

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ
V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Lucie Luňáková

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Získávání, výběr a přijímání pracovníků v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. března

Podpis 

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika v profilaci na personální management
(ANDBAK)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
LUNÁKOVÁ Lucie	28. října 42, Jablonec nad Nisou	F140589

TÉMA ČESKY:

Získávání, výběr a přijímání pracovníků v organizaci

TÉMA ANGLICKY:

Acquisition, selection and recruitment of employees in organisation

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Markéta Šupplerová - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- A. Cíl práce: Optimalizace procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci
- B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): Podrobné popsání náboru pracovníků ve společnosti zabývající se automobilovým průmyslem s návrhem možného zlepšení procesu.
- C. Návrh postupu řešení (metodika): V teoretické části získání poznatků z odborné literatury. V praktické části porovnání s praxí v konkrétní organizaci pomocí případová studie.
- D. Harmonogram práce:
 - pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 30.9.2016
 - hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28.2.2017
 - odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31.3.2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- Duda, J. (2008). Řízení lidských zdrojů. Ostrava-Prívov: KEY Publishing s.r.o.
- Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

Podpis studenta:



Datum:

29.4.2016

Podpis vedoucího práce:



Datum:

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Lucie Luňáková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Markéta Šupplerová</i>
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Získávání, výběr a přijímání pracovníků v organizaci
Anotace práce:	Předmětem této bakalářské práce je proces získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a případová studie jeho implementace v konkrétním podniku. Teoretická část je věnovaná seznámení se s touto problematikou a vysvětlení důležitých pojmů. V praktické části je charakterizován vybraný podnik a provedena případová studie tohoto procesu. V závěru práce jsou získané poznatky vyhodnoceny a jsou formulována doporučení ke zvýšení efektivity procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v organizaci.
Klíčová slova:	Získávání zaměstnanců, metody výběru, pohovor, přijímání.
Title of Thesis:	Acquisition, selection and recruitment of employees in organisation.
Annotation:	The subject of this bachelor thesis is acquisition, selection and recruitment of employees selection and case study of the process implementation in particular company. The theoretical part is dedicated to introduction of these matters and explanation of important terms. The selected company is introduced in the empiric part and the process implementation is analyze by case study. In the final part the findings are evaluated and employees acquisition, selection and recruitment process efficiency improvement related recommendations made.

Keywords:	Acquisition of employees, selection methods, interview, recruitment.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Nástupní náležitosti Příloha č. 2: Žádost o provedení pracovně - lékařské prohlídky Příloha č. 3: Popis pracovního místa inženýra kvality Příloha č. 4: Vznik a skončení pracovního poměru
Počet literatury a zdrojů:	13
Rozsah práce:	57 s. (66 382 znaků s mezerami)

Obsah

1	Personální plánování	10
1.1	Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst	11
2	Proces získávání pracovníků	16
2.1	Zdroje získávání pracovníků	18
2.2	Podmínky získávání pracovníků	19
3	Metody získávání pracovníků	21
3.1	E-recruitment	22
3.2	Doporučení vlastních pracovníků.....	23
3.3	Spolupráce se školami	23
3.4	Spolupráce s Úřady práce.....	24
3.5	Využití komerčních zprostředkovatelen práce	24
3.6	Temporary help	25
3.7	Inzerce v mediích	25
4	Výběr pracovníků.....	26
4.1	Volba dokumentů požadovaných po uchazeči a předvýběr	26
4.2	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	27
4.3	Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor	28
4.4	Pohovor	28
4.5	Testování uchazečů o zaměstnání	29
4.6	Assessment centre	30
4.7	Zkoumání referencí	30
4.8	Rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků.....	31
5	Přijímání pracovníků.....	32
6	Získávání, výběr a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci	34
7	Základní informace o výrobní společnosti.....	35
7.1	Organizační struktura výrobní společnosti.....	37
7.2	Zaměstnanci personálního úseku ve výrobní společnosti	37
8	Personální plánování a získávání pracovníků	39
8.1	Zdroje získávání	40
8.2	Metody získávání pracovníků	40
9	Výběr pracovníků ve výrobní společnosti	42
9.1	Volba dokumentů požadovaných po uchazeči	42
9.2	Formulace nabídky zaměstnání	42

9.3	Uveřejnění nabídky zaměstnání	43
9.4	Předvýběr.....	43
9.5	Metody výběru pracovníků	43
9.6	Rozhodnutí o výběru uchazeče.....	44
10	Přijímání pracovníků ve výrobní společnosti.....	45
10.1	Uvedení zaměstnance na pracoviště	46
11	Praktický příklad získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci ..	47
12	Optimalizace procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci	51
12.1	Personální plánování, popis pracovního místa – návrhy zlepšení	51
12.2	Metody získávání pracovníků – návrhy zlepšení.....	52
12.3	Přijímání pracovníků – návrhy zlepšení	53

Úvod

Hodnota lidského kapitálu byla v minulosti mnohdy opomíjena a společnosti stavěly své základy na technologiích či jiných zdrojích. V současné době si většina firem uvědomuje, možno v důsledku rychlosti technologií, že klíčem k jejich úspěchu závisí na lidských zdrojích. Manažeři si uvědomili, že kvalitní pracovník patří mezi jednu z konkurenčních výhod, protože kvalitní personál patří mezi faktory, na kterých tkví úspěch podniku. „*V tomto neustále se měnícím, globálním a na technologie náročném podnikovém a podnikatelském prostředí se stává získávání a udržení si talentů konkurenčním bojištěm. Stejně jako sportovní kluby agresivně usilují o nejlepší sportovce, tak i podnikatelské organizace si již agresivně konkurují v boji o nejlepší talenty*“ (Urlich, 2009, s. 32).

Důležitým personálním procesem je získávání a výběr pracovníků. Výběr správného uchazeče, který bude pro organizaci přínosem, si žádá propracovaný systém.

Cílem této bakalářské práce je popsat procesy získávání, výběru a přijímání a provést analýzu tohoto systému v konkrétní výrobní organizaci. Výsledek porovnat s doporučovými postupy a způsoby popsanými v prostudované odborné literatuře. Na tomto základě navrhnout změny, které povedou ke zlepšení posuzovaného systému získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci.

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Část první obsahuje teoretickou stránku oblasti získávání, výběru a přijímání pracovníků, kde vycházím z odborných knih. Popisuji procesy získávání, výběru a přijímání pracovníků, dále se věnuji personálnímu plánování, výhodám a nevýhodám získávání pracovníků z vnějších či vnitřních zdrojů organizace. Následuje popis metod výběru až po přijetí vhodného uchazeče. V praktické části je uvedena stručná charakteristika organizace, stručný popis práce jednotlivých pracovníků personálního oddělení, srovnání využívá-

ní metod získávání, výběru a pracovníků ve společnosti zabývající se automobilovým průmyslem.

Tyto poznatky budu získávat pomocí kvalitativního výzkumu, konkrétně realizací případové studie.

„Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům“ (Hendl, 2005, s. 104).

Jelikož v této společnosti pracuji na pozici HR specialisty nábory, budu získávat informace z pozice experta a z analýzy dokumentů.

Základní výzkumná otázka zní: „Jak probíhá proces získávání, výběru a přijímání v konkrétní organizaci?“.

Dalším bodem praktické části je konkrétní příklad procesu získávání, výběru a přijímání pracovníka. Toto výběrové řízení je popsáno od zadání požadavku na personálním oddělení až po výběr a přijetí uchazeče.

Vzhledem ke skutečnosti, že představitelé managementu vybrané společnosti si nepřejí zveřejnění konkrétních podnikových dat, neuvádím v bakalářské práci název společnosti a používám jen označení výrobní společnost.

1 Personální plánování

Personální plánování je jedním z prvních kroků v procesu získávání pracovníků. Jde o předvídání budoucích potřeb či rezerv lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou (Hroník, 2009, s. 9).

Personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly (Koubek, 2009, s. 93).

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- a s přiměřenými náklady.

Koubek také uvádí, že pro efektivní personální plánování by měly vycházet ze strategických plánů organizace. Tedy organizační a personální plánování by mělo být v souladu a celoorganizační záležitostí (Koubek, 2009, s. 95). Stýblo udává, že pro personální plánování je cenná znalost trhu práce, jeho

subjektů a momentálního stavu nabídky a poptávky pracovních míst (Stýblo, 1993, s. 42).

Duda doporučuje nepodceňovat personální plánování a vytyčuje zásady, které je třeba dodržet pro efektivitu personálního plánování. Tyto zásady tvoří znalost a respektování podnikové strategie, soulad podnikového plánování s cyklem personálního plánování a stejně jako Koubek upozorňuje na důležitost faktu, že personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí (Duda, 2008, s. 46).

Hroník považuje za důležité při plánování potřeb pracovníků provést analýzu současného stavu, odhad odchodů (fluktuace, přirozené a dočasné odchody), odhad (plánování) horizontální a vertikální mobility ve firmě a také plán propouštění (Hroník, 2009, s. 17).

1.1 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

K tomu, aby se mohlo začít se získáváním a výběrem pracovníka, je zapotřebí vědět, jaké požadavky se k danému místu váží. V první řadě je nezbytné stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy. Poté z popisu a specifikace pracovního místa získáme informace o úkolech a povinnostech pracovního místa, o požadované kvalifikaci a praxi (Armstrong, 2007, s. 333-334). *„Ve velkých organizacích je obvyklé, že mají na požadavky týkající se potřeby pracovníků zvláštní formulář, jehož vzor uvádí obrázek (obr. č. 1). Nicméně, i když je tento formulář vyplněn, může být někdy nezbytné doplnit stručnou informaci o pracovním místě, uvedenou ve formuláři, detailnějšími charakteristikami a téměř vždy je nezbytné uvést podrobnější specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka. Jestliže takový formulář není k dispozici, pak je třeba dané pracovní místo analyzovat a připravit popis a specifikaci tohoto místa. Existující popisy a specifikace je nutné prověřit, aby se zajistila jejich aktuálnost. V této fázi je také nezbytné zfor-*

mulovat nebo prověřit podmínky, za jakých budeme pracovníka na daném pracovním místě zaměstnávat“ (Armstrong, 1999, s. 446).

