jsou:

- 1) Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor – v průběhu pohovoru se utváří obsah, postup i časový rozvrh a jen rámcově nebo dokonce vůbec nejsou stanoveny cíle pohovoru. Není vhodnou formou z důvodu možnosti nevhodných a osobních otázek, které mohou zasahovat do soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Také hrozí uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. V této formě pohovoru je možnost výskytu nejvíce chyb ze strany posuzovatele jako tzv. Halo efekt (posuzování podle prvního dojmu), hledání kvalit na uchazeči, které posuzovatel sám preferuje a na jejichž základě se rozhoduje apod.
- 2) Strukturovaný (standardizovaný) pohovor – má standardizovanou formu, určený obsah, sekvenci otázek i čas, který je možný věnovat jednotlivých otázkám. Otázky jsou předem připraveny a položeny všem uchazečům. K posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaná forma pohovoru je považována jako nejvhodnější, nejefektivnější, nejspolehlivější a nejpresnější, jelikož snižuje možnost opomenutí některých nezbytných skutečností důležitých pro posouzení uchazeče, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo je hodnotí, kdy a kde. Nevýhodou této formy je její náročnost na přípravu a obtížnost posuzování uchazeče.
- 3) Polostrukturovaný pohovor – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a i strukturovaného pohovoru. Vyžaduje důkladné proškolení posuzovatelů, protože je náročný na jejich schopnosti. Otázky jsou zde z části připraveny a zčásti jde o běžnou konverzaci.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

- 1) Pohovor 1 + 1 – probíhá mezi čtyřma očima a je považován za nejméně stresující, jelikož účastníci pohovoru jsou jen tazatel a uchazeč. Pro uchazeče příjemnější forma než v případě většího počtu tazatelů, ovšem nevýhodou je rozhodnutí o přijetí jen z pohledu jednoho tazatele.
- 2) Pohovorové panely – pohovor s jedním uchazečem, je veden za přítomnosti dvou nebo více lidí, kdy nejčastěji se jedná o personalistu a liniové manažery, pohovor umožňuje všestranněji a objektivněji posoudit uchazeče, ovšem pro uchazeče je více stresující.
- 3) Skupinový (hromadný) pohovor – jedná se o typ pohovoru za účasti jednoho nebo více posuzovatelů a skupiny uchazečů. Slouží k posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Je náročnější na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatelů, jelikož tento typ pohovoru umožňuje uchazečům uniknout pozornosti.

Ludlow a Panton (1995, s. 72) ve své publikaci pojmenovali provádění pohovorů jako uměním bez hranic v tom smyslu, že v jeho rámci vždycky zůstává prostor pro další zdokonalení, ale ne pro uspokojení. Po každém pohovoru si je nutno udělat čas na kritickou analýzu týkající se způsobu, jakým proběhl.

4) ASSESSMENT CENTRE

Jde o metodu výběru využívanou nejčastěji při obsazování pozic specialistů a manažerů. Jedná se o standardizované hodnocení jednání člověka. Zahrnuje vícestranné pozorování účastníků při plnění rozličných úkolů například při řešení situací, hraní rolí nebo v rámci neřízené diskuze. Pozorovatelé jsou v roli hodnotitelů a mají rozdílný profesní profil. U assesment centre je současně využívána řada navzájem se doplňujících technik. Při hodnocení výkonu účastníků se postupuje podle předem připravených kritérií a měří se sociální, komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Dvořáková (2007, s. 141)

5) TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI

Zahrnuje paletu testů s nejrůznějším zaměřením a nejrůznější validitou a spolehlivostí. Testy pracovní způsobilosti bývají většinou považovány jen za doplňkový nebo pomocný nástroj výběru pracovníků. Vyskytují se nejrůznější druhy testů pracovní způsobilosti a nyní budou stručně charakterizovány ty nejpoužívanější:

- testy inteligence – slouží k posouzení schopností myšlení a plnění duševních požadavků (např. paměť, rychlost vnímání, verbální schopnosti, schopnost úsudku apod.),
- testy schopností – zaměřují se na hodnocení potenciálních a již existujících schopností jedince a na předpoklady jejich rozvoje (např. prostorová orientace, vlohy, manuální zručnost apod.),
- testy znalostí a dovedností – používají se k prověření hloubky znalostí a ovládnutí odborných návyků,
- testy osobnosti – zaměřují se na uchazečovu osobnost, rysy jeho povahy, zda je společenský nebo uzavřený, introvert či extrovert, jaké má postoje, zda je emočně stabilní apod.

Koubek (2002, s. 165) rozšiřuje formy testů ještě o grafologii (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy četnosti (integrity) či drogové testy. Většinu těchto forem využívají v zahraničí, zejména USA a Francie.

6) LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ

Metoda využívaná obzvláště v případech, kde hrozí ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl), ale v dnešní době je považována jako diskriminační.

3.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče

Teoreticky by nám v případě, že jsme náležitým způsobem realizovali všechny kroky uváděné v předchozích kapitolách, finální fáze výběrového procesu neměla dělat větší potíže. Hodnocení každého kandidáta podle jednotlivých částí několikabodového plánu bychom vzájemně porovnali a zároveň si ověřili, nakolik jsou v souladu s nezbytnými a žádoucími kritérii nároků kladených na uchazeče. Vybrán bude kandidát, který jim odpovídá nejvíce. Ludlow a Panton (1995, s. 93)

Rozhodnutí o přijetí daného uchazeče je finální fází výběru zaměstnance. Je dobré udržovat dobré vztahy s vybraným uchazečem a to do doby přijetí nabídky, jelikož existuje možnost, že se ucházel o místo i v jiné společnosti, pro kterou se může nakonec rozhodnout. Po akceptaci pracovní nabídky uchazečem, je důležité informovat ostatní kandidáty o výsledcích výběrového řízení. Způsob odmítnutí ucházejícím se lidem by měla být věnovaná značná pozornost z důvodu zachování pověsti „dobrého zaměstnavatele“ a celkové organizace. Nejčastěji využívanou formou jsou dopisy, které by měli obsahovat poděkování za účast a projevový zájem o pracovní místo, popř. ocenění uchazečových zkušeností či kvalit. V závěru dopisu je vhodné uvést přání mnoha úspěchů do budoucna.

4 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

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

Podle Koubka (2002) je nejdůležitější formální náležitostí při přijímání zaměstnanců důkladné vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy společností. Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to jeho zařazení do personální evidence tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je také nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění.

Další nezbytnou ale hojně opomíjenou součástí je uvedení na pracoviště a seznámení pracovníka s jeho bezprostředním nadřízeným. Bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, ale také s ostatními pracovníky dané organizační jednotky a spolupracovníky. V případě potřeby zaškolení či zacvičení nového zaměstnance je mu přidělen školitel nebo instruktor. Nezbytnou informací od nadřízeného jsou také sociálně hygienické podmínky.

V závěru procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce a nakonec jsou mu přiděleny první pracovní úkoly s přáním úspěšné práce.

4.1 Adaptace zaměstnanců

Cílem adaptačního procesu je usnadnění socializace pracovníka do nového pracovního prostředí při nástupu do práce nebo při přemístění. Reakce na novou pracovní situaci je u každého jedince odlišná, někdo ji může vnímat bez jakékoliv zátěže, ovšem u jiných může vyvolat známky stresu. Adaptace nových zaměstnanců má proto za cíl eliminovat

vyvolaný stres, dostatečné seznámení s prací a se spolupracovníky, pochopení stylu práce a formování pocitu sounáležitosti nových zaměstnanců s firmou. V průběhu procesu adaptace je důležité poskytnout novému zaměstnanci zejména dostatečné informace, aby nedošlo k jeho demotivaci a pocitu nespokojenosti.

Mnoho aspektů adaptace pracovníka obsahuje tzv. *firemní brožura* (orientační balíček informací). To je název pro souhrnný seznam informací, které by měl pracovník znát nebo alespoň vědět, kde informace v případě potřeby hledat. Tato brožura obsahuje informace o organizaci, podmínkách práce a pracovních povinnostech, útvaru a náplni práce.

Koubek (2002, s. 182) se ve své knize zmiňuje o adaptaci nových pracovníků jako o orientaci a uvádí její 3 oblasti:

- 1) *Celoorganizační* (celopodniková) orientace zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- 2) *Útvarová* (popř. skupinová či týmová orientace) týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny nebo týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem.
- 3) *Orientace na konkrétní pracovní místo* bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Koubek (2002) dále popisuje tzv. adaptační plán, který je významným nástrojem, podporujícím orientaci zaměstnance v podniku. Jeho forma by měla být písemná a je závislá na dané pozici. Adaptační plán by měl zaměstnanec obdržet ihned při nástupu do zaměstnání. Jeho obsahem jsou obecné informace a dokumenty, se kterými by se měl zaměstnanec seznámit, jaká školení bude muset absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít, a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace představující především rozhovory s nadřízeným nebo personálním pracovníkem shrnující dosavadní průběh orientace v podniku.

4.2 Stabilizace nových zaměstnanců

Stabilita nových zaměstnanců se odvíjí od respektování tzv. Psychologické smlouvy. Jedná se o kontrakt, který není písemný na rozdíl od pracovní smlouvy a mnohdy ani vyřčený. Zahrnuje veškerá vzájemná očekávání mezi zaměstnancem a organizací,

tato očekávání se týkají toho, čím zaměstnanec přispěje do organizace a jak ho za to organizace odmění. Zaměstnavatelé očekávají od zaměstnanců osobní nasazení, pracovní úsilí, také to, že přispějí do organizace svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, že jí věnují odpovídající čas a zachovají loajalitu. Zaměstnanci naopak očekávají od organizace odměnu v podobě platu, výhod, ale kromě toho také pracovní jistotu, seberealizaci, práci v příjemné firemní kultuře nebo další kariérní růst a příležitosti.

Urban (2003, s. 66) zdůrazňuje soulad mezi osobou a prací. Jsou-li obě strany psychologického kontraktu spokojeny, dochází mezi osobou a její pracovní pozicí k souladu. Obecně tento soulad nastává tehdy, přispívají-li obě strany psychologické smlouvy způsobem, která druhá strana od zaměstnaneckého vztahu očekává. Soulad je dokonalý, jestliže příspěvek zaměstnance zcela odpovídá potřebám organizace a organizace mu naopak poskytuje vše, co od ní zaměstnanec žádá. Míra, ve které se organizaci daří dosáhnout tohoto souladu, se navenek projevuje především spokojeností zaměstnanců, pracovní motivací a mírou fluktuace. Řízení souladu mezi osobou a její prací ve smyslu psychologického kontraktu, je úkolem manažerů, ale i přesto role zaměstnanců nezůstává pasivní. Jejich rozhodnutí stát se členem organizace a zůstat v ní na určitém místě závisejí částečně na jejich osobnostních vlastnostech a zájmech. Vzhledem k oboustranné snaze řídit soulad mezi osobou a její prací platí, že chování organizací vždy odráží typy osob, které v ní chtějí působit.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁPADOČESKÉ KONZUMNÍ DRUŽSTVO SUŠICE

5.1 Historie družstva

Založení družstva a jeho vývoj v 60. letech

První konzumní a úsporná družstva začala vznikat v dnešním okrese Klatovy od roku 1900 a v roce 1918 se začala sjednocovat do „Západočeského konzumního družstva v Plzni“ (dále jen ZKD). Po roce 1918 nastává další velký rozvoj družstevních provozoven, byly vybudovány vlastní pekárny, stáčírny piva, krouhárny zelí a oblastní sklady. Koncem účetního roku 1918-19 mělo toto družstvo 14 832 členů. Během druhé světové války vývoj stagnoval, ale ihned po válce bylo přikročeno k obnově poškozených objektů a k dalšímu posílení podnikání. V letech 1945-1950 se počet provozoven ZKD v Plzni stále zvětšoval vlivem konfiskátů a rozhodnutí státních orgánů o začlenění soukromých živností do družstevní sítě. Tak vzrostl počet prodejen na více než 2.000. Mohutný růst a vytváření nových okresů si vynutilo i potřebu organizačních změn. Proto bylo rozhodnuto rozdělit v letech 1950- 1951 ZKD Plzeň na okresní družstva - JEDNOTY. Na základě tohoto rozhodnutí předalo ZKD v Plzni své provozovny, včetně provozního kapitálu, členské základny a ostatního majetku do nově utvořených okresů, a tak **1. 7. 1950 vzniká JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Klatovech a 29.1. 1951 zahájila činnost JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Sušici.**

Od počátku 90. let nastává návrat do tržního prostředí. Základem byla legislativní transformace podle zákona č. 42/1992 Sb. a valná hromada členů dne 27. 7. 1992, na které byl schválen transformační projekt, a bylo rozhodnuto o zachování stejné organizační formy ve smyslu obchodního zákoníku. **Došlo k přijetí změny názvu na Západočeské konzumní družstvo Sušice.**

Po rozsáhlých změnách v organizační struktuře, počtu provozovaných obchodů a legislativní proměně v devadesátých letech se uspořádání družstva od roku 2000 ustálilo. V roce 2002 mělo družstvo 11.152 členů, kteří byli organizováni v 63 členských výborech v místech, kde družstvo provozuje svoje prodejny. Demokratický princip účasti členů na řízení družstva spočívá v delegování zástupců

členů z jednotlivých členských výborů na shromáždění delegátů. Toto je nejvyšší orgán družstva a schází se jedenkrát ročně. Zde je voleno představenstvo a kontrolní komise družstva. V roce 2002 schválil tento orgán integraci se ZKD Horšovský Týn k 1. 1. 2003. Toto historicky první sloučení dvou spotřebních družstev v ČR přineslo ZKD Sušice významné posílení majetku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti. V roce 2004 bylo zahájeno vyjednávání o integraci s Jednotou Sokolov, která se dostala do vážných finančních potíží. To však neproběhlo a družstvo bylo odkoupeno účelově založeným OD Ural. Počet členů ZKD Sušice se k tomuto datu rozrostl na 23.128, což bylo nejvíce mezi družstvy v ČR.

Období 2005-2007

Hlavní aktivitou byla i nadále maloobchodní činnost ve více než 120 prodejnách. Díky odkupu deseti prodejen bývalé Jednoty Sokolov v roce 2004 přesáhl jejich roční obrat více než miliardu korun a za období 2005-2007 činil 3,2 miliardy korun. Otevřeny byly nové prodejny: Kollárova ulice Klatovy, Diskont Horšovský Týn, Ujčín, Újezd u Domažlic, Čečelovice, Bublava, Javorná, Mnichov, ÚjezdSv. Kříže, Soběšice, Zavlekov a Nezdice u Sušice. Na druhé straně došlo k uzavření prodejen: Dlažov, Chotiměř, Špičák, Luženice, Zelená Lhota, Točnick, Kvičovice, Klenčí pod Čerchovem, Bělá nad Radbuzou a Biřkov. Jelikož vzhled, velikost, ale i obrat každé prodejny byl jiný, byly rozděleny do jednotlivých řetězců.

Období 2008-2015

V posledních třech letech dolehla na družstvo celosvětová krize v podobě poklesu kupní síly zákazníků v důsledku růstu nezaměstnanosti a úspor z obavy před budoucností. Dochází i ke změně chování zákazníků, kteří více sledují akční nabídky a jsou ochotni pro ně navštěvovat více obchodů, podrobněji zvažují, za co své peníze utratí a své nákupy více plánují. Zároveň se zvýšila agresivita prezentace a akcí u nadnárodních řetězců, které mezi sebou bojují a to i další výstavbou nových prodejen. V tomto období došlo k otevření Albert náměstí a Tesco v Sušici a Penny Marketu v Horažďovicích, Kaufland v Domažlicích, Tesco v Klatovech, Plus Diskont v Klatovech a Sušici se přeměnil na supermarkety Billa. V menších lokalitách vznikají nové prodejny Vietnamských obchodníků. To vše ovlivnilo vývoj tržeb ZKD Sušice, které v tomto období klesají. Na to družstvo reagovalo zvýšeným tlakem na efektivitu rozhodovacích

procesů, úsporami nákladů a snahou o zlepšení úrovně obchodního podnikání. I nadále je vytvářen zisk a družstvo nemá finanční problémy.