Obr. č. 1

POŽADAVEK NA ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKA			
Personálnímu útvaru Od Oddělení			Datum
POŽADAVKY			
Název pracovního místa	Stálé Dočasné		
Platová třída Stručný přehled hlavních povinností	Potřeba obsadit k ...		
	Pokud jde o dočasné, uveďte období od do		
	Požadované vzdělání a kvalifikace		
	Požadovaná praxe		
	Zvláštní dovednosti, duševní schopnosti, charakteristiky osobnosti		
	Věková hranice (pokud je přípustná)		
	Kdo bude bezprostřední nadřízený pracovníka?		
	Komu bude pracovník bezprostředním nadřízeným?		
VYPLŇTE, POKUD JDE O NÁHRADU PRACOVNÍKA			
Nahrazený pracovník	Název prac. místa	Plat	Datum ukončení
Důvod ukončení pracovního poměru			
Výkon <input type="checkbox"/> Nadprůměrný <input type="checkbox"/> Uspokojivý <input type="checkbox"/> CH <input type="checkbox"/> Neuspokojivý		Zaměstnali byste jej znovu? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	
VYPLŇTE, POKUD JDE O ZVÝŠENÍ POČTU PRACOVNÍKŮ			
Co vyvolalo potřebu dodatečného pracovníka?			
Vysvětlete, proč není možné se tomuto zvýšení počtu pracovníků vyhnout pomocí organizačních nebo jiných opatření?			
Dodatečný pracovník schválen		Podpis Datum	

Zdroj: Armstrong, M. *Personální management*, s. 447.

Analýza pracovního místa nám poskytuje obraz práce, a tím také představu o pracovníkovi, který by měl dané místo obsadit. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací nejen o úkolech, ale i metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa. Nedílnou sou-

částí jsou také údaje o podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek, 2009, s. 43). Relevantní údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce nejlépe poskytnou sami zaměstnanci na analyzovaných místech, případně jejich nadřízení, podřízení či spolupracovníci. Další informaci mohou podat i další odborníci vně či mimo organizaci a v neposlední řadě dokumenty související s pracovními místy (Šikýř, 2016, s. 82-83).

Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře a o podmínkách na daném místě. Může obsahovat například tyto údaje:

- název a účel pracovního místa,
- určovat nadřízenost a podřízenost,
- zastupování,
- vztahy k dalším pracovním místům vně i mimo organizaci,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,
- očekávané výsledky (konkretizované výstupy práce; výstupy práce jsou kritérii hodnocení výkonu),
- předpisy pro práci na daném pracovním místě,
- technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce,
- na konci popisu pracovního místa by mělo být uvedeno jméno pracovníka (příp. i zaměstnavatele), podpis a datum.

Na základě popisu pracovního místa je možné specifikovat nároky na pracovníka na tomto místě. Je vytvořen kvalifikační profil pracovníka, jehož standardním obsahem, jak udává Kociánová, může být (2010, s. 52-53):

- dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace),
- odborné a další vzdělání (získané certifikáty, kurzy),
- jazykové předpoklady (požadovaná úroveň),
- zkušenosti (specifikované odborné a další zkušenosti),
- délka praxe (např. praxe v oboru, praxe ve vedoucí pozici),
- specifické znalosti a dovednosti,
- osobnostní a fyzické předpoklady,
- další požadavky (požadované další dovednosti, např. práce na PC).

Armstrong upozorňuje na nebezpečí nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Toto může vést k problémům s přilákáním vhodných kandidátů a vede k nespokojenosti mezi již vybranými uchazeči, protože zjišťují, že se jejich schopnosti nevyužívají. Podhodnocení je méně běžné, ale je také nebezpečné (Armstrong, 2007, s. 333).

Vzhledem k měnícím se vnějším a vnitřním podmínkám organizací a s tím související potřebou flexibility je nutná častá aktualizace popisů pracovních míst a kvalifikačních profilů pracovníků na těchto místech (R. Kociánová, 2010, s. 52-53).

„Váš první úkol po přijetí výpovědi stávajícího zaměstnance je vyhledat popis práce, pokud již byl sepsán. Můžete se podívat, zda to není chyba. Není – v případě, že je popis aktuální a obsahuje dostatečné informace...“ (Dale, 2007, s. 11).

Pracovní místo a popis pracovního místa není již neměnnou a přísně ohraničenou skutečností. V organizaci současnosti jde o využití lidského potenciálu a stejně jako člověk rozvíjí svůj potenciál, i pracovní místo se může měnit na základě individuality pracovníka (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 122).

Dale dále upozorňuje na fakt, že se v případě nové pozice pracovní popis nemusí shodovat s pracovním popisem předešlého pracovníka a varuje před spoléháním se na minulost a hledáním „klona“ (Dale, 2007, s. 12). Vždy je dobré udělat revizi popisu pracovního místa, neboť co bylo požadováno v minulosti, nemusí se shodovat se skutečností.

2 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je procesem, který je složen z několika fází, které na sebe navazují či souvisí. Proces získávání a výběru pracovníků je pro společnosti důležitým faktorem, který ovlivňuje jeho konkurenceschopnost. Získávání pracovníků je fází, která navazuje na personální plánování a analýzu pracovních míst a po ní následuje fáze výběru pracovníků. Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010, s. 79). Obecný cíl získávání a výběru pracovníků je zajištění takového množství a kvality pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 327).

Koubek definuje získávání pracovníků jako 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 rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování a volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst, 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, 2009, s. 126).

Mimo pojmu získávání je také používán termín nábor. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (Koubek, 2009, s. 126).

Prvním krokem je rozpoznat, jaký druh lidí organizace potřebuje, pokud jde o jejich vzdělání a zkušenosti i míru, v jaké asi budou vhodné pro kulturu organizace – její hodnoty a normy (Armstrong, 2007, s. 317). Organizační kultura obsahuje navyké způsoby jednání lidí v organizacích, jazyk, zvyky a tradice, skupinové normy, postoje a hodnoty. Organizace hledají takové lidi, jejichž vystupování, jednání a myšlení zapadají do organizační kultury (Bělohávek, 1994, s. 79). Je v zájmu každého zaměstnavatele získat ty nejvhodnější uchazeče a je v jejich možnostech vhodné uchazeče zaujmout.

Proces získávání a výběru se skládá z několika kroků (Duda, 2008, s. 80):

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
3. Identifikace zdrojů uchazečů
4. Volby metody získávání pracovníků
5. Volba dokumentů požadovaných po uchazeči
6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání
7. Předvýběr na základě došlých materiálů
8. Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor
9. Pohovor a testování uchazečů
10. Rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků.

Podle Armstronga má proces získávání a výběru pracovníků 3 fáze (Armstrong, 2007, s. 327):

- definování požadavků – příprava popisů pracovního místa a jeho specifikace, požadavky a podmínky zaměstnání,
- přilákání uchazečů – prozkoumání různých zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, inzerce, využití agentur,
- vybírání uchazečů – selekce žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získání reference.

2.1 Zdroje získávání pracovníků

Důležitou roli při získávání pracovníků hrají zdroje, odkud budoucí pracovníky získáme.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje pracovníků jsou (Koubek, 2009, s. 129):

- uspořeni pracovníci v důsledku technického rozvoje produktivnější technologie či lepší organizace práce, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn,
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na uvolněnou či nově vytvořenou pozici.

Obsazení pozic z vnitřních zdrojů s sebou nese výhody i nevýhody. Mezi výhody bezesporu patří znalost uchazeče, uvolnění místa pro vlastní zaměstnance, posílení pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, možná regulovatelnost personálními plány, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu. Další výhodou je, že uchazeč zná organizaci a spolupracovníky. Také se snižují náklady na proces získávání a udržuje se mzdová úroveň. Místo je rychleji obsazeno a je zde patrný vliv na návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníka (Kociánová, 2010, s. 83).

Mezi nevýhody se řadí soutěžení o povýšení mezi pracovníky, zhoršení mezilidských vztahů a morálky nebo znemožnění pronikání nových myšlenek a postojů zvenku (Koubek, 2009, s. 130).

Vnější zdroje

Jestliže organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo organizaci. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má výhody v široké škále schopností a talentů, ve vnesení nových poznatků, myšlenek a zkušeností. Mnohdy může být získávání kvalifikovaných lidí zvenku levnější a snadnější než si je vychovávat. Nevýhody jsou patrné v adaptaci a orientaci pracovníků, přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a dražší a rovněž mohou vznikat nepříjemnosti se stávajícími pracovníky, kteří se cítí na jejich místa dostatečně kvalifikováni (Koubek, 2009, s. 131).

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří (Koubek, 2009, s. 130):

- pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit,
- další zdroje - důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí, ženy v domácnosti.

2.2 Podmínky získávání pracovníků

Získávání pracovníků ovlivňují mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace i faktory, které působí zvenjšku organizace. Tyto faktory jsou důležitými kritérii volby metod získávání. Podoba pracovního místa a podmínky na tomto místě, faktory na straně organizace, vnější vlivy a zvolené metody získávání spoluurčují zájem uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci (Kociánová, 2010, s. 80).

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa patří (Koubek, 2009, s. 128-129):

- povaha práce,
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávání práce,
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí).

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří (Koubek, 2009, s. 128-129):

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Mezi vnější podmínky můžeme řadit demografické podmínky, ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné strukturální změny, sociální (vzdělání, kvalifikace, hodnoty), technologické (vytváření nových zaměstnání, likvidace nebo modifikace stávajících zaměstnání), sídelní podmínky (charakter osídlení v okolí organizace), politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2009, s. 128-129).

3 Metody získávání pracovníků

Volba metod vychází z toho, že je potřeba dát vědět vhodným kandidátům vědět, že jsou volná místa v organizaci (Koubek, 2009, s. 135).

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například (Šikýř, 2017, s. 97):

- jaké pracovní místo se obsazuje,
- využití vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců,
- požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz je k dispozici.

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné pracovní místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů (Armstrong, 1999, s. 453). V případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami, přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci, e-recruitment (Šikýř, 2017, s. 97). Metod získávání je mnoho a proto se organizace neomezují pouze na jednu z metod, ale užívají více možností (Koubek, 2009, s. 135). Koubek ještě jako metody získávání udává metody, kdy se uchazeči sami nabízejí organizaci (v případě prestižního zaměstnavatele) a formu inzerce pomocí letáků, která se spíše osvědčuje pro obsazení méně

kvalifikovaných pozic (Koubek, 2009, s. 135-137). Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria, jimiž jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování by mělo být upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a stimulace akce (Armstrong, 2010, s. 333).

3.1 E-recruitment

Obvyklou metodou získávání zaměstnanců je elektronické získávání neboli e-recruitment, založený na využití internetu. Za účelem uveřejnění nabídek zaměstnání a komunikace s uchazeči o zaměstnání zaměstnavatelé běžně využívají vlastní webové stránky nebo webové stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur i úřadů práce.

Webové stránky většiny zaměstnavatelů obsahují, vedle základních informací o zaměstnavateli a jeho činnosti, část označovanou jako „Kariéra“, kde jsou informace pro uchazeče o zaměstnání včetně přehledu volných pozic. Potenciální uchazeč může na určitou nabídku reagovat vyplněním strukturovaného dotazníku a přiložit svůj životopis.

Podobné informace a možnosti najdeme na webových stránkách specializovaných pracovních serverů, kde zaměstnavatelé nejen inzerují jednotlivé nabídky zaměstnání, ale rovněž sami vyhledávají a oslovují vhodné uchazeče o zaměstnání v databázi.

Vedle těchto tradičních nástrojů a postupů však služby internetu nabízejí zaměstnavatelům jiné prostředky internetové komunikace s potenciálními uchazeči o zaměstnání, mezi které patří například social networking, založený na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy.

V systémech sociálních sítí, jako Facebook nebo LinkedIn, si uživatel vložením svých osobních údajů zakládá profil, který mu umožní vytvářet a rozví-

jet kontakty s dalšími uživateli. Sociální sítě umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou na sociálních sítích veřejně přístupné (Šikýř, 2016, s. 97-98).

Internet poskytuje prostor k poskytnutí více informací, než lze v běžné inzerci. Sem můžeme zařadit i otevření dveří do další fáze výběru pracovníků, např. online testování. Mnoho zaměstnavatelů využívá elektronické přijímací žádosti a životopisů (Dale, 2007, s. 34). V současné době jsou sociální sítě využívány ve velké míře.

3.2 Doporučení vlastních pracovníků

Umožňuje stávajícímu zaměstnanci, aby dal příslušnému personalistovi nebo vedoucímu pracovníkovi tip na vhodného uchazeče nebo informoval svého známého o existenci volného místa. Výhodou jsou nízké náklady a rychlost při obsazení zvláště speciálních pozic (Duda, 2008, s. 64).

3.3 Spolupráce se školami

Spolupráce se středními i vysokými školami dávají prostor pro krátkodobé brigády, ale především je možné získat budoucí absolventy. Jsou pořádány tzv. kontaktní dny, kde se uskuteční první kontakt mezi zaměstnavatelem a možným budoucím pracovníkem (Duda, 2008, s. 64-65). Mnoho školních zařízení má různé nástěnky s inzercí, kde je možné inzerovat a přijmout budoucího absolventa se zájmem o obor na pracovní praxi, což povede k seznámení mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Dale, 2007, s. 39).

3.4 Spolupráce s Úřady práce

Je nejlevnější metodou, ale mnoho firem ji nevyužívá z důvodu omezeného výběru uchazečů a jejich většinou nízkou kvalifikací. Úřady práce se nejčastěji používají pro hledání dělnických profesí (Duda, 2008, s. 64). Možností je využívat spolupráci s úřady práce, která je do jisté míry i ze zákona povinnou součástí v oblasti plánování lidských zdrojů a zajištění zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je výhodné, že úřad práce zajišťuje určitý předvýběr a díky rozsáhlé evidenci také mohou poskytovat zaměstnavatelům velmi cenné informace a v některých případech je i možný příspěvek na pracovníka se změněnou pracovní schopností. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně (Koubek, 2009, s. 139-140). Hroník poukazuje, že mnoho společností nemá dobré zkušenosti s touto spoluprací, neboť mnozí uchazeči nejevili zájem o nabízenou pozici. *„I v odborné literatuře se lze dočíst, že získávání pracovníků pomocí Úřadu práce představuje nepříliš účinnou, málo nákladnou metodu orientovanou na méně kvalifikované, zatímco ti výše kvalifikovaní se ani neevidují“* (Hroník, 2009, s. 108).

3.5 Využití komerčních zprostředkovatelen práce

Tyto služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodných kandidátů a možnost inzerovat pod hlavičkou agentury, tím pádem zůstává firma v anonymitě. Výhodou je znalost trhu práce a mnohdy vlastní databáze potenciálně vhodných uchazečů. Při hledání kandidátů do vyšších pozic se využívá tzv. headhuntingových společností. Armstrong doporučuje využití služeb „lovců hlav“ pro vyšší vedoucí funkce, neboť existuje omezený počet vhodných uchazečů. Také poukazuje na vyšší náklady spojené s headhuntingem (Armstrong, 1999, s. 459).

3.6 Temporary help

Při této službě personální agentury neposkytují nové zaměstnance, ale dočasně přidělují pracovní síly např. během dovolených, na vrcholu sezóny. Některé podniky v podstatě využívají dočasné pracovníky na pokrytí zaměstnaneckých potřeb. Někdy jsou tito pracovníci převedeni do řad stálých zaměstnanců organizace (Duda, 2008, s. 65).

3.7 Inzerce v mediích

Inzerovat volná pracovní místa lze v tisku, v rozhlase i v televizi, a to v celostátních i lokálních médiích (či v zahraničí). Poměrně úspěšnou, v případě pozic specialistů, může být i inzerce v odborných časopisech. Organizace může inzerovat sama či může spolupracovat při inzerování s profesionální agenturou. V každém případě by měla inzerce splňovat určité zásady, aby byla efektivní, měla by oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit jejich zájem o nabízenou pozici (Kociánová, 2010, s. 85). Hroník dodává, že inzerát může mít různou formální stránku a obsahovou stránku, ale je podstatné, aby nejprve působil na naše kognice (vzbudit pozornost), posléze na naše city (zájem, touha, postoje) a nakonec na naše jednání (zaslání odpovědi na inzerát). Tato posloupnost je základem všech hierarchických modelů reklamního působení (Hroník, 2009, s. 110).

4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě (R. Kociánová, 2010, s. 94). Je potřebné si uvědomit, že výběr je oboustranný proces, podnik si vybírá uchazeče, ale uchazeč si vybírá podnik (Duda, 2008, s. 60).

4.1 Volba dokumentů požadovaných po uchazeči a předvýběr

Tento krok může ovlivnit další fáze výběru pracovníků. Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazník pro uchazeče - žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření a reference (Kociánová, 2010, s. 99).

Dotazník

Poskytují základní požadované informace o uchazeči. Dotazníky jsou využívány při předvýběru pracovníků i v průběhu výběru. Standardní dotazníky obsahují identifikační údaje pracovníka, přehled jeho vzdělání, dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti. Součástí dotazníků je přehled dosavadních zaměstnání (Kociánová, 2010, s. 100).

Životopis

Známy jsou tři typy životopisů a to životopis volný, jehož struktura a obsah jsou v rukách uchazeče. Polostrukturovaný životopis je založen na přibližné informaci, co by v něm mělo být obsaženo (Koubek, 2009. s. 145).

V současnosti je standardně očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Přehled týkající se vzdělání a praxe se řadí chronologicky sestupně od nejvyšší dosaženého vzdělání a zaměstnání (Kociánová, 2010, s. 99).

Motivační dopis

Kociánová usuzuje, že motivační dopis uchazeče, který je „průvodním dopisem“ k žádosti o pracovní místo a měl by vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti, bez přehnaného vychvalování své osoby (Kociánová, 2010, s. 100).

Lékařské vyšetření

Jeho použití jako metodu výběru nalezneme tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, např. v potravinářství. Některé organizace však takto zamezují přijímání pracovníků, kde by povaha práce mohla zhoršit zdravotní stav (Koubek, 2009. s. 183).

4.2 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa s přihlédnutím, zda se pracovní pozice bude obsazovat z vnitřních či vnějších zdrojů. Je potřeba řádně promyslet skutečnosti v nabídce uvedené. Vhodné uchazeče oslovit a nevhodné odradit. Nabídka by měla plnit autose-

lektivní funkci, aby se nevhodní uchazeči sami rozhodli výběrové řízení nepodstoupit (Koubek, 2009. s. 147).

4.3 Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor

Výsledkem předvýběru na základě došlých dokumentů je rozdělení uchazečů do skupin velmi vhodných uchazečů, vhodných a nevhodných uchazečů. Velmi vhodní uchazeči jsou ti, kteří musí být přizváni na pohovor, vhodní jsou pozváni v případě nižšího počtu velmi vhodných uchazečů a nevhodní uchazeči jsou obesláni odmítnutím (Duda, 2008, s. 67). Jak uvádí Hroník, je samozřejmostí odpovědět každému uchazeči, i když nesplňuje kritéria a k tomu poslouží vzorové dopisy (Hroník, 2013, s. 92).

4.4 Pohovor

Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předvýběrem.

Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů vykonávat požadovanou práci. Účelem výběrového pohovoru je ověření a doplnění rozhodujících údajů, posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů, ale i informování uchazeče o podmínkách práce a zjištění představ uchazečů o podmínkách zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 105-106).

Dle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru je možné rozlišit tři typy rozhovorů:

Nestrukturovaný rozhovor je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj.

získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici.

Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí, umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor (pokládat přínosné doplňující otázky).

Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru. (Kociánová, 2010, s. 102).

Duda uvádí tyto fáze rozhovoru (Duda, 2008, s. 67):

1. Příprava tazatelů na rozhovor – analýza dokumentů a příprava otázek
2. Navázání kontaktu s uchazečem – přivítání, položení uklidňujících
3. Výměna informací s uchazečem – diskuze, kladení otázek tazatelem
4. Ukončení rozhovoru – sdělení, kdy uchazeč obdrží výsledky a rozloučení
5. Zhodnocení pohovoru – doporučeno písemnou formou

4.5 Testování uchazečů o zaměstnání

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnují testy inteligence, testy osobnosti, které umožní posoudit charakteristiky osobnosti nezbytného výkon požadované profese a testy schopností, které prozkoumají specifické znalosti a dovednosti vzhledem k požadavkům profese.