5.2 Charakteristika družstva

Západočeské konzumní družstvo je obchodní firmou se sídlem v Sušici, nám. Svobody 135, PSČ 342 01. zapsán byl do obchodního rejstříku 18.11 1956 se základním kapitálem 1 000 000 Kč. Mezi hlavní podnikatelskou činnost patří koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, řeznictví a uzenářství, pekařství, hostinská činnost a silniční motorová doprava.

ZKD Sušice je členem nákupní centrály COOP Centrum družstvo, které patří k největším spotřebním družstvům v České republice. Základní filosofií prodejen COOP je nabízet **zboží bezpečné s garancí původu**. Podle tohoto kritéria jsou vybíráni i dodavatelé. To se potvrdilo i v rámci „metanolové aféry“, kdy v prodejnách COOP nebyla nalezena ani jediná láhev bez doložení původu. ZKD Sušice působí na trhu v oblasti maloobchodu a velkoobchodu s širokou nabídkou smíšeného a potravinářského zboží se zaměřením na české produkty od regionálních dodavatelů. Toto zboží je v prodejnách výrazně označeno a zákazníci si tak mohou koupit regionální speciality, které nikde jinde nenajdou. Mezi největší dodavatele patří velkoobchod Litice a velkoobchod Sušice. Dále jsou tzv. doplňkoví dodavatelé, kterými jsou nejčastěji Hortim zelenina, Pekóza, Lepič, Cetl apod.

ZKD Sušice má celkem 112 prodejen, které se nachází v Karlovarském kraji, Plzeňském a Ústeckém kraji. Obchodní aktivity má celkem v osmi okresech v již zmíněných krajích, mezi které patří **Cheb, Karlovy Vary, Sokolov, Tachov, Domažlice, Klatovy, Plzeň a Louny** a z pohledu výkonů zaujímá čtvrté místo mezi spotřebními družstvy v ČR. Největší podíl na výkonech má maloobchodní činnost (56%), dále velkoobchod (41%) a výroba (1%). O zbytek se dělí pomocné činnosti, jako jsou autodoprava a údržba. **Celkové výkony družstva dosáhly v loňském roce 1.198 milionů korun a jsou výsledkem práce 533 zaměstnanců.** Hospodaření skončilo poprvé od roku 1994 plánovanou ztrátou 3 miliony korun. To odráží nejen zhoršující se podmínky pro podnikání u nás, ale i vysoké výdaje do rozvoje družstva. V současné době má ZKD Sušice **15.667 členů**, kteří jsou organizováni v 88 členských

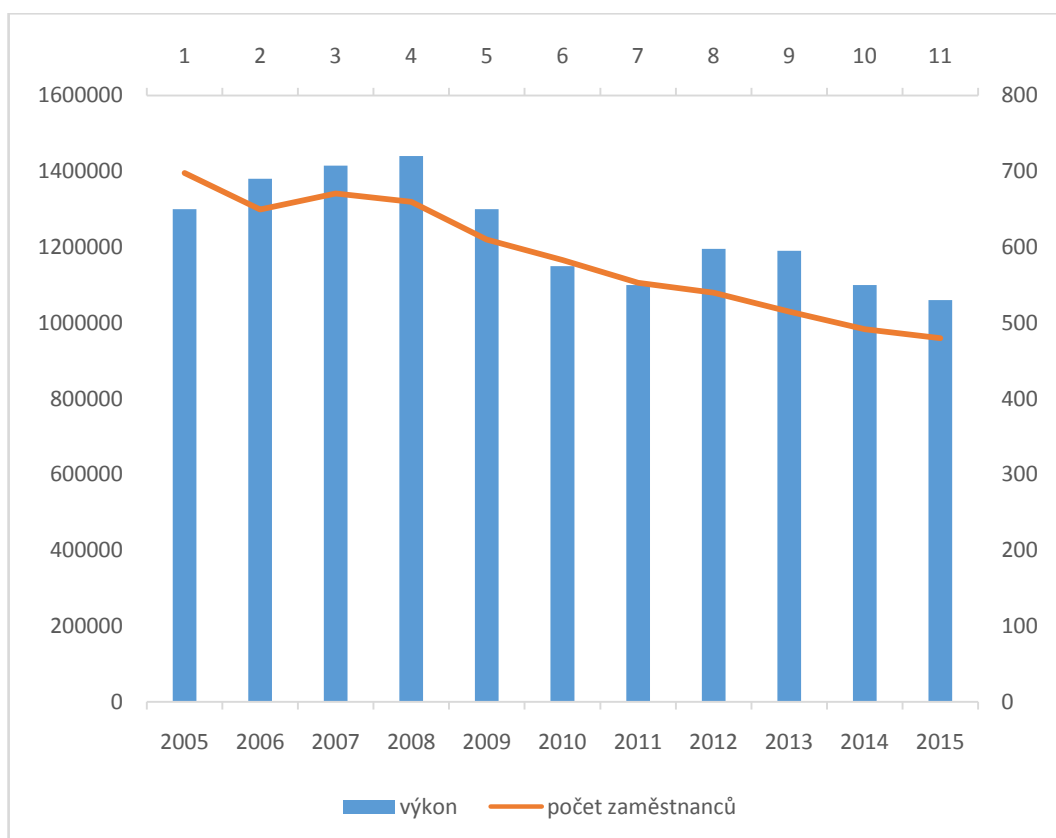
výborech při prodejnách družstva. Jejich činnost, kterou si organizují samotní členové, podporuje družstvo finančními prostředky a metodicky.

Tabulka 1: Vývoj výkonů a zaměstnanců v ZKD Sušice

Rok	Výkon	Počet zaměstnanců
2005	1300000	698
2006	1380000	650
2007	1415000	671
2008	1440000	660
2009	1300000	610
2010	1150000	583
2011	1100000	553
2012	1195000	540
2013	1190000	515
2014	1100000	492
2015	1060000	480

Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice 2015 (vlastní zpracování)

Graf 1: Vývoj výkonů a zaměstnanců v ZKD Sušice



Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice 2015

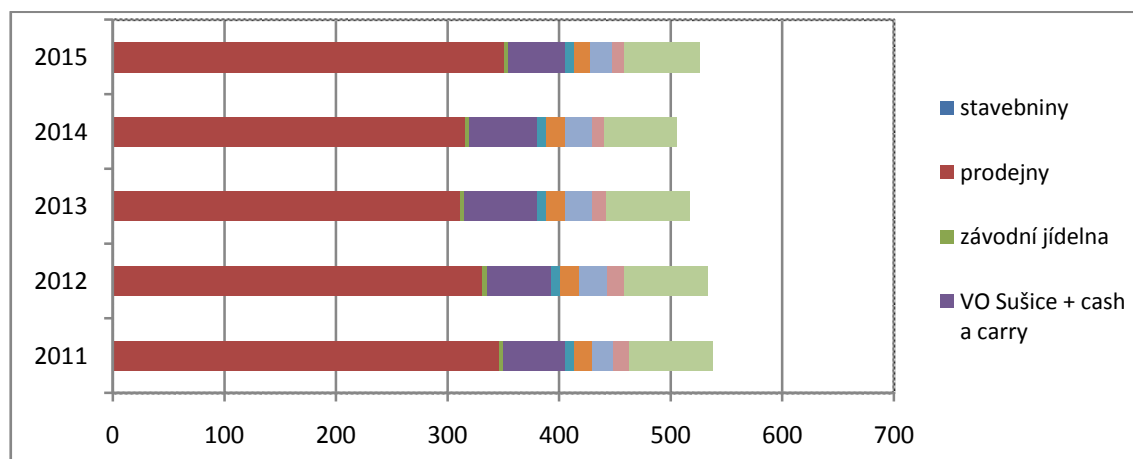
Během tří let došlo v prodejnách ZKD Sušice k rozsáhlým rekonstrukcím, kdy byl zaveden nový projekt, kterým je služba zákazníkům od České pošty. Zaměstnanci poskytují kromě prodeje i tuto službu, která je výhodná pro zákazníky z důvodu rozsáhlého zrušení České pošty v kraji Karlovarském, Plzeňském a Ústeckém a na druhé straně je výhodná i pro zaměstnance po platové stránce. Tento projekt přilákal mnoho zájemců o práci a to zejména na pozice prodavač/ka přímo na prodejně, kde se právě tato služba poskytuje a tedy platy zaměstnanců se staly lákavějšími.

Tabulka 2: Vývoj počtu pracovníků

Rok	Prodejny	Doprava + Autodlha	Stavebniny	Závodní jídelna	VO Sušice + Cash a carry	VOOZ Kolinec	Výrobná	Údržba	Správní režie
2011	360	18	1	4	55	8	17	15	75
2012	330	25	1	4	58	8	17	15	75
2013	310	25	1	4	65	8	17	12	75
2014	315	25	1	4	60	8	17	10	65
2015	375	20	1	4	50	8	15	10	68

Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice 2015 (vlastní zpracování)

Graf 2: Vývoj počtu pracovníků



Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice 2015

Na grafu je znázorněné, jak zájem o práci na pozici prodavač/ka stoupl a to díky zavedení již zmíněné nové služby od České pošty. Už v roce 2014 nastal vzestup zájmu o pozici prodavač/ka, jelikož se jednalo o první rok, kdy se začala služba České pošty zavádět do prodejen, a tedy nabídka zaměstnání také stoupla.

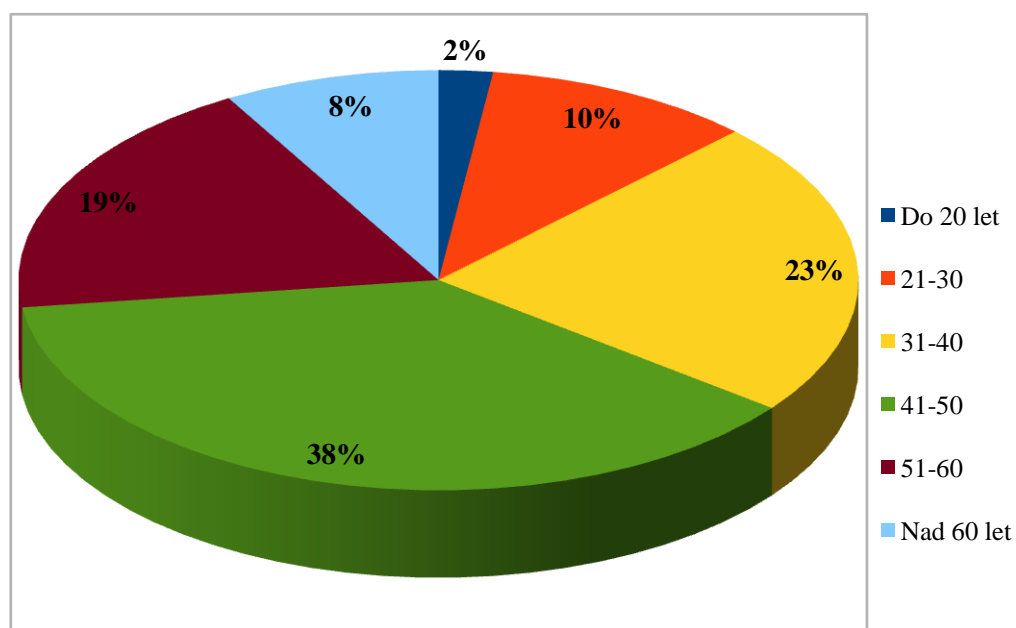
Díky zájmu o tuto pozici lze vidět, že od roku 2014 do roku 2015 vzrostl počet pracovníků na pozici prodavač/ka o 60 osob.

Tabulka 3: Věková struktura pracovníků v ZKD Sušice

Věk	Do 20 let	21-30	31-40	41-50	51-60	Nad 60 let
Počet pracovníků	10	50	110	180	90	40

Zdroj: Informace poskytnuté vedením firmy

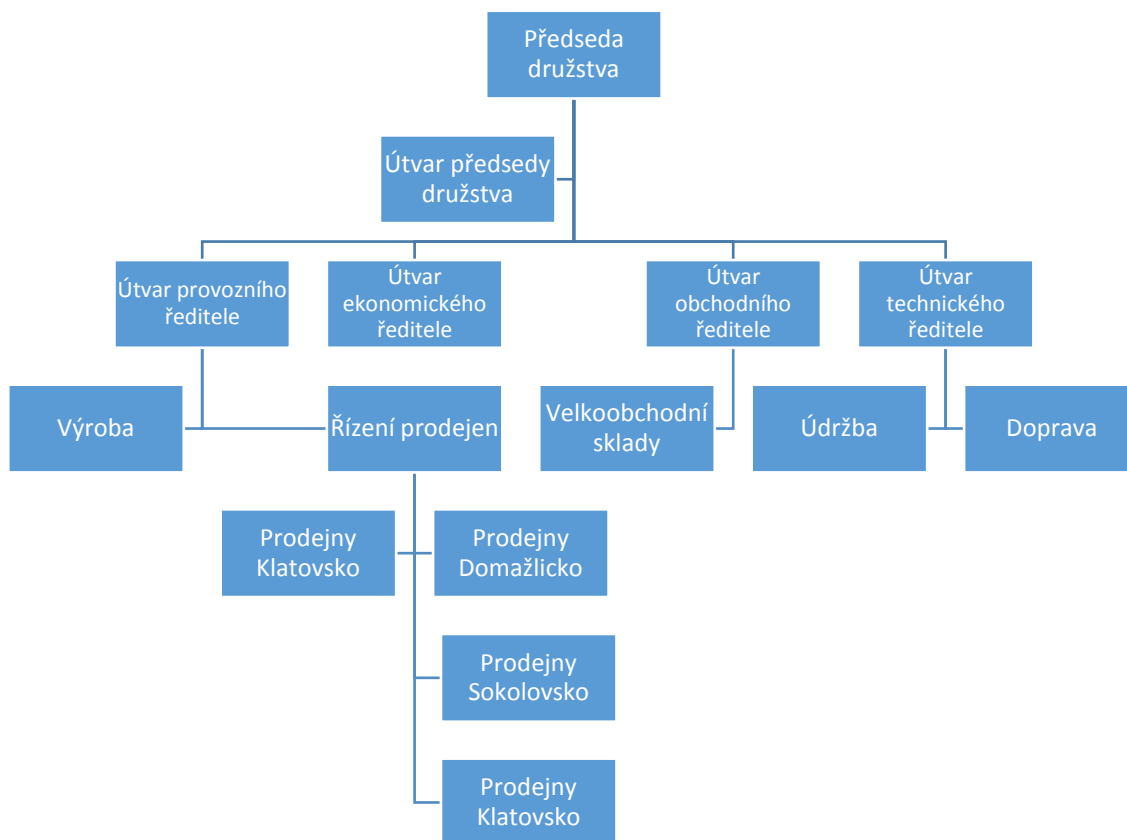
Graf 3: Věková struktura pracovníků v ZKD Sušice



Zdroj: Vlastní zpracování (informace poskytnuté vedením ZKD Sušice)

Stejně jako každá firma či společnost má i ZKD svou organizační strukturu. Na obrázku 2 je znázorněna organizační struktura ZKD Sušice dle informací z výroční zprávy ZKD Sušice 2015.

Obrázek 2: Organizační struktura ZKD Sušice



Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice 2015

5.3 Získávání pracovníků

Získávání nových pracovníků probíhá v ZKD Sušice v těchto krocích:

- identifikace potřeby obsadit pracovní místo,
- zvolení metody obsazení,
- požadované dokumenty od uchazečů.

Vzhledem k rozložení obchodních aktivit ZKD Sušice do osmi okresů a sumárně velkému počtu zaměstnanců, je možné z pohledu řízení ZKD Sušice označit za velkou a komplikovanou organizaci. K dosažení stanovených podnikatelských cílů a strategie družstva je důležité věnovat lidským zdrojům náležitou pozornost a to jak při jejich získávání, tak při jejich následné péči či rozvoji.

Ve všech okresech spadajících pod ZKD Sušice má proces získávání pracovníků stejný způsob. Prostřednictvím osobního oddělení, které je tvořeno personalistou a jeho zástupcem, je vykonávána personální činnost. Osobní oddělení spolupracuje

se mzdovou účtárnou. V mzdové účtárně jsou uložena osobní data o uchazečích o pracovní místo a o zaměstnancích, která jsou archivována a dále zpracovávána.

Kromě personalisty provádí personální činnost také instruktor daného kraje, kde je proces získávání pracovníků zahájen. Má za úkol získávat pracovníky, dbát na obsazování pracovních míst a komunikovat s personalistou (předávat dokumenty získané od uchazečů)

5.3.1 Potřeba obsazení pracovního místa

V ZKD je možnost obsazení pracovního místa jako:

- pracovníci dělnických profesí a pracovníci obchodního provozu,
- technicko-hospodářští pracovníci (THP) a administrativní pracovníci,
- vedoucí pracovníci.