Tyto testy poskytují pouze doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců. Toto testování by měla provádět kvalifikovaná osoba (Šikýř, 2016, s. 109).

4.6 Assessment centre

„Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu“ (Armstrong, 2007, s. 347).

Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují odbornou způsobilost pro výkon práce formou řešení modelových úkolů a případových studií, které je obvykle doplněno pohovory, testy nebo simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.

AC zpravidla probíhá mimo běžné pracoviště během jednoho až dvou dnů. Přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset uchazečů) posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů. Nevýhodou AC jsou vyšší časové a finanční náklady (Šikýř, 2016, s. 110).

4.7 Zkoumání referencí

Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání či ze školy. Reference zkoumáme jen se souhlasem uchazeče, přičemž se snažíme prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti (Šikýř, 2016, s. 109). Je nepravděpodobné, že by uchazeči uvedli pro podání reference někoho, kdo by mohl udat zápornou referenci a je potřeba číst mezi řádky, neboť neznáte referující osobu a vkládáme důvěru do názorů a motivů neznámého člověka (Dale, 2007, s. 146).

4.8 Rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků

Rozhodnutí by mělo vyplynout z výsledků výběrového řízení. V ideálním případě je závěrečné rozhodnutí o přijetí konkrétního uchazeče pravomocí a odpovědností manažera, který je potenciálním nadřízeným uchazeče.

Nejvhodnějšímu uchazeči, který nejlépe splňuje požadavky na zaměstnance je předána nabídka zaměstnání.

Pokud ji akceptuje, následují formální procedury spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, s. 109).

5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště. Lze ho chápat v užším a širším pojetí. V užším pojetí se jedná zejména o nezbytné procedury spojené s přijetím nového pracovníka do organizace. Širší pojetí zahrnuje i přechod stávajícího pracovníka na jinou pozici. Před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník podstoupit pracovní prohlídku (Koubek, 2009. s. 189).

Pracovní smlouva je dvoustrannou záležitostí a pracovník má právo se k ní vyjádřit. Zaměstnavatel musí seznámit budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají a stejně tak s jeho pracovními a mzdovými podmínkami výkonu práce. Smlouva musí obsahovat sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce a den nástupu (R. Kociánová, 2010, s. 129).

Rozlišujeme několik typů pracovních smluv a to pracovní smlouvu na dobu určitou, neurčitou, dohodu o provedení práce a dohodu o provedení činnosti.

Dalším krokem přijímání pracovníků je zavedení pracovníka do personální evidence tzn. pořízení osobní karty či jiného nosiče, kde jsou nezbytné údaje o pracovníkovi, zavedení osobního spisu, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení průkazu organizace. Potřebné údaje pro personální evidenci se liší dle organizace nebo kategorizaci pracovníků (Koubek, 2009. s. 190).

Součástí přijímání pracovníků je uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho pracoviště a předat bezprostřednímu nadřízenému, který má ve své kompetenci seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi a poskytnout mu informace o příslušném pracovišti a pracovním místě. Zároveň by měl být pra-

covník seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

V některých společnostech je jako užitečná pomůcka pro nového pracovníka příručka pracovníka, která je orientačním či informačním balíčkem všeho, co by měl nový pracovník vědět či v budoucnu potřebovat, avšak společnost by se neměla spoléhat pouze na toto a všechny informace pracovníkovi sdělit a dát mu prostor na případné dotazy (Armstrong, 2010, s. 377).

Nadřízený by neměl opomenout seznámit pracovníka s ostatními pracovníky daného oddělení i s jeho spolupracovníky z jiných oddělení. V případě, že je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, bývá mu k tomuto účelu přidělen jako instruktor nebo školitel někdo ze zkušených pracovníků, který nového pracovníka zaškoluje a kontroluje během adaptace. Informace o sociálně-hygienických podmínkách jsou také podstatnou informací. V závěrečné fázi je pracovník zaveden na místo výkonu práce a je mu předáno zařízení potřebné k výkonu práce (Koubek, 2009. s. 191).

6 Získávání, výběr a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci

Tato část práce bude zaměřena na představení konkrétní organizace a popis jejího systému získávání, výběru a přijímání pracovníků. Informace jsou čerpány z interních materiálů společnosti a z pracovní zkušenosti na pozici personalisty v této společnosti. Vzhledem k charakteru a rozsahu této práce se budu zabývat procesem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců výrobní společnosti na inženýrských a administrativních pozicích a uvedu konkrétní příklad výběrového řízení v této společnosti. Případovou studii porovná s doporučenými postupy a způsoby popsány v prostudované odborné literatuře a na tomto základě navrhu zlepšení systému získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci.

V úvodu části této práce nejprve stanovím výzkumnou otázku:

Výzkumná otázka:

Jak probíhá proces získávání, výběru a přijímání v konkrétní organizaci?

7 Základní informace o výrobní společnosti

Společnost má sídlo v Livonii, ve státě Michigan v USA. Patří mezi 10 největších firem světa a zároveň je vedoucí firmou ve vývoji pasivních a aktivních bezpečnostních systémů na světě. Počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 70 tisíc a má 185 závodů ve 26 zemích světa. Výrobky této společnosti nalezneme ve většině automobilů, které křižují cesty světa.

V České republice má celkem 5 poboček a pracuje zde cca 5000 zaměstnanců. Pobočky v České republice má a to ve Staré Boleslavi, v Horních Počernicích, ve Frýdlantu v Čechách, v Dačicích a v Jablonci nad Nisou.

Společnost se zabývá výrobou, prodejem a také vývojem bezpečnostních komponentů pro světové automobilky. V současné době je v této pobočce 1100 zaměstnanců.

Hlavní zákazníci výrobní společnosti:



Poslání společnosti

Posláním firmy je vyrábět pro automobilový průmysl díly s velmi vysokou kvalitou při nízkých nákladech. Chce být flexibilní a spolehlivou společností. Využívá principů štlíhlé výroby ve všech oblastech činnosti.

Jsou investovány vyšší finanční částky do činností souvisejících se zaměstnanci a do jejich školení, jelikož kvalitně proškolený zaměstnanec vyrábí kvalitně.

Vize, mise a hodnoty výrobní společnosti

Výrobní společnost má řízený dokument, který představuje tyto tři důležité informace, které prezentují mise, vize a hodnoty. Dokument je formou prezentace vyvěšen na reprezentačních místech ve firmě a na výrobních modulech ve svačinových koutech.

Mise

Vysoce zvýšit obrat a počet vyrobených kusů a rapidně snížit počet reklamací.

Vize

Dodávat nejlepším!

Dodávat nejlepším mohou opět zase jenom ti nejlepší. Výrobní společnost se považuje za jednu z nejlepších firem ve svém odvětví. Vize společnosti je pro ni výzvou a tak to má být. Tato formulace vize je velmi trefná, zapamatovatelná pro každého a splňuje charakteristiky kvalitní vize.

Hodnoty

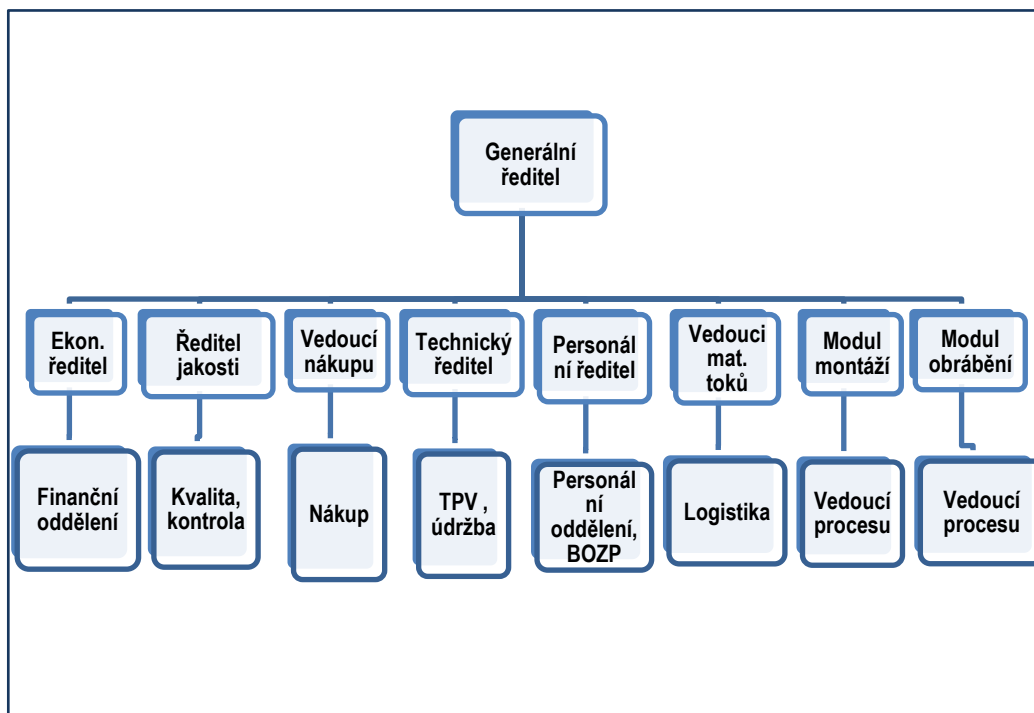
Zákazník je hodnota, která nám přináší prostředky a znalosti, díky nimž se můžeme jako firma i jako jednotlivci dlouhodobě rozvíjet.

Hledáme cesty, jak neplýtvat a při patřičné kvalitě vyrábět jednodušeji, rychleji a levněji.

Usilujeme o to, aby všichni zaměstnanci rozuměli své práci, chápali její význam v rámci společnosti a cítili, že jsou spravedlivě ohodnoceni.

7.1 Organizační struktura výrobní společnosti

Ve společnosti nalezneme funkcionální strukturu, která má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

7.2 Zaměstnanci personálního úseku ve výrobní společnosti

HR manažer, který má na starosti tvorbu strategie odměňování, tvorbu koncepce získávání a výběru zaměstnanců, personální marketing, metodiku hodnocení zaměstnanců, podporu zahraničních manažerů a liniového managementu v otázkách pracovního práva, jednání s orgány státní správy.

HR controlling zodpovídá za vytváření rozpočtů a prognóz, stanovení plánů výroby z finančního hlediska, zpracování měsíčních, čtvrtletních a ročních závěrek.