Nejdůležitější je lokalizace potřeby obsazení pracovního místa. Instruktoři prodeje zde provádějí analýzu, ze které vychází daná potřeba, monitorují, jestli existuje potřeba obsadit nové pracovní místo, požadavky na dané místo a kdy je největší potřeba pracovní místo obsadit, tedy časový horizont. Po rozhodnutí o potřebě obsadit nové pracovní místo předávají požadavek personalistovi, který je dále předložen ekonomickému náměstkovi, ten ji schválí či nikoliv. V jednotlivých prodejnách ZKD Sušice je velká potřeba obsadit nové pracovní místo zejména v měsících červen, červenec a srpen a to nejen od studentů se žádostí o brigádu, ale i spoustu zájemců o hlavní pracovní poměr. Nejvíce poptávané pracovní pozice jsou prodavač/ka a pokladní. Po platové stránce je pozice prodavač/ka o něco méně placena než pokladní. Osoba vykonávající pozici prodavač/ka má za úkol zejména vybalování zboží, obsluha za pultem s lahůdkami či uzeninami. Pokladní má taktéž za úkol vybalování zboží, ale hlavní pracovní činností je práce za kasou.

5.3.2 Metody získávání pracovníků

Stejně jako většina organizací i ZKD Sušice kombinuje několik metod při získávání pracovníků. Mezi nejvíce využívané patří:

- 1) Doporučení současného pracovníka organizace

Tato metoda je u všech prodejen ZKD Sušice na prvním místě. Jedná se o velmi efektivní a levou metodu, která je navíc účinná a díky níž se podařilo najít kvalifikované síly. Instruktoři prodeje se obrátí na své zaměstnance s dotazem,

zda nemají v rodině či mezi přáteli někoho, kdo hledá práci. Výhodou je zde odměna, kterou poskytnou instruktoři v případě, že zaměstnanec přivede kvalifikovanou sílu. Odměna je ve většině prodejen v podobě karet s možností nákupu do 500 Kč, či určitě peněžní prémii v den výplaty. Tato metoda je nejvíce využívána v případě hledání pracovníka na místo prodavače či prodavačky nebo pokladní.

2) Vývěsky

Jedná se o metodu, využívanou v případě nenalezení pracovníka ve firmě. Metoda je to levná a využívaná v případě hledání pracovníka na místo prodavače nebo prodavačky. Prodejny, kde je potřeba obsadit pracovní místo, umístí na výlohu prodejny plakát se stručným popisem pracovního místa a kontaktem na hlavní vedoucí.

3) Spolupráce s úřadem práce

Jedná se o metodu, která byla dříve velmi využívána. Jedná se také o levnou metodu, kdy kontrolor dané oblasti vyplní na internetu tzv. hlášenku, kterou v elektronické podobě odevzdá na kontaktním pracovišti krajské pobočky Úřadu práce ČR v kraji, kde je potřeba obsadit pracovní místo. Pracovník kontaktního pracoviště krajské pobočky Úřadu práce ČR následně pošle zájemce o práci za vedoucím prodejny, kde chce práci vykonávat.

Ovšem z důvodu časté nespokojenosti s uchazeči o práci, kteří byli úřadem práce posláni do prodejen, stala se velmi omezenou a využívanou jen okrajově, tedy jen v případě nefungování ostatních metod.

4) Internetové stránky ZKD Sušice

Na internetových stránkách ve složce s názvem kariéra jsou vypsány nabídky práce pro všechny okresy spadající pod ZKD Sušice. Nabídka práce se týká jen pro obsazení místa prodavač, prodavačka či vedoucí. Nabídka práce obsahuje informace v podobě regionu/místa pracoviště, pracovního zařazení, odměny, požadavky a kontakt na osobu, na kterou se v případě zájmu obrátit. Na internetových stránkách se zájemci mohou hned v úvodu dozvědět následující možnosti a benefity, které firma nabízí společně s nabídkou práce: zázemí úspěšné české firmy, práci v blízkosti Vašeho domova (při problémové dopravě úhrada cestovních výloh), práce v příjemném kolektivu, podrobné

zaškolení, možnost práce i na zkrácený úvazek, po zapracování pracovní poměr na dobu neurčitou, možnost prémie v závislosti na dosaženém výkonu, sezónní příplatky, příspěvek na stravování, odměny při vyrovnaném hospodaření, právní porada při řešení sociálních, majetkových a ostatních záležitostí.

5.3.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány a to bez ohledu na to, o kterou prodejnu a ve kterém okrese se jedná, jsou životopis a dotazník.

- ŽIVOTOPIS – firma nijak nspecifikuje formu životopisu, uchazečem může být vypracován životopis volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný. Životopis musí uchazeči osobně donést personalistce v daném kraji, kde se o práci ucházejí.
- DOTAZNÍK – firma vyžaduje vyplnění tzv. jednoduchého dotazníku, kde je nutné uvést osobní údaje o kandidátovi. (viz příloha A)

Dalším krokem je fáze předvýběru, která následuje po shromáždění všech dokumentů od uchazečů. Po náležitém přečtení dotazníku a životopisu od potenciálních kandidátů jsou vyřazeni ti, kteří nesplňují požadavky, a ostatní jsou zařazeni do skupin, jako vhodní a velmi vhodní.

5.4 Výběr pracovníků

Vedoucí pracovníci ZKD Sušice se při vybírání nových zaměstnanců zaměřují na:

- profesní zaměření uchazeče (dosažené vzdělání, schopnost komunikace, organizační schopnosti, schopnost vést lidi, schopnost rychle řešit vzniklé problémy, ochota učit se nové věci atd.),
- obecné předpoklady (znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxe),
- osobní charakterové vlastnosti (odpovědnost, osobní cíle, reference od předchozích zaměstnavatelů, motivace k práci).

Požadavky na kvalifikaci, dovednosti a schopnosti pro pracovní pozici **prodavač/prodavačka:**

- praxe vítána, není nutná praxe v oboru (k dispozici zaučení a zaškolení), výuční list, zdravotní průkaz, komunikační dovednost, spolehlivost, bezúhonnost, flexibilita.

Požadavky na kvalifikaci, dovednost a schopnosti pro pozici **THP:**

- znalost práce na PC, min. středoškolské vzdělání, zodpovědnost a spolehlivost.

Požadavky na kvalifikaci, dovednosti a schopnosti pro pozici **vedoucí prodejny**:

- praxe v oboru nebo dlouholeté vyučení, práce na PC, bezúhonnost, zdravotní průkaz, spolehlivost, schopnost vést lidi, komunikační dovednost.

Je velká řada metod, které lze použít a tak najít toho nejlepšího kandidáta. ZKD Sušice jich kombinuje několik.

5.4.1 Metody výběru pracovníků

Dotazník – patří mezi dokumenty, které ZKD vyžaduje od uchazečů a zároveň patří i mezi metody které využívá při výběru nových pracovníků (viz příloha A). Jak již bylo zmíněno, firma využívá jednoduchý dotazník. První část dotazníku zahrnuje osobní údaje o uchazeči (jméno příjmení, číslo občanského průkazu a také informace o rodinných příslušnících), další část dotazníku je zaměřena na vzdělání a znalost cizího jazyka. Poslední část dotazníku je zaměřena na průběh předchozího zaměstnání.

Zkoumání životopisu – nejvíce využívaná metoda v ZKD Sušice. Pozornost životopisu je věnována už ve chvíli, kdy je doručen, a pracuje se s ním při fázi rozřazování uchazečů. Při výběru pracovníku je věnována mnohem větší pozornost všem stránkám životopisu, obsahové i formální. Vzhled životopisu, jeho srozumitelnost či přehlednost poukazuje na charakteristiku daného uchazeče.

Výběrový pohovor – jedná se o metodu výběru, která je určená pro všechny typy pracovních pozic a zejména pro pozici vedoucí prodejny. Personalista vede pohovor s uchazečem (1+1). Při pohovoru jsou pokládány takové otázky, které jsou strukturovaně vedeny a pokládány všem uchazečům stejně. Otázky se týkají zejména dosavadní praxe a vzdělání, ale jsou pokládány i otázky týkající se představ daného uchazeče o jeho zaměstnání, proč chce pracovat v daném oboru a co ho k tomu vedlo atd.

Lékařské vyšetření – je v mnoha oborech považován za diskriminační, ale v obchodu a potravinářství je to nezbytnou metodou. Uchazeči o místo prodavače, prodavačky a pokladní musí navštívit v okrese, kde se o místo uchází, smlouvaného praktického lékaře ZKD, který provede vstupní lékařskou prohlídku. Podmínkou pro přijetí, je dobrý zdravotní stav. (viz příloha B)

Testy pracovní způsobilost – jsou využívány jen v případě výběru vedoucích pracovníků. Využívány jsou testy osobnosti a testy schopností.

Přijetí na zkušební dobu – jedná se o metodu, která je vhodná pro eliminaci špatně vybraného pracovníka. Metoda je to celkem náročná po finanční a administrativní stránce. Vedoucí prodejny nebo pověřená osoba vedoucím prodejny kontroluje pracovníka, zejména jeho schopnost adaptovat se na nové prostředí a pracovní podmínky, zručnost, ochotu, komunikativnost a další důležité vlastnosti pro pozici prodavače/ prodavačky. Uchazeč má tříměsíční zkušební lhůtu, která rozhodne, zda je pracovník vhodný a bude s ním sepsána pracovní smlouva. (viz příloha C)

5.5 Přijímání nových zaměstnanců

Před uzavřením pracovní smlouvy je přijímaný zaměstnanec povinen zaměstnavateli předložit vyžadované doklady, a podmínkou přijetí do trvalého pracovního poměru u ZKD Sušice je členství v tomto družstvu.

5.5.1 Požadované dokumenty od nového zaměstnance

Standardně musí nový zaměstnanec ZKD Sušice před uzavřením smlouvy předložit takzvaný zápočtový list – doklad o předchozím zaměstnání. Dále musí zaměstnanec poskytnout zaměstnavateli doklady nutné pro vznik pracovního poměru – například výpis z rejstříku trestů, doklad o zdravotní způsobilosti, občanský průkaz, doklady o ukončeném vzdělání, řidičské oprávnění požadované skupiny a další. V případě bezhotovostní výplaty odměny za práci musí také uvést číslo bankovního účtu, na který bude mzda vyplácena. Nutné je rovněž poskytnutí údajů pro zpracování formulářů pro zdravotní pojišťovnu a správu sociálního zabezpečení.

Požaduje se také poskytnutí souhlasu se zpracováním osobních údajů pro úkony související se zaměstnáním, jejich uchováním a zpracováním.

5.5.2 Uvedení zaměstnance na pracoviště

Po odevzdání potřebných dokumentů a podepsání pracovní smlouvy následuje uvedení nového zaměstnance na pracoviště. Nový zaměstnanec ZKD Sušice je obeznámen se specifiky daného pracoviště, hierarchií na pracovišti, případně proškolen k používání potřebných pomůcek nebo software. Nový zaměstnanec je také proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Výše zmíněné je prvním krokem k adaptaci zaměstnance na jeho novém pracovním místě.

5.5.3 Adaptace nového pracovníka

Adaptace zaměstnanců probíhá v družstvu ZKD Sušice na jednotlivých pozicích a pracovištích spíše individuálně podle jednotlivých vedoucích pracovníků. Družstvo má adaptační plán, který je ale orientační a není nutné ho závazně dodržovat. Cílem je po úvodním školení zejména omezit stres nového zaměstnance po příchodu na novou pozici a jeho co nejlepší začlenění do pracovního kolektivu.

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ZKD SUŠICE

Podle výroční zprávy bylo pro ZKD Sušice největším problémem roku 2015 právě schopnost zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. I když družstvo patří v rámci systému COOP mezi družstva s nejvyšší průměrnou mzdou, je zajišťování pracovníků prodejen obtížné. Na vývoji trhu s pracovní silou se podepsaly nedostatky učňovského školství a systém sociálních dávek, který nenutí k práci. Správné nastavení v oblasti personalistiky a dostatečně účinné nástroje získávání zaměstnanců, tak budou pro budoucí fungování družstva klíčovými faktory.

V ZKD Sušice převládá při získávání zaměstnanců několik zavedených metod. Je zřejmé, že v průběhu let se tyto metody osvědčovaly a nebyl proto důvod od nich ustupovat. Situace na trhu práce se, ale změnila a bylo by tak vhodné metody získávání zaměstnanců inovovat a lépe přizpůsobit aktuálním trendům.

Velký důraz by měl být kladen zejména na oblast internetu. Kromě webových stránek ZKD Sušice je možné inzerát umístit i na webové portály s nabídkou zaměstnání, například jobs.cz nebo volnamista.cz. Využívaným uživatelským formátem jsou v dnešní době sociální sítě, které umožňují bezplatné vytvoření stránky podniku. Tam je možné přímo umístit inzerát nebo odkaz na webové stránky, prostřednictvím placené propagace se navíc příspěvek může dostat až k několikatisícovému okruhu uživatelů. Pravidelná aktivita na stránce navíc přitahuje pozornost uživatelů, kteří mohou pracovní nabídky sdílet a šířit tak k dalším potenciálním zaměstnancům. Tuto metodu využívá v současné době řada firem na trhu a osvědčuje se jim nejen v oblasti získávání zaměstnanců, ale také v marketingu a dalších oblastech.

Dlouhodobě využitelnou metodou je také doporučení stávajících zaměstnanců družstva. Je pravděpodobné, že zaměstnanci by na pozici nedoporučili zcela nekvalifikovaného či jinak nevhodného pracovníka. To naopak bylo častým problémem při spolupráci s Úřadem práce. Osvědčenou nenáročnou metodou jsou i vývěsky v prodejnách. Na uvážení družstva je případné umístění nabídky do regionálního tisku, například příslušné regionální mutace Deníku. Levnější variantou může být řádková inzerce, řada

fírem, ale rovněž navazuje s médii úspěšně dlouhodobou spoluprací a díky lepší propagaci snáze získává kvalitní zaměstnance.

V první fázi výběru zaměstnanců využívá ZKD Sušice především dotazníky a životopisy. U životopisu není blíže specifikována jeho forma, pokud si ale uchazeč zvolí strukturovaný životopis, je pravděpodobné, že velká část údajů bude v obou dokumentech shodná. Pokud by družstvo specifikovalo požadavek na strukturovaný životopis s potřebnými údaji, nebude nutné připravovat dotazníky. To by mohlo přinést časovou i určitou finanční úsporu. Strukturovaný životopis je dnes na většině pozic standardním požadavkem a je tedy zřejmé, že se mezi personalisty osvědčil.

V současné době populárním požadavkem na uchazeče je sepsání motivačního dopisu, to se v případě ZKD Sušice nabízí u výběru vedoucích pracovníků. Na nižších pozicích nemá vypracování motivačního dopisu opodstatnění.

Nákladným, avšak standardním krokem při výběru zaměstnanců je přijetí na zkušební dobu. Předpokladem je eliminace zcela nevhodných uchazečů v předchozích fázích výběru zaměstnance.

ZÁVĚR

Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců patří v dnešní době mezi nejdůležitější procesy pro efektivní fungování firmy, což je i důvod, proč jsem se rozhodla na toto téma zpracovat svou bakalářskou práci. Správné a vhodné zvolení metod získávání zaměstnanců a výběru pracovníků hraje důležitou roli v chodu celého podniku a kvalitu personálního kapitálu lze považovat za měřítko úspěšnosti podniku.

V první části práce jsem se věnovala teoretickému popisu procesů získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. Základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů jsem čerpala především z knihy Josefa Koubka. Dále jsem s pomocí odborných zdrojů vymezila, jakým způsobem vzniká popis a specifikace pracovního místa či jaké jsou zdroje získávání pracovníků. V teoretické části je věnovaná velká pozornost metodám získávání zaměstnanců a metodám výběru pracovníků, jedna kapitola je věnována i procesu adaptace pracovníků.