HR specialista, který je zodpovědný za tvorbu plánů vzdělávání a za zajištění jednotlivých vzdělávacích aktivit a zaměstnanecké vztahy. Odpovídá za vydávání firemního časopisu.

HR specialista, který má na starosti nábor pracovníků a personální administrativu s nábořem spojenou.

HR administrátor, zodpovědný za docházkový systém, kontrolu dodržování zákonných nařízeních v oblasti rozvržení pracovní doby.

Vedoucí mzdové účtárny zodpovídá za vedení agendy, koordinuje a kontroluje práci týmu mzdové účtárny a odměňování. Zodpovídá za přípravu plánu odměňování a zpracovávání mezd vč. mzdové uzávěrky.

Mzdové účetní (2 osoby) – odpovídají za přípravu výplat zaměstnanců podniku včetně výpočtu daní, sociálního a zdravotního pojištění a dalších nutných údajů. Jsou zodpovědné za správnost výpočtů mezd, daní a pojistného.

8 Personální plánování a získávání pracovníků

Potřeba nových zaměstnanců vyplývá ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je schvalován vedením společnosti a je odvislý od nárůstu výroby a zároveň z aktuálních potřeb zapříčiněných odchody ze společnosti, popřípadě na mateřskou dovolenou, starobního důchodu či při změně pracovní pozice v rámci společnosti.

V případě vzniklé potřeby nového zaměstnance vznesse vedoucí pracovník příslušného oddělení požadavek personálnímu řediteli, který následně jeho požadavek přezkoumá (náhrada, vznik nové pracovní pozice) na základě příslušných informací a vydá své stanovisko. Tento požadavek není uváděn na žádný formulář. Personální ředitel předá stanovisko specialistovi náboru, který společně s vedoucím úseku vybere ze specifikace a popisu pracovního místa nejdůležitější charakteristiky nově obsazovaného pracovního místa a zažádá o schválení pozice ve speciálním náborovém programu.

Před zahájením procesu získávání zaměstnanců je nezbytné, aby byly k dispozici popisy a specifikace obsazovaného pracovního místa. Výrobní společnost má zpracované popisy a specifikace pracovního místa na všechny stávající administrativní, inženýrské i výrobní pracovní pozice. Při jejich vytváření hrají velkou roli manažeři jednotlivých oddělení, kteří se na vytvoření či revizi podílí aktivně s personálním útvarům. Pokud vznikne potřeba obsadit nové pracovní místo, využívá se stávající popis a specifikace pracovního místa, a to za předpokladu jeho aktuálnosti. HR specialista náboru musí přeložit popis pracovního místa do anglického jazyka a spolu se zdůvodněním obsazení nové pozice zaslat požadavek na centrálu do Německa, kde prochází přes několik schvalovatelů (finanční ředitel, HR Prezident) schválením. Během krátké doby, v řádu několika dnů, jsou schváleny pozice, které nahrazují odchody stávajících pracovníků, ale nově vzniklé pozice jsou v tomto schvalovacím procesu mnohdy i několik týdnů.

8.1 Zdroje získávání

Společnost upřednostňuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů v případě pracovních pozic, kde se uplatní širší znalost produktů a výroby např. plánovač výroby, vedoucí procesu. Nejprve jsou uchazeči vyhledáváni v rámci společnosti a poté, co se zde nenajdou vhodné uchazeči, jsou dále vyhledáváni i uchazeči mimo společnost. Avšak i stávající zaměstnanci, kteří se ucházejí o jinou pozici, musejí projít výběrovým řízením.

8.2 Metody získávání pracovníků

Všechny volné pracovní pozice jsou v první řadě inzerovány prostřednictvím interních komunikačních kanálů, tj. Intranetu, informačních emailů o volné pozici, webových stránek společnosti a nástěnek.

E-Recruitment

Uchazeči jsou hledáni mimo organizaci, a to prostřednictvím portálu MPSV a jiných pracovních serverů v případě, že na volnou pracovní pozici není doporučen žádný pracovník nebo není místo obsazeno uchazečem z vnitřních zdrojů. Internetové stránky společnosti, které procházejí dlouhodobou přestavbou, v současné době nemají oddíl pro volné pozice a uchazeči zde nabídky aktuálně volných pozic nenajdou. Vzhledem k tomuto stavu musí specialista nábory každému uchazeči odpovídat a nemůže využívat automatických odpovědí, které nabízí například společnost LMC (JOBS.CZ), kde se dají dopředu připravit různé formulace odpovědí pro uchazeče o zaměstnání. Organizace využívá inzerci pozic na pracovních serverech, které tyto služby nabízí (Indeed.cz, volnamista-prace.cz, Hyperinzerce.cz).

Doporučení vlastních pracovníků

Společnost vítá spolupráci zaměstnanců v doporučení nového pracovníka. Již několikrát se tato metoda osvědčila. Doporučení pracovníci, zejména z řad specialistů, jsou ve většině případů vhodné jak po odborné, tak osobní stránce.

Spolupráce se školami

Spolupráce se středními a vysokými školami patří do personální koncepce této firmy. Je důležité oslovit a zaujmout budoucí absolventy. Studenti mají možnost odborné praxe na určitých odděleních, zejména na oddělení strojní a elektro údržby. Společnost pořádá pro studenty zejména technických oborů tzv. seznamovací dny, kdy jsou nejprve formou prezentace studenti seznámeni s výrobky a společností a poté jsou provedeni celou výrobou za asistence personalisty a pracovníka údržby či oddělení technologie.

9 Výběr pracovníků ve výrobní společnosti

Výrobní společnost patří mezi vyhlášené zaměstnavatele v libereckém kraji, což se odráží v nízké fluktuaci administrativních a technických pozic. Nejčastěji vznikají pracovní místa na základě rozrůstání společnosti či na základě odchodů do důchodu či na mateřskou dovolenou. Obvykle mají problém s obsazením volných pozic na technické pozice, protože je v tomto kraji mnoho průmyslových firem, kteří o tyto pracovníky bojují. Celý proces výběru a přijímání je v této společnosti vázán na interní dokument, nazývaný „Vznik a skončení pracovního poměru“ (příloha č. 4).

9.1 Volba dokumentů požadovaných po uchazeči

Od uchazečů o zaměstnání je požadován strukturovaný životopis. HR specialista nábora v životopisu zkoumá dosažené vzdělání, délku praxe a předchozí zaměstnání, časovou posloupnost předešlých zaměstnání v návaznosti na ukončení studia. Důležité jsou jazykové a odborné znalosti, které se váží k pracovní pozici. Motivační dopis není povinností, ale v případě doručení je i k tomuto dokumentu přihlíženo.

9.2 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka pracovního místa je vždy formulována s využitím zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa a obsahuje údaje o zaměstnavateli, název pracovní pozice, charakteristiku pracovní náplně, požadavky na uchazeče, místo výkonu práce a v neposlední řadě dokumenty požadované po uchazečích spolu s pokyny. V nabídce nechybí ani údaje o možném datu nástupu, benefitech a kontaktní údaje.

9.3 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka je uveřejněna v prvním kroku formou emailu napříč společností, na Intranetu a na nástěnkách v prostorách organizace. Společnost nechce touto formou získat pouze interní uchazeče, ale na základě zkušeností z minulosti věří v doporučení vhodného kandidáta od stávajících pracovníků. V druhém navazujícím kroku je nabídka vyinzerována na portálu Úřadu práce a na několika pracovních serverech, které nabízejí inzerování zdarma. Firma často nevyužívá služeb placené inzerce, pouze v případě pozic se zcela specifickými požadavky.

9.4 Předvýběr

Uchazeči, kteří jsou vyhodnoceni jako zcela nevhodní, jsou zdvořilým způsobem odmítnuti. Životopisy vhodných uchazečů jsou následně prozkoumány i vedoucím úseku, který nového pracovníka poptává. Tito uchazeči jsou rozděleny do skupin vhodných a více vhodných uchazečů. Více vhodní uchazeči jsou poté přizváni na pohovor a vhodní jsou přizváni pouze v případě nízkého počtu více vhodných kandidátů na pracovní místo.

Každopádně v každé fázi procesu se specialista nábory snaží písemně či telefonicky komunikovat s uchazeči a všichni uchazeči dostanou odpověď.

9.5 Metody výběru pracovníků

Společnost využívá několik výběrových metod, která jsou však odvislé od pracovní pozice. V případě manažerských pozic se využívají assesment centre či testování, ale nejčastější metodou je výběrový pohovor.

Výběrový pohovor

Výběrové pohovory jsou obvykle dvoukolové. V případě pohovoru s více vhodnými uchazeči se však tato fáze zkracuje pouze na jedno kolo výběrových pohovorů. Výběrový pohovor se koná za přítomnosti HR specialisty nábory a přímého nadřízeného. Někdy se výběrového pohovoru zúčastní i budoucí kolega, který má hlubší znalosti z oboru. Výběrový pohovor je vždy veden polostrukturovanou formou a snaha je pohovor vést v tom pracovním úseku, kam by potencionální nový pracovník nastoupil. I prostředí, ve kterém bude uchazeč pracovat je rozhodujícím faktorem.

Při výběru pracovníka technického zaměření je uchazeč proveden výrobou. Výběrové pohovory trvají průměrně hodinu. V případě, že jsou během pohovoru testovány odborné znalosti, se však může protáhnout i na delší dobu. Když jsou požadovány jazykové znalosti, dostane uchazeč několik dotazů v cizím jazyce (převážně v angličtině či němčině). Bezprostředně po ukončení výběrových pohovorů proběhne jeho vyhodnocení. Jsou vybráni 2 – 3 nejvhodnější uchazeči a poslední rozhodnutí o výběru uchazeče leží na vedoucím úseku.

9.6 Rozhodnutí o výběru uchazeče

Oznámení uchazečům o rozhodnutí je provedeno zpravidla do týdne od výběrového pohovoru. Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky a je vyrozuměn s rozhodnutím o jeho výběru na danou pozici a je mu zaslána nabídka pracovního místa, která obsahuje i navrhovanou mzdu a jiné údaje o pozici. Uchazeč má zpravidla několik dnů na akceptaci či odmítnutí dané nabídky.

Uchazeči, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, jsou vyrozuměni s výsledky elektronicky či telefonicky po ukončení celého procesu výběrového řízení.

10 Přijímání pracovníků ve výrobní společnosti

V případě, že uchazeč o zaměstnání přijme nabídku na zaměstnání ve společnosti, je kontaktován telefonicky a emailem HR administrátorkou, která mu dodá potřebné informace. Dohodne s ním termín vstupní lékařské prohlídky a zašle mu dokument nazývaný „Nástupní náležitosti“, kde je seznam dokumentů potřebných k nástupu do zaměstnání. Tento dokument obsahující základní informace k nástupu nového zaměstnance je uveden v příloze č. 1. Před datem nástupu si budoucí zaměstnanec vyzvedne na personálním úseku žádost o provedení lékařské prohlídky (příloha č. 2) a předá HR administrátorovi dokumenty, které po něm byly vyžadovány. HR administrátor zavede před nástupem data nového zaměstnance do personálního modulu systému PeopleSoft a žádá o zřízení IT a dalších přístupů do všech interních systémů výrobní společnosti, které bude ve své pracovní funkci využívat. Proces přijímání zaměstnanců se ve výrobní společnosti se skládá z administrativní procedury a z procedury, kdy jsou v den nástupu novému zaměstnanci poskytnuto vstupní školení.

Vstupní školení zahrnuje následující části:

- seznámení zaměstnance se společností (historie, úspěchy, postavení na trhu, vize, mise, poslání a hodnoty společnosti, firemní kultura, představení výrobků),
- základní pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená, pracovní neschopnost a její hlášení, možnosti stravování, možnosti vzdělávání, benefits atd.),
- seznámení zaměstnance s BOZP a PO předpisy,
- seznámení zaměstnance s interními systémy společnosti a politikou kvality (prezentace nejzávažnějších reklamací u zákazníka).

Společnost nemá vypracovány žádné tištěné informační materiály ve formě brožurky apod. Nástupní den je v této společnosti vždy buď k 1. nebo po vzájemné dohodě. Společnost se snaží budoucím pracovníkům vyjít vstříc, protože někteří pracovníci do společnosti přechází z jiných společností, kde ukončili pracovní poměr ve zkušební době.

10.1 Uvedení zaměstnance na pracoviště

V den nástupu jsou noví zaměstnanci po vstupním školení provedeni přímým nadřízeným firmou, představeni kolegům a seznámeni se sociálně-hygienickými podmínkami.

Poté jsou dovedeni na jejich pracoviště a jsou jim předány zařízení, které bude potřebovat k výkonu své práce. Dle interních postupů začíná proces adaptace zaměstnance v den nástupu a nový zaměstnanec by měl absolvovat v rámci adaptačního procesu odborná školení a schůzky, aby se začlenil řádně do pracovního procesu. Ke konci zkušební doby je nový pracovník pozván na personální oddělení, kde je provedeno Interview v rámci zkušební doby.

11 Praktický příklad získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci

Inženýr kvality

Potřeba obsadit pozici inženýra kvality vznikla v důsledku odchodu stávajícího zaměstnance, který po dohodě rozvázal pracovní poměr. Tuto pozici nebylo možné obsadit z vnitřních zdrojů, protože se v oddělení kvality a ani v jiném oddělení nenacházel vhodný uchazeč nebo tito uchazeči o tuto pozici neprojevili zájem.

Pozice měla následující náplň práce:

Popis činností

- zasílání hlášení neshod dodavatelům,
- ověřování splnění nápravných opatření u dodavatele,
- spolupráce se vstupní kontrolou při ověřování kvality nakupovaných dílů,
- spolupráce s oddělením kvality ohledně dodržování specifikací nakupovaných dílů.

Odpovědnosti

- analýza, koordinace a vedení reklamačních řízení u dodavatelů – analýza příčin neshod,
- stanovení nápravných opatření, kontrola a ověření efektivnosti zavedených nápravných opatření, aktualizace související dokumentace (WI, FMEA, Control plan, Flow chart a Poka-Yoke,
- zajištění a předávání informací v souvislosti s hodnocením dodavatelů,

- udržování databáze neshod CTS ve VIN systému. Vedení a aktualizace reportingu v souvislosti s dodavatelskými reklamacemi,
- analýza, koordinace a řízení nákladů na dodavatelské reklamace a vícepráce, koordinace třídění neshodných dílů,
- vedení meetingů, telekonferencí s dodavateli,
- koordinace, řízení a zajišťování hraničních vzorků, katalogů vad.

Přímým nadřízeným této pozice je ředitel vedoucí SQA – řízení dodavatelských neshod.

Přímé podřízené tato pozice nemá.

(popis pracovního místa Inženýra kvality je uveden jako příloha č. 3)

Znění inzerce, které bylo zadáno na portál Úřadu práce a na pracovní servery vypadalo takto:

Inženýr dodavatelské kvality

Co budete dělat?

Kontrola kvality dodávek dodavatelů

Jednání a denní komunikace s dodavateli

Sledování náběhu dílů

Sledování účinnosti nápravných opatření

Eskalace problémových dodavatelů

Vyhodnocování dodavatelských reklamací a návrh nápravných opatření

Co očekáváme?

VŠ vzdělání technické směru

Aktivní znalost anglického jazyka v mluvené i psané podobě

Technické znalosti z oboru Automotive v rámci kvality

Dobré komunikační schopnosti

Analytické myšlení

Odolnost vůči stresu, flexibilita, ochota cestovat v rámci ČR

Řidičský průkaz sk. B (aktivní řidič)

Co Vám nabídneme?

Pružnou pracovní dobu 37,5 hodiny týdně

5 týdnů dovolené

Dotované stravování

Příspěvek na penzijní připojištění

Výhodný mobilní tarif

Výběrové řízení zahrnovalo tři fáze:

- sběr a třídění životopisů,
- výběrový pohovor,
- výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Sběr a třídění životopisů

Na tuto pozici zareagovalo celkem 9 uchazečů, z nichž byl proveden předvýběr zkoumáním došlých životopisů specialistou nábory, ředitelem oddělení kvality a vedoucím řízení dodavatelských neshod. Vhodní uchazeči byli

vybrání tři. Ostatní uchazeči byli obeznámeni dopisem, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení.

Výběrový pohovor

Výběrové pohovory se konaly za přítomnosti HR specialisty náboru, ředitele oddělení kvality a vedoucího řízení dodavatelských neshod polostrukturovanou formou. Během výběrových pohovorů byly prozkoumány odborné znalosti.

Výběrové pohovory byly v tomto případě jednokolové.

Výběr nejvhodnějšího kandidáta

Na základě stanovených požadavků byla vybrána pouze jedna nejvhodnější uchazečka, která je splňovala. Této uchazečce byla předána nabídka pozice inženýra kvality a ta tuto nabídku akceptovala a na tuto pozici nastoupila. Toto výběrové řízení trvalo dva měsíce.

12 Optimalizace procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci

Na tomto místě budou shrnuty nejdůležitější poznatky získané případovou studií o procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků v konkrétní organizaci.

Na základě porovnání teoretických východisek a praktické části bych prezentovala možné návrhy na zlepšení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v konkrétní organizaci.

12.1 Personální plánování, popis pracovního místa – návrhy zlepšení

Co se týče personálního plánování, není této organizaci mnoho k vytčení. Potřeba získání nových zaměstnanců vyplývá ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, který je schvalován vedením společnosti a vzniká na základě nárůstu výroby a z aktuálních potřeb zapříčiněných odchody ze společnosti, popřípadě na mateřskou dovolenou či starobního důchodu.

V případě vzniklé potřeby nového zaměstnance vznesl vedoucí pracovník příslušného oddělení požadavek personálnímu řediteli, který tuto informaci přezkoumá a stanovisko, zda dojde k novému obsazení pozice. Zde organizaci doporučuji použít „Formulář na získání nového pracovníka“, jehož ukázkou jsem uvedla v teoretické části jako obr. č. 1. Jelikož se jedná o velkou organizaci, kdy se počet zaměstnanců pohybuje okolo 1100 osob, vidím zavedení tohoto formuláře jako nástroj pro zefektivnění tohoto procesu.

12.2 Metody získávání pracovníků – návrhy zlepšení

E-recruitment

Webové stránky jsou v každé společnosti nezbytností a slouží k prezentaci společnosti. Je to první kontakt v případě zájmu o společnost zvenčí a jsou vizitkou společnosti. Webové stránky by měly podávat aktuální informace možným potenciálním uchazečům. Nekompletnost webových stránek výrobní společnosti postrádají informace o volných pozicích. Navrhuji dokončení přestavby webových stránek a doplnění sekce s volnými pozicemi. Uchazeči, kteří projeví zájem pracovat u společnosti, mohou neuveřejnění volných pozic chápat jako neexistenci volných pracovních míst.

V této oblasti navrhuji využití některého z placených serverů, kdy se přímo nabízené pozici na severu uveřejnění dají ukotvit do webových stránek společnosti a specialista náboru spravuje veškerou administraci a komunikaci s uchazeči přes tento portál. V tomto směru vidím i usnadnění práce pro osobu, která je za nábor zodpovědná.

Inzerce v odborných časopisech na internetu či v časopise

Výrobní společnost měla přistoupit k rozšíření svých aktivit v rámci získávání zejména technicky orientovaných zaměstnanců, aby mohli do budoucna rozšiřovat výrobní proces. I když společnost spolupracuje se středními i vysokými školami a snaží se oslovit budoucí absolventy, bylo by dobré dát o sobě vědět i v odborných časopisech či serverech, neboť konkurence v podobě zaměstnavatelů, kteří nabízejí podobné pracovní podmínky v libereckém kraji, roste.

12.3 Přijímání pracovníků – návrhy zlepšení

Vypracování příručky zaměstnance

Nově přijatí zaměstnanci prochází v den nástupu vstupním školením, ale množství informací je nepřehledné množství a nový pracovník, který je nervózní z nástupu jako takového, nemá možnost si odnést informace, které se týkají budoucích nově vzniklých situací. Navrhuji, aby byla vypracována informační brožura, která by mohla obsahovat informace o společnosti, pracovních podmínkách, interních předpisech a firemních pravidlech. Také informace o postupu při čerpání volna či při nemoci budou pro zaměstnance užitečné.

Závěr

Lidské zdroje patří k jednomu několika nejdůležitějších zdrojů, kterými společnosti mohou disponovat. Pro každého zaměstnavatele je na místě zvýšit svou pozornost při výběru uchazečů, aby pracovní pozice byly obsazovány těmi nejvhodnějšími uchazeči. Zaměstnavatelé by ve svém zájmu měli přizpůsobit dnešnímu pracovnímu trhu i metody získávání pracovníků.

Cílem této závěrečné bakalářské práce bylo popsat stávající systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v konkrétní výrobní organizaci, porovnat a zhodnotit ho se stanovenými teoretickými východisky a v případě zjištění nedostatků navrhnout optimalizaci tohoto procesu. Postup, který jsem zvolila k naplnění cíle této bakalářské práce, byl kvalitativní výzkum, konkrétně případová studie.

Teoretická část práce poskytla stručný přehled klíčových částí procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Na základě srovnání teoretických východisek s praxí používanou ve výrobní společnosti jsou identifikovány nedostatky, jejichž odstranění by napomohlo ke zvýšení efektivity procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Možné návrhy na zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků jsou uvedeny v závěru této práce.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (6th ed.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha: Grada.
- Bělohlávek, F., Košťan & P. Šuleř, O.. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením* (2nd ed.). Brno: Motiv Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4th ed.). Praha: Management Press.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Urlich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Žádost o získání pracovníka

Seznam příloh

Příloha č. 1: Nástupní náležitosti

Příloha č. 2: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky

Příloha č. 3: Popis pracovního místa inženýra kvality

Příloha č. 4: Vznik a skončení pracovního poměru

Příloha č. 1: Nástupní náležitosti

F20-S04-F24

vydání : 03

datum : 8.7.2015 vydal : PÚ

NÁSTUPNÍ NÁLEŽITOSTI

Vítáme Vás ve firmě Jablonec nad Nisou

Vážená paní, vážený pane,

pro plynulé vyřízení nástupních záležitostí a navázání dobré spolupráce je nutné splnit povinnosti budoucího zaměstnance. Proto v den nástupu, tj. první pracovní den v měsíci, případně v dohodnutém termínu, předložte na osobním oddělení následující, řádně vyplněné dokumenty:

- osobní dotazník
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele; případně potvrzení o evidenci od Úřadu práce
- platný občanský průkaz / pas
- doklady o dosaženém vzdělání (originály)
- potvrzení firemního lékaře o vstupní prohlídce

Upozornění: v případě nedoložení všech dokladů nebude pracovní poměr uzavřen

Příloha č. 2: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky

Žádáme o provedení pracovnělékařské prohlídky

vstupní periodické (pravidelné) mimořádné výstupní

a vydání posudku o zdravotní způsobilosti k výkonu práce pro:

Jméno zaměstnance: _____

Datum narození: _____

Pracovní zařízení /druh práce / pracoviště: _____

Pracovní režim: 1 - směnný 3 - směnný 15/18 směn nepřetržitý 12/8 hodinové směry

Pracovní poměr Dohoda o provedení práce Dohoda o pracovní činnosti

Výsledná kategorie: 1 2 3

Rizikové faktory pracovních podmínek/zátěže:

1 2 3 chemické látky

1 2 3 hluk

1 2 3 fyzická zátěž manipulace s břemeny lokální svalová zátěž

1 2 3 psychická zátěž

1 2 3 zraková zátěž

1 2 3 prach

1 2 3 pracovní poloha - trvale vestoje trvale vsedě

Další specifické činnosti vykonávané zaměstnancem

Práce ve výškách (nad 1,5m) a nad volnou hloubkou Ano Ne

Obsluha vozíků bez vlastního pohonu s vlastním pohonem Ano Ne

Obsluha zdvihacích zařízení – jeřábů/vazač Ano Ne

Obsluha tlakových nádob Ano Ne

Obsluha plynových zařízení Ano Ne

Svářečské práce Ano Ne

Řízení motorového vozidla–řidič referent Ano Ne

Práce s elektrickým proudem -55 a vyšší vyhl. 50/78 Sb. Ano Ne

Zkušební řidič oddělení CASE Ano Ne

Zpráva lékaře zaměstnavateli - posudek

Posuzovaná osoba v souladu s § 43 odst. 3 zák. č. 373/2011 Sb.:

- je zdravotně způsobilá
- není zdravotně způsobilá
- je zdravotně způsobilá s podmínkou:
 - pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost v důsledku:
 - pracovního úrazu
 - nemoci z povolání
 - nebo ohrožení touto nemocí
 - jiný důvod

Další doporučená vyšetření:

Termín další prohlídky:

.....
Dne

.....
Razítko a podpis lékaře

Zaměstnanec nezatajil poskytovateli PLS společnosti Automotive Czech s.r.o. žádné vážné onemocnění, nebo jinou skutečnost, která by bránila výkonu práce, na kterou byl přijat. Toto stvrzuje svým podpisem.

Poučení:

Proti tomuto posudku máte možnost podat návrh na jeho přezkoumání podle § 46 odst. 1 zák. č. 373/2011 Sb., u poskytovatele, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání posudku může být podán do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost (§ 46 odst. 3 zák. č.373/2011 Sb.).

.....
Datum a podpis zaměstnance

Příloha č. 3: Popis pracovního místa inženýra kvality

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Úsek / Section	SQA – Řízení dodavatelských neshod
Název funkce / Position Name	Inženýr kvality - řízení dodavatelských neshod
Jméno / Name ; ev.č. / No.	
Tarifní třída / Tariff grade	Mimotarif
Číslo funkce / Function number	62 – technik kontroly
Podřízenost / Reporting to	Vedoucí SQA – řízení dodavatelských neshod
Nadřízenost / Supervising	-
Zastupování / Substitution	Pracovníci skupiny SQA
1. Charakteristika funkčního místa / Description of Position	
1.1. Odpovědnost / Responsibility	
<ul style="list-style-type: none"> - Analýza, koordinace a vedení reklamačních řízení u dodavatelů – analýza příčin neshod, <ul style="list-style-type: none"> stanovení nápravných opatření, kontrola a ověření efektivnosti zavedených nápravných opatření, aktualizace související dokumentace (WI, FMEA, Control plan, Flow chart, Poka-Yoke, atd.) - Zajištění a předávání informací v souvislosti s hodnocením dodavatelů - Udržování databáze neshod CTS ve VIN systému. Vedení a aktualizace reportingu <ul style="list-style-type: none"> v souvislosti s dodavatelskými reklamacemi - Analýza, koordinace a řízení nákladů na dodavatelské reklamace a vícepráce, koordinace <ul style="list-style-type: none"> třídění neshodných dílů - Vedení meetingů, telekonferencí s dodavateli - Koordinace, řízení a zajišťování hraničních vzorků, katalogů vad 	
datum:	datum:
podpis vedoucího	podpis pracovníka

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
--	-----------------------------------	--

1.2. Pravomoce / Authority

- hodnotí závažnost neshody a na jejím základě přiřazuje odpovídající klasifikaci
- na základě splnění nápravných opatření u dodavatele uzavírá neshody

1.3. Obecné požadavky - hlavní činnosti / General requirements - main activities

- zasílání hlášení neshod dodavatelům
- ověřování splnění nápravných opatření u dodavatele
- spolupracuje se vstupní kontrolou při ověřování kvality nakupovaných dílů
- spolupracuje s oddělením kvality ohledně dodržování specifikací nakupovaných dílů
- plní příkazy svého nadřízeného

2. Kvalifikace / Qualification

2.1. Požadované vzdělání / Required Education

požadované znalosti a praxe / required skills and experience
(znalosti získané dalším vzděláváním, délka praxe)

- VŠ vzdělání
- znalost práce s PC (MS Office)
- komunikativní znalost anglického jazyka
- analytické myšlení
- znalost nástrojů kvality (Global 8D, 3x5Why, Ishikawa, FMEA, SPC, PPAP)
- zkušenost z odvětví automobilového/výrobního průmyslu na pozici kvality

datum:

datum:

podpis vedoucího

podpis pracovníka

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
<p>2.2. Dosažené vzdělání / Previous Education (znalosti získané dalším vzděláváním, délka praxe)</p> <ul style="list-style-type: none">- VŠ vzdělání- znalost nástrojů kvality (Global 8D, 3x5Why, Ishikawa, FMEA, SPC, PPAP) <p>2.3. Zvláštní oprávnění / Special Authorization (oprávnění podle vyhlášek, popř. ČSN)</p> <ul style="list-style-type: none">- ŘP skupiny B	
datum:	datum:
podpis vedoucího	podpis pracovníka

Příloha č. 4: Vznik a skončení pracovního poměru

Q35-S01-F01	vydání : 03	datum : 01.06.2015	vydal : kvalita																																																																																															
Vydání: 08 Datum : 21.10.2016 Strana : 1 (celkem 6)	Směrnice F20 – S04 Vznik a skončení pracovního poměru	Active & Passive Safety Technology																																																																																																
<p>1. Účel a předmět</p> <p>Tato organizační směrnice stanovuje postup při vzniku a skončení pracovního poměru.</p> <p>2. Pojmy a zkratky</p> <p>DJ – výrobní dělník DR – režijní zaměstnanec THP – technicko - hospodářský pracovník VŘ – výběrové řízení BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci DPP – Dohoda o provedení práce DPČ – Dohoda o pracovní činnosti NZZ – Nestátní zdravotnické zařízení</p> <p>3. Řízení dokumentů</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dokument vznikající během procesu</th> <th>Dokument vypracoval (název funkce)</th> <th>Místo uchovávání dokumentu</th> <th>Doba archivace (roky)</th> <th>Vlastník dokumentu a nosné médium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F20-S04-F17 – Návrh mzdového zařazení</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F24 – Nástupní záležitosti</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F20 – Osobní dotazník</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-05 – Žádost o uzavření DPP, DPČ</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F18 – Pracovní smlouva – není volně k dispozici</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F23 – Dodatek k pracovní smlouvě – není volně k dispozici</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F19 – Dohoda o pracovní činnosti – není volně k dispozici</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F16 – Dohoda o provedení práce – není volně k dispozici</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F07 – Vstupní list</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S03-F01 – Popis funkčního místa</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S01-F09 – Plán odborného zaškolení</td> <td>PU</td> <td>Složka vzdělávání</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S01-F06- Checklist zaškolení pracovníka</td> <td>PU</td> <td>Asistentky na modulech</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F04 – Výstupní list</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F35 – Rozhodnutí o zdravotní způsobilosti</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F21 – Dohoda o vymezení pracovních podmínek – není volně k dispozici</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F14 - Vyúčtování dohody o provedení práce/pracovní činnosti</td> <td>PU</td> <td>Osobní spis zaměstnance</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F22 - Odměny při významných pracovních a životních výročích</td> <td>PU</td> <td>Mzdová složka</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> <tr> <td>F20-S04-F55 – Pracovní nabídka</td> <td>PU</td> <td>Mzdová složka</td> <td>45</td> <td>Personální oddělení</td> </tr> </tbody> </table>				Dokument vznikající během procesu	Dokument vypracoval (název funkce)	Místo uchovávání dokumentu	Doba archivace (roky)	Vlastník dokumentu a nosné médium	F20-S04-F17 – Návrh mzdového zařazení	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F24 – Nástupní záležitosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F20 – Osobní dotazník	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-05 – Žádost o uzavření DPP, DPČ	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F18 – Pracovní smlouva – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F23 – Dodatek k pracovní smlouvě – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F19 – Dohoda o pracovní činnosti – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F16 – Dohoda o provedení práce – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F07 – Vstupní list	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S03-F01 – Popis funkčního místa	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S01-F09 – Plán odborného zaškolení	PU	Složka vzdělávání	45	Personální oddělení	F20-S01-F06- Checklist zaškolení pracovníka	PU	Asistentky na modulech	45	Personální oddělení	F20-S04-F04 – Výstupní list	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F35 – Rozhodnutí o zdravotní způsobilosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F21 – Dohoda o vymezení pracovních podmínek – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F14 - Vyúčtování dohody o provedení práce/pracovní činnosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení	F20-S04-F22 - Odměny při významných pracovních a životních výročích	PU	Mzdová složka	45	Personální oddělení	F20-S04-F55 – Pracovní nabídka	PU	Mzdová složka	45	Personální oddělení
Dokument vznikající během procesu	Dokument vypracoval (název funkce)	Místo uchovávání dokumentu	Doba archivace (roky)	Vlastník dokumentu a nosné médium																																																																																														
F20-S04-F17 – Návrh mzdového zařazení	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F24 – Nástupní záležitosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F20 – Osobní dotazník	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-05 – Žádost o uzavření DPP, DPČ	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F18 – Pracovní smlouva – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F23 – Dodatek k pracovní smlouvě – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F19 – Dohoda o pracovní činnosti – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F16 – Dohoda o provedení práce – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F07 – Vstupní list	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S03-F01 – Popis funkčního místa	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S01-F09 – Plán odborného zaškolení	PU	Složka vzdělávání	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S01-F06- Checklist zaškolení pracovníka	PU	Asistentky na modulech	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F04 – Výstupní list	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F35 – Rozhodnutí o zdravotní způsobilosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F21 – Dohoda o vymezení pracovních podmínek – není volně k dispozici	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F14 - Vyúčtování dohody o provedení práce/pracovní činnosti	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F22 - Odměny při významných pracovních a životních výročích	PU	Mzdová složka	45	Personální oddělení																																																																																														
F20-S04-F55 – Pracovní nabídka	PU	Mzdová složka	45	Personální oddělení																																																																																														
Vedoucí procesu: PÚ	Vlastník procesu: Personální ředitel	Distribuoval:																																																																																																

Vydání: 08 Datum : 21.10.2016 Strana : 2 (celkem 6)	Směrnice F20 – S04 Vznik a skončení pracovního poměru	Active & Passive Safety Technology
---	--	------------------------------------

F20-S04-F56 Žádost o provedení pracovnílékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti k práci	PU	Osobní spis zaměstnance	45	Personální oddělení
--	----	-------------------------	----	---------------------

5. Související dokumenty

Viz. bod 4. Řízení dokumentů

Metodický pokyn pro výběrové řízení na dělnické profese – interní dokument PÚ

Pokyn G40-S04-P01

6. Vznik a ukončení pracovního poměru

6.1 Vznik pracovního poměru

6.1.1 Obsazení volného pracovního místa

Požadavek na obsazení volného pracovního místa vyhlašuje na základě řádného schválení v systému Kenexa personální ředitel/ v technickém centru vedoucí technického centra.

Informaci o volném pracovním místě/inzerát vydá personální oddělení

6.1.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem.

Výběrové řízení u všech kategorií je prováděno dle interního dokumentu personálního úseku Výsledek výběrového řízení a případně i pracovní nabídku předá jednotlivým kandidátům personální oddělení. Vybraní kandidáti jsou povinni absolvovat před finálním rozhodnutím o jejich přijetí vstupní lékařskou prohlídku. Vstupní lékařskou prohlídku zajistí HR administrátor ve spolupráci s HR asistentkami/Personalistkami nebo Personálním řízením pro technické centrum (dle kategorií) a následně provede NZZ Záznam o lékařské prohlídce (dokument F20-S04-F56 Žádost o provedení pracovnílékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti k práci) je uložen v osobním spise zaměstnance. Zápis prohlídky do databáze (evidenci o absolvování) provádí oddělení vzdělávání, HR asistentky (personalistky) a personální řízení pro technické centrum.

Lékařská prohlídka bude provedena v souladu s kategorizací prací. Za průběžnou písemnou aktualizací informací o kategorizaci prací a rizicích na jednotlivých pracovištích je zodpovědný Risk manažer.

Aktualizaci předává HR administrátorovi, NZZ, zaměstnanci na pozici Personální řízení pro Technické centrum a HR Controllerovi.

6.1.3 Náležitosti a dokumenty před podpisem smlouvy mezi společností a zaměstnancem (platí též pro Dohodu o provedení práce a Dohodu o pracovní činnosti)

Po výběru kmenového kandidáta je předán životopis a Návrh mzdového zařazení (řízený dokument F20-S04-F17) / případně Žádost o uzavření dohody - F20-S04-05 (DPP, DPČ) HR administrátorovi.

Zároveň HR administrátor zajistí s vybraným kandidátem Nástupní náležitosti - F20-S04-F24.

6.1.4 Nástup a podpis smlouvy

6.1.4.1 Podpis smlouvy

Nejpozději v den nástupu a zároveň při předání všech dokladů požadovaných v Nástupních náležitostech, dojde k podpisu Pracovní smlouvy (F20-S04-F18); Dohody o pracovní činnosti (F20-S04-F19); případně Dohody o provedení práce (F20-S04-F16).

Zároveň je zaměstnanci předložen k podpisu:

- Souhlas zaměstnance se zpracováním osobních údajů a Informování zaměstnance o zpracování osobních údajů (G40-S14-F110)

Vedoucí procesu: PÚ	Vlastník procesu: Personální ředitel	Distribuoval:
------------------------	---	---------------

Vydání: 08 Datum : 21.10.2016 Strana : 3 (celkem 6)	Směrnice F20 – S04 Vznik a skončení pracovního poměru	Active & Passive Safety Technology
---	--	------------------------------------

6.1.4.2 Vstupní školení BOZP a školení kvality

Při nástupu absolvuje zaměstnanec vstupní školení BOZP. Termín školení zajistí ve spolupráci s Risk manažerem HR administrátor a o termínech informuje HR asistentky na modulech a HR supervizora technického centra.

Při nástupu absolvuje zaměstnanec též vstupní školení kvality. Termín školení zajistí HR administrátor ve spolupráci s vedoucím kvality a o termínech informuje HR asistentky na modulech nebo HR supervizora technického centra.

Prezenční listiny z obou vstupních školení školitelé předají specialistovi rozvoje zaměstnanců/ HR supervizorovi technického centra / HR asistentkám na modulech, kteří provedou záznam o školeních do systému evidence školení zaměstnanců.

6.1.4.3 Další náležitosti

V souvislosti s nástupem zaměstnance do zaměstnání je třeba dále zajistit následující dokumenty a náležitosti:

1. **F20-S04-F07 – Vstupní list** – dokumentuje průběh zkušební doby. Za řádné vyplnění a odevzdání HR administrátorovi nejpozději 10 dnů před skončením zkušební doby odpovídá příslušný vedoucí zaměstnanec (ve výrobě vedoucí modulu).
2. **F20-S03-F01 – Popis pracovního místa** – je vytvořen na personálním úseku (specialista rozvoje zaměstnanců) na základě podkladů od příslušného vedoucího. Podepsaný dokument je uložen v kartotéce zaměstnanců.
3. **F20-S01-F09 – Plán odborného zaškolení** – za zpracování zodpovídá vedoucí zaměstnanec. Po dokončení odborného zaškolení, nejpozději se Vstupním listem, předá kopii dokumentu specialistovi rozvoje zaměstnanců, v technickém centru HR supervizorovi technického centra.
4. **Vstupní školení na pracovišti** – upraveno ve směrnici F20-S01 – Vzdělávání pracovníků

Vedoucí procesu: PÚ	Vlastník procesu: Personální ředitel	Distribuoval:
------------------------	---	---------------

Vydání: 08 Datum : 21.10.2016 Strana : 4 (celkem 6)	Směrnice F20 – S04 Vznik a skončení pracovního poměru	Active & Passive Safety Technology
---	--	------------------------------------

6.2 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru se řídí platnou právní úpravou (zejména Zákoníkem práce, Kolektivní smlouvou a předpisy s nimi souvisejícími).

S každým odcházejícím zaměstnancem je proveden výstupní pohovor. Výstupní pohovor provádí HR administrátor.

Dokument o rozvázání pracovního poměru je součástí osobní složky zaměstnance. HR administrátor předá na základě informace o ukončení pracovního poměru zaměstnanci **Výstupní list (F20-S04-F08)**.

Zaměstnanec je povinen nejpozději v den ukončení pracovního poměru odevzdat vyplněný a potvrzený Výstupní list na personální oddělení (HR administrátorovi). Zaměstnanec je povinen odevzdat vyplněný Výstupní list též v případě přerušení výkonu práce (například mateřská či rodičovská dovolená).

Vedoucí procesu: PÚ	Vlastník procesu: Personální ředitel	Distribuoval:
------------------------	---	---------------

Vydání: 08 Datum : 21.10.2016 Strana : 5 (celkem 6)	Směrnice F20 – S04 Vznik a skončení pracovního poměru	Active & Passive Safety Technology
---	--	------------------------------------