Teoretické poznatky jsem poté porovnávala v praktické části s metodami družstva ZKD Sušice. Družstvo je nejprve pro lepší orientaci a zasazení do kontextu podrobně charakterizováno a je popsána jeho historie. Podrobně se pak praktická část věnuje popisu jednotlivých postupů tohoto družstva při získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. Pozornost jsem věnovala hlavně metodám získávání pracovníků a jejich výběru, přičemž se ukázalo, že v zásadních bodech se tyto metody s teoretickými poznatky shodují.

V závěrečné kapitole praktické části jsem potom na základě poznatků zpracovala několik doporučení, jak by bylo možné výše zmíněné procesy v družstvu zefektivnit. Kvůli situaci na pracovním trhu v posledních letech se ZKD Sušice potýkalo s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Podle mého názoru by se družstvo mělo soustředit na aktuálnější metody získávání zaměstnanců, především prostřednictvím internetu a sociálních sítí. Ty dnes nabízejí rychlé šíření obsahu k velkému okruhu uživatelů, z nichž by se mohli zaměstnanci družstva snadno rekrutovat.

V metodách výběru zaměstnanců jsem neshledala zásadní problémy a k jeho zefektivnění jsem doporučila pouze drobné změny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., MATEICIUS, A. a KANÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

LUDLOW, R. a PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci, personální orzměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Legislativní dokumenty

Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce české republiky a o změně souvisejících zákonů. In: Sbirka zákonů České republiky. 2011, částka 778. Dostupné z <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

Kvalifikační práce

KOZMOVÁ, M. Analýza využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filozofická. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Renata Kociánová, Ph.D.

TOMÁŠKOVÁ, M. Role sociálních sítí v recruitmentu. Olomouc, 2014. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta filozofická. Vedoucí diplomové práce: Mgr. Miroslav Charvát, Ph.D.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

COLE, G.A. *Personnel managemnet*. 2nd edition. Letts Educational, 1988. ISBN 978-1870941167.

Firemní publikace

Výroční zpráva družstva. Plzeň, Západočeské konzumní družstvo Sušice, 2015.
Dostupné z: www.zkdsusice.cz

Seznam použitých internetových zdrojů

Manager [online]. © 20.01.2015 [cit.2016-16-07]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/manazer>

www.zkdsusice.cz ZKD Sušice [online]. 2008, [cit.2010-04-04.].

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

tj. – to je

tzv. – takzvaný

např. – na příklad

aj. – a jiné

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

THP – technicko hospodářský pracovník

ZKD – Západočeské konzumní družstvo

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání zaměstnanců	22
Obrázek 2: Organizační struktura ZKD Sušice	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj výkonů a zaměstnanců v ZKD Sušice	48
Tabulka 2: Vývoj počtu pracovníků	49
Tabulka 3: Věková struktura pracovníků.....	50

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj výkonů a zaměstnanců v ZKD Sušice	48
Graf 2: Vývoj počtu pracovníků	49
Graf 3: Věková struktura pracovníků zaměstnanců v ZKD Sušice	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky	III
Příloha C - Pracovní smlouva	IV

Příloha A - Dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul			Den, měsíc, rok narození Místo, okres (stát)		
rodné					
Trvalé bydliště – PSC ulice			Přechodné bydliště – PSC ulice		
číslo telefon			číslo telefon		
Občanský průkaz			Národnost	Státní příslušnost	Rodinný stav
evid. čís. (str. 1)		rodné číslo (str. 14)			
vydalo dne		pod pořadovým číslem		Cestovní pas pro služební účely č. platnost do r.	Jste voják? Datum sňatku, rozvodu, ovdovění
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (i rodné)		Datum narození	In-val.	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje – kde
Manžel(ka), druh, družka					
Děti					
Rodiče					
Ostatní vyživované osoby					
VZDĚLÁNÍ		Druh školy, výchovy, obor		Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení
DOKONČENÉ	základní				
	střední odborné				
	úplně střední (učeb. obor s mat.)				
	úplně střední všeobecné				
	úplně střední odborné				
	vyšší odborné				
	vysokoškolské				
	vědecká výchova				
	postgrad. studium				
	nahrazující předepsané				
Nedokončené včetně součas. studia při zaměstnání					
Dlouhodobé kursy odborná školení apod.					
VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ		
v organizaci (podniku)	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalostí	zkoušky

Příloha B - Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky

Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci (§ 15 vyhl. Mz. č.79/2013 Sb).

Zaměstnavatel: Západočeské konzumní družstvo Sušice, nám. Svobody 135/II, 342 01 Sušice
IČ 000311968

Lékařský posudek zdravotní způsobilosti pro výkon práce

Jméno, příjmení, titul:

Datum narození:

Místo trvalého pobytu:

Osobní číslo:

Pracovní zařazení:

- Pracovnělékařská prohlídka: vstupní
 periodická /po 1 2 3 4 5 6 letech
 mimořádná
 výstupní
 po skončení rizikové práce (následná prohlídka)

Důvod prohlídky: lékařské vyšetření pro vykonávanou funkci

Druh práce: prodej zboží příjemka zboží, skladování zboží a obalů

Režim práce: **jednosměnný, dvousměnný**

Rizikové faktory:

kategorie prací

	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
1. práce v prachu:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
2. chemické látky:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
3. práce v hluku:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
4. vibrace:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
5. neionizující záření a elektromagnetická pole:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
6. ionizující záření:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
7. fyzická zátěž:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
8. pracovní poloha:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
9. zátěž teplem:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
10. zátěž chladem:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
11. psychická zátěž:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
12. zraková zátěž:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.
13. práce s biologickými činiteli:	<input type="checkbox"/>	1.	2.	3.	4.

kteřý dle požadavků zaměstnavatele může vykonávat po absolvování požadovaných školení tyto speciální profese:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> řidič motorového vozidla | <input type="checkbox"/> elektrikář |
| <input type="checkbox"/> řidič VZV | <input type="checkbox"/> práce s motorovou pilou |
| <input type="checkbox"/> vazač | <input type="checkbox"/> práce s křovinořezem |
| <input type="checkbox"/> jeřábník | <input type="checkbox"/> lakýrník |
| <input type="checkbox"/> obsluha pracovních plošin | <input type="checkbox"/> logistik, skladník |
| <input type="checkbox"/> obsluha tlakových nádob stabilních | <input type="checkbox"/> technická kontrola |
| <input type="checkbox"/> manipulace s tlakovými láhvemi k dopravě plynů | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> svářeč (odporové svařování, svařování mimo svařovnu) | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

kteřý může vykonávat své pracovní povinnosti na rizikovém pracovišti,
stanoveným rozhodnutím KHS č.j.....1723/2012/24..... ze dne ...30.1.2012

Pověřuji výše uvedeného zaměstnance, č.OP:
k převzetí posudku vydaného na základě této žádosti

datum:

razítko a podpis zástupce zaměstnavatele:

Příloha C - Pracovní smlouva

Pracovní smlouva

Zaměstnavatel:

Západočeské konzumní družstvo Sušice,
se sídlem Nám. Svobody 135, Sušice I, 342 01,
zapsané v obchodním rejstříku Krajského soudu v Plzni,
odd. Dr. XXVI, vložka č. 218, IČ: 000 31 968,
jednající Ing. Romanem Bruzlem, předsedou představenstva,
a Ing. Pavlem Löffelmannem, místopředsedou představenstva,
(dále jen „Družstvo“)

a

zaměstnanec:

.....
(jméno, příjmení, titul)

.....
(datum narození)

.....
(adresa bydliště)
(dále jen „Zaměstnanec“).

Shora uvedené smluvní strany uzavírají
podle § 33 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
ve znění pozdějších předpisů, (dále jen ZPr)
tuto

pracovní smlouvu:

I.

Základní náležitosti

1.
Zaměstnanec bude pro Družstvo v pracovním poměru pracovat jako

.....
(druh práce)

Bližší vymezení prací, jejichž výkon bude Družstvo po Zaměstnanci v rámci sjednaného druhu práce požadovat, obsahuje popis pracovní činnosti (pracovní náplň). Tento popis stanoví Družstvo a může jím být v souladu se sjednaným druhem práce jednostranně měněn a doplňován.

2.
Místem výkonu práce je (jsou):

.....
(obec, obce, prodejna, prodejny, území apod.)

3.
Je-li sjednáno víc než jedno místo výkonu práce, je pro účely cestovních náhrad při pracovní cestě sjednáno pravidelné pracoviště v obci:

.....
Zpracování na vykonávanou funkci:

4.

Jako den nástupu do práce a současně den vzniku pracovního poměru se sjednává den:

.....

5.

a) Týdenní pracovní doba (§ 79 ZPr) v Družstvu je stanovena na 37,5 hodin

b) Smluvní strany si sjednávají týdenní pracovní dobu (pracovní úvazek) hodin.

II.

Další ujednání

1.

Pracovní poměr se uzavírá na dobu:

neurčitou - určitou

2.

Smluvní strany se dohodly na zkušební době v délce, měsíců.

3.

V souvislosti s výkonem sjednaného druhu práce může být Zaměstnanec vyslán Družstvem na pracovní cestu. V takovém případě mu vzniká právo na cestovní náhrady ve výši a za podmínek upravených ZPr.

4.

Zaměstnanec souhlasí, aby mu ze strany Družstva byla nařizována práce přesčas nad rámec uvedený v ust. § 93 odst. 2 ZPr. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně za příslušné vyrovnávací období.

III.

Povinnosti Zaměstnance

1.

Zaměstnanec je povinen zejména

- a) konat osobně práce podle této pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době, tyto práce vykonávat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a touto pracovní smlouvou a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy Družstva
- b) plně využívat pracovní dobu a výrobní prostředky Družstva k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas své pracovní úkoly
- c) neprodleně oznámit Družstvu překážku, která mu brání ve výkonu práce (lékařské vyšetření, uznání dočasné pracovní neschopnosti apod.)
- d) dodržovat právní i ostatní předpisy vztahující se k jím vykonávané práci, dbát při výkonu práce o vlastní bezpečnost, své zdraví i o bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání nebo opomenutí, dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené (a Zaměstnavatelem určené) osobní ochranné pracovní prostředky (pracovní oblečení), jakož i bez odkladu oznámit Družstvu pracovní úraz svůj nebo osoby jiné, jehož byl svědkem, a spolupracovat při vyšetřování příčin pracovních úrazů
- e) oznamovat Družstvu nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se zúčastnit na jejich odstraňování
- f) nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovišti a v pracovní době i mimo pracoviště a nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště; v této souvislosti je Zaměstnanec povinen podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek
- g) prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce a trvale rozvíjet své odborné znalosti; za tím účelem je Zaměstnanec povinen aktivně se účastnit školení a kurzů, které mu byly zajištěny Družstvem
- h) podrobit se pracovnílékařským prohlídkám za účelem posouzení zdravotní způsobilosti k vykonávané práci

- i) se zákazníky, klienty a partnery Družstva jednat s maximální zdvořilostí, vstřícností a snahou vyjít jim vstříc podle obchodních a ekonomických možností Družstva
- j) s prostředky svěřenými mu Družstvem nakládat s péčí řádného hospodáře a ochraňovat majetek Družstva před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím
- k) je-li se zaměstnancem uzavřena písemná dohoda o (hmotné) odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených Zaměstnanci k vyúčtování, odpovídá Zaměstnanec podle jejích ustanovení v souladu s § 252 a násl. ZPr.
- l) zaniknou-li důvody pro vybavení Zaměstnance osobními pracovními prostředky, je povinen nahradit poměrnou část jejich užitné hodnot.

2.

Podle míry porušení může být porušení povinnosti ze strany Zaměstnance pro Družstvo důvodem k rozvázání pracovního poměru. Pokud bude porušením povinnosti způsobena Družstvu škoda, odpovídá za ni Zaměstnanec v rozsahu, v jakém to určuje ZPr.

IV.

Povinnost mlčenlivosti a ochrana obchodního tajemství

1.

Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu práce a které v zájmu Družstva nelze sdělovat jiným osobám, nezneužívat tyto skutečnosti ve prospěch svůj vlastní nebo někoho jiného a dbát, aby těchto skutečností nemohlo být zneužito třetími osobami. Mlčenlivost o těchto skutečnostech je Zaměstnanec povinen zachovávat i po skončení pracovního poměru. Uvedená povinnost se vztahuje také na bezpečnostní kódy u software, zabezpečovacích zařízení, přihlašovacích údajů apod.

2.

Zaměstnanec prohlašuje, že byl Družstvem výslovně upozorněn na to, že porušení povinnosti mlčenlivosti je porušením povinnosti Zaměstnance vyplývajícím mu z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, které může být pro Družstvo důvodem k rozvázání pracovního poměru.

V.

Výkon jiné výdělečné činnosti

1.

Zaměstnanec může vedle svého zaměstnání vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti (podnikáním) Družstva, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

2.

Jestliže Družstvo svůj písemný souhlas odvolá, je Zaměstnanec povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost skončit, a to způsobem vyplývajícím z příslušných právních předpisů.

VI.

Povinnosti Družstva

1.

Družstvo je povinno zejména

- a) přidělovat Zaměstnanci práci podle této pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu (plat), vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy
- b) zajistit Zaměstnanci školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která doplňují jeho kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, která se týkají jeho práce a pracoviště, jakož i pravidelně ověřovat jejich znalost a vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.

2.

Při skončení pracovního poměru je Družstvo povinno vydat Zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a uvést v něm skutečnosti stanovené v § 313 ZPr.

VII.

Zpracování osobních údajů

1. Družstvo je oprávněno zpracovávat osobní údaje Zaměstnance, které od něho získá v souvislosti s plněním této pracovní smlouvy nebo v souvislosti s plněním svých povinností vyplývajících z právních předpisů (zejména rodná čísla). Nikdy tyto údaje neposkytne neoprávněné osobě a vždy sdělí Zaměstnanci na jeho písemnou žádost, jak s těmito údaji bylo naloženo.
2. Zaměstnanec i Družstvo jsou povinni zajistit, aby všechny osobní údaje zpracovávané Družstvem byly přesné a odpovídaly skutečnosti.
3. Zaměstnanec se zavazuje oznámit Družstvu bez zbytečného odkladu změny osobních údajů, které o něm Družstvo zpracovává na základě povinností uložených Družstvu právními předpisy pro vedení personální a mzdové agendy. Toto platí zejména o nahlášení změny adresy bydliště (popřípadě adresy pro doručování písemností) nebo změně zdravotní pojišťovny.
4. Pokud vznikne Družstvu nesplněním povinností Zaměstnance oznámit shora uvedenou změnu škoda, je Zaměstnanec povinen ji Družstvu uhradit.

VIII.

Zvláštní ujednání

1. Zaměstnanec prohlašuje, že byl před podpisem této pracovní smlouvy seznámen zejména s Pracovním řádem, jakož i s ostatními předpisy uvedenými v § 31 ZPr.
2. Zaměstnanec byl seznámen s jedním ze základních požadavků Družstva na řádný výkon sjednané práce Zaměstnance, kterým je práce bez mank (schodků v hospodaření) a bere na vědomí, že při vyčíslení manka na provozovně (jiné organizační jednotce), kde byl vedoucím, ve výši k placení nad 10.000,- Kč nebo při opakovaném vyčíslení manka (v jakékoli výši) k placení, má Družstvo právo pracovní poměr skončit výpovědí podle § 52 písm. f) ZPr.

IX.

Závěrečná ujednání

1. Obsah této pracovní smlouvy lze měnit jen písemnou dohodou mezi smluvními stranami.
2. Ostatní práva a povinnosti, která pro Družstvo a Zaměstnance vyplývají z pracovního poměru, a které nejsou upraveny touto pracovní smlouvou, se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce, jakož i ostatními právními předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy.
3. Smluvní strany se zavazují, že případné spory vzniklé mezi nimi budou řešit především smírnou cestou. Platí, že stížnosti Zaměstnance na výkon práv a povinností z pracovního poměru musí být písemně předloženy nejdříve nadřízenému Zaměstnanci a jím musí být vyřízeny, pokud z povahy věci neplyne nic jiného.
4. Smluvní strany prohlašují, že si tuto pracovní smlouvu přečetly a že k jejímu obsahu a textu nemají připomínky a že odpovídá jejich pravé a svobodné vůli. Na důkaz toho připojují svoje podpisy.

V Sušici dne.....

Za Družstvo:

.....

Ing. Roman Bruzi

.....

Ing. Pavel Löffelmann

Zaměstnanec:

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ivana Trčková

Obor: MS-ŘLZ

Forma studia: Prezenční

Název práce: Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek