



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH OPTIMALIZACE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY

THE PROPOSAL FOR OPTIMALISATION OF HR MANAGEMENT OF A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

NADĚŽDA SKÁCELOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

Tato verze bakalářské práce je **zkrácená** (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Skácelová Naděžda

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh optimalizace personálního řízení firmy

v anglickém jazyce:

The Proposal for Optimisation of HR Management of a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.

Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 13.05.2010

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá optimalizací personálního řízení ve firmě. Obsahuje teorii, analýzu současné situace v podniku a návrhy na zlepšení. Stěžejní částí práce jsou návrhy na zlepšení, jejichž cílem je zvýšení efektivity prováděných personálních činností. Výstupy této práce budou přispívat k usnadnění personálních prací a ke zlepšení celkového řízení lidských zdrojů.

Abstract

This bachelor thesis is dealing with personal management optimization in the firm. It contains theory, current situation analysis in the company and suggestions for improvement. The main part is created by suggestions for improvement, whose aim is efficiency increasing of implemented personal activities. The outputs of this thesis will help the staff department facilitate the work and improve the overall human resources management.

Klíčová slova:

personální management; řízení lidských zdrojů; personální činnosti; delegování; nábor pracovníků; řízení rozmanitosti

Keywords

personal management; human resources management; human resources activities; delegation; recruiting; diversity management

Bibliografická citace práce

SKÁCELOVÁ, N. *Návrh optimalizace personálního řízení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2010

.....

Naděžda Skácelová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych poděkovala řediteli společnosti za umožnění zpracování tohoto tématu a také všem spolupracovníkům za ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE.....	12
1 TEORIE.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů	13
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Personální strategie a personální politika	14
1.1.3 Personální činnosti	15
1.1.4 Personální útvar	16
1.2 Decentralizace a delegování	18
1.2.1 Postup při delegování.....	19
1.2.2 Kdy delegovat a kdy ne	20
1.2.3 Kontrola delegace	20
1.3 Plánování lidských zdrojů.....	20
1.3.1 Metody stanovení počtu pracovníků.....	23
1.3.2 Personální optimalizace	23
1.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků.....	24
1.4.1 Proces získávání uchazečů.....	24
1.4.2 Výběr pracovníků	27
1.4.3 Přijímání pracovníků.....	31
1.4.4 Adaptace	31
1.5 Diversity management	33
1.5.1 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1 Obecné informace	38
2.1.1 Výstupy společnosti.....	38
2.1.2 Organizační struktura a certifikáty	40
2.2 Agentura práce	40
2.3 Personální práce	41
2.3.1 Pracovní povinnosti v oblasti personální a mzdové agendy.....	41
2.4 Zaměstnanci	43

2.5	Popis pracovního místa.....	45
2.6	Výběr pracovníků	48
2.6.1	Analýza vstupních dokumentů.....	51
2.6.2	Stanovení počtu pracovníků.....	52
2.7	Vzdělávání	52
2.8	Delegace.....	53
2.9	Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením	53
2.10	Hodnocení dotazníkového šetření.....	55
2.11	Daňové aspekty zaměstnávání osob se zdravotním postižením	57
2.12	Souhrn problematické oblasti	60
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	61
3.1	Spolupráce mezi sdružením osob se zdravotním postižením a firmou.....	61
3.2	Elektronická databáze uchazečů o zaměstnání	62
3.3	Výběrové řízení.....	64
3.4	Politika zaměstnanosti	65
3.5	Adaptace zaměstnanců.....	66
3.6	Shromažďování dokladů.....	68
3.7	Dokumentace	70
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	77

Úvod

V současné době se každá firma snaží vybudovat pevné umístění na trhu poskytovaných služeb, výrobků či zboží. Vytvořit stabilní postavení na trhu v neustále se měnících a konkurenčních podmínkách je pro každou společnost obtížné a záleží především na vůli a průbojnosti jejího vedení. Aby podnik mohl dosahovat přiměřených zisků a co možná nejvyššího obrátu, musí správně využívat svých konkurenčních výhod před ostatními společnostmi. Řada společností však vidí tyto výhody pouze ve svých výsledných produktech a jejich kvalitě, rozsahu, doplňkových služeb aj.

Součástí kapitálu podniku jsou však i lidské zdroje, které nebývají často brány za důležité. Avšak právě lidé dodávají podniku pracovní sílu a nakonec i výsledné produkty. Zvláště u firem poskytujících služby musí být lidské zdroje brány za velmi důležité. Konečné produkty jsou totiž poskytovány lidmi a proto jsou vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci klíčové. Spokojený zaměstnanec je v dnešní době významnou součástí firemní strategie a pokud s tímto faktorem firmy nepočítají, nemohou tak dokonale konkurovat ostatním podnikům. Moderní společnosti se důkladně zabývají především výběrem nových pracovníků, kteří mohou významně ovlivnit úspěšnost podnikání a to jak v kladném, tak záporném směru. Ve větších firmách se náborem a výběrem pracovníků zabývá personální oddělení. To má však na starosti spoustu dalších činností, které je potřeba zvládnout. Obzvláště v období růstu podniku, kdy nábor nových pracovníků přebírá hlavní pozici mezi těmito činnostmi. Obor personalistiky je velmi rozsáhlý a proto je nezbytné, aby veškeré činnosti byly prováděny efektivně.

Součástí firemní kultury se také nově stává tzv. diversity management, který je v České republice poměrně novou záležitostí. Diversity management můžeme chápat v různých rovinách, jako je např. rozdílnost věku, pohlaví, národnosti, ale i zdravotního stavu zaměstnanců. Různorodost může podniku přinášet určité výhody, s kterými jsou však spojeny další povinnosti a pracovní činnosti.

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout personálnímu oddělení, na základě zvolených metod, efektivnější průběh stávajících personálních činností. Optimalizace personálního řízení zasáhne především oblast týkající se výběru nových pracovníků a vytvoří nové možnosti, jak zvládat některé další personální práce. Za jednotlivé dílčí cíle považuji:

- inovaci v oblasti náboru uchazečů o zaměstnání;
- efektivní provádění výběrů nových pracovníků;
- kvalitní a rychlou adaptaci zaměstnanců;
- urychlení a upřesnění některých personálních prací;
- snížení nákladů v sekci dokumentace a
- politiku zaměstnanosti.

Mezi zvolené metody definující problémy ve společnosti patří obzvláště analýza, syntéza a dotazníkové šetření. Analyzování bylo uskutečňováno ve formě osobních a písemných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Ty byly zpravidla doplněny o upřesňující materiály.

1 Teorie

1.1 Řízení lidských zdrojů

V průběhu 50. a 60. se začala formovat nová koncepce personální práce, kterou se stalo řízení lidských zdrojů. Před těmito léty se používaly zejména termíny jako personální administrativa, personalistika nebo personální řízení. Ty však označují jednotlivé koncepce personální práce a její postavení v hierarchii organizace.

Na řízení lidských zdrojů pohlížíme jako na specifický přístup k řízení lidského kapitálu, jenž považujeme za nejdůležitější výrobní faktor vstupující do organizace. Vývoj personální práce začínající administrativou se touto koncepcí dovršuje a přechází tak k činnostem koncepčním (řídícím). Můžeme je charakterizovat strategickým přístupem k personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly nebo také tím, že se personální práce stává součástí práce všech vedoucích pracovníků.¹

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na všechny činnosti týkající se člověka v pracovním procesu. Jde o získávání, formování, fungování, využívání, organizování činností, pracovní chování, osobní uspokojování nebo personální či sociální rozvoj.²

1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem v řízení lidských zdrojů je výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. Změn lze dosáhnout zlepšováním ve využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 15.

² DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008. s. 7.

V detailnějším pohledu můžeme za hlavní úkoly považovat:

- úsilí o zatřídění správného člověka na správné místo (nebo nalézt správnou náplň práce pro konkrétního pracovníka) a neustále ho připravovat na měnící se požadavky pracovního místa;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů a efektivní styly vedení lidí;
- personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv;
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.¹

1.1.2 Personální strategie a personální politika

Abychom mohli sestavit určitou personální strategii, či politiku musíme vycházet z konkrétních cílů. Tyto cíle jsou sestaveny z obecné strategie organizace, která musí být založena na předvídání budoucího vývoje.

Personální strategie vyjadřuje záměry organizace do budoucna. Týká se dlouhodobých a komplexních cílů z personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Musí reagovat na změny strategie organizace a odpovídat jejím specifickým (vnitřní podmínky). Také musí respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje. Její součástí jsou představy řešení a použití různých metod, pomocí nichž lze dosáhnout stanovených cílů.

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci a způsoby jednání lidí mezi sebou i k vedoucím pracovníkům. Personální politika je koncepcí personální strategie, tj. určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení.²

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 16 – 18.

² KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2004. s. 115 – 117.

1.1.3 Personální činnosti

Úkolem řízení lidských zdrojů v organizacích je vykonávání určitých činností. Tyto činnosti musejí znát nejen pracovníci personálního útvaru, ale v modernějším přístupu k řízení lidských zdrojů také vedoucí zaměstnanci. Nejčastěji se uvádějí následující činnosti.

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. specifikace pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností spadající na konkrétní pracovní místo.
- **Personální plánování**, tj. plánování optimální potřeby zaměstnanců se správnou kvalifikací a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- **Získávání, výběr a přijímání uchazečů o zaměstnání**, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, výběr, adaptace zaměstnanců.
- **Hodnocení pracovníků**, tj. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců spočívající v přípravě formulářů, obsahu a používaných metod hodnocení atd.
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování na určitá pracovní místa, povyšování, převádění na jinou funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování**, tj. motivování, poskytování odměn za provedenou práci a zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání zaměstnanců**, tj. rozvíjení jejich schopností a znalostí pomocí vzdělávacích programů nebo vlastního procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy**, tj. zejména komunikace mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborů, vedoucích zaměstnanců), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, způsoby řešení konfliktů aj.
- **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), ochrana osobních údajů, poskytování sociálních služeb (stravování, podnikové starobní důchody a jiné kulturní aktivity) apod.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání a zpracovávání dat týkajících se veškerých činností spojených se zaměstnanci (pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, personálních činností v organizaci, fungování

personálu atd.). Výstupy z informačního systému slouží jak pro organizaci, tak i pro vnější okolí (úřady práce, statistické úřady, orgány státní správy aj.).

- **Průzkum trhu práce**, tj. využíváním různých analýz (např. analýza nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí) směřuje průzkum trhu práce k odhalení možných zdrojů pracovních sil.
- **Zdravotní péče o zaměstnance**, tj. zdravotní program organizace zahrnující jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, tak i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací**, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů pracujících na bázi matematických a statistických metod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání**, tj. přesné dodržování všech zákonů týkajících se práce a zaměstnávání osob, zákonů zakazujících diskriminaci a ostatních zákonů, majících za úkol chránit zaměstnance, ale i organizaci.¹

1.1.4 Personální útvar

Personální útvar je vnitřní organizační jednotka specializovaná na výkon personální administrativy. V organizacích považujících zaměstnance jako konkurenční výhodu poskytuje i koncepční, metodické, analytické a poradenské služby.²

Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je součástí vytváření a realizace personálních strategií, politik a personálních činností. Obecnou úlohou personálního útvaru je dosáhnou cílů organizace tím, že se aktivně zapojuje do činností souvisejících s jejich pracovníky. Hlavní rolí může být vytváření prostředí a podmínek umožňujících lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ve prospěch organizace, tak ve svůj vlastní užitek.³

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 20 – 23.

² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 2004. s. 75.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 65.

Personální útvar může být také definován výsledky personální práce, tj. jejími přínosy pro organizaci. Ospravedlňuje tak spotřebované zdroje a pomáhá stanovit priority strategie lidských zdrojů.¹

ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Aby bylo možné personální práci efektivně koordinovat a uplatňovat jednotnou personální strategii a personální politiku organizace měly by být všechny záležitosti týkající se práce a zaměstnanců soustředěny v jednom útvaru.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru

Závisí na velikosti organizace a na škále personálních činností, které zajišťuje vlastními silami. Ve větších organizacích existují personalisté specializovaní na některé personální činnosti. Jde především o specialisty na vzdělávání, odměňování, získávání a výběr pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky, specialisty na pracovní vztahy, poradce pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky aj.²

Vnější uspořádání personálního útvaru

Jedná se o zařazení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace. Pro správné plnění činností personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Personální útvar je zpravidla štábním útvarem, který má vazby na liniový systém řízení. Tím je zabezpečena skutečnost, že vedoucí pracovník odpovědný za personální práci (vedoucí personálního útvaru) je většinou členem vrcholového vedení organizace. Faktory ovlivňující organizační začlenění personálního útvaru mohou být např. prostorová lokalizace, vlastnická forma, počet pracovníků a další.

Specifické činnosti, jako je např. tvorba norem spotřeby práce, mohou být decentralizovány na vnitropodnikové útvary. Naproti tomu činnosti prováděné pro celou organizaci (personální administrativa) je účelné centralizovat.³

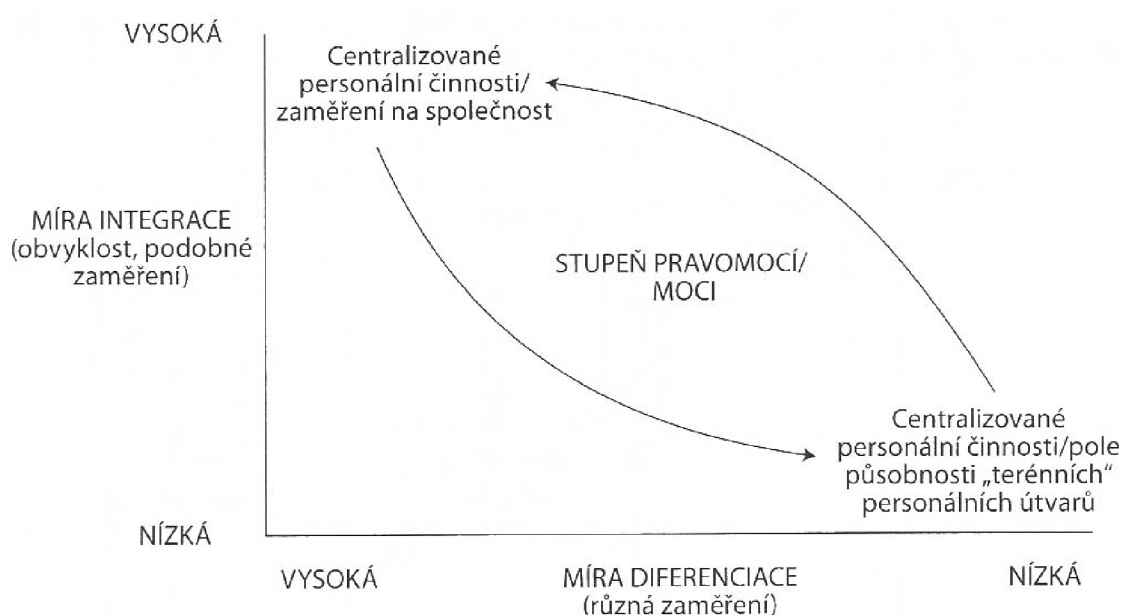
¹ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 2009. s. 206.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 32 -35.

³ KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 22 – 23.

1.2 Decentralizace a delegování

Řízení zaměstnanců na základě jednotlivých úkolů se stává v nynější době nákladnější a brání nezbytné flexibilitě organizace. Proto v současné etapě vývoje personální práce dochází ke snaze o výraznou decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky. Personální útvar se tak mění v poradenské středisko zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů pro všechny subjekty. Decentralizací personálních činností dochází k delegování příslušných pravomocí na liniový management.¹



Obrázek 1: Centralizace versus decentralizace

Zdroj: ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 2009. s. 111.

DELEGOVÁNÍ

Delegování znamená přidělení úkolů a jim odpovídající pravomoc zaměstnancům, a zajištění, aby zaměstnanci měli k dispozici podmínky a zdroje nezbytné k dokončení jejich práce. Základním úkolem manažera je tedy vymezit pracovní oblasti a odpovídající pravomoci, které budou delegovány. Důležitým faktem je, že při rozdělení pravomoci se manažerova vlastní pravomoc nezmenší.²

¹ KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 23 – 25.

² URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. s. 68, 69, 74.

CÍLE DELEGOVÁNÍ

Hlavní cíl:

Růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.

Dílčí cíle:

Efektivní využívání času (time management), rozvíjení schopností manažera, nové a vyšší nároky na podřízené, pocit spoluodpovědnosti a vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti, diagnostika schopností podřízených, objektivní hodnocení a kontrola zaměstnanců, příprava na případné personální náhrady a vlastní nenahraditelnost manažera.¹

1.2.1 Postup při delegování

Efektivně delegované manažerské úkoly se opírají o následující základní kroky.

- **Komunikace úkolu**, tj. přesné popsání cíle (čeho má být dosaženo) a kdy má být úkol dokončen.
- **Vysvětlení kontextu úkolu**, tj. vysvětlení významu celkového úkolu, firemních cílů a výskytu možných komplikací.
- **Stanovení standardů**, tj. definování kritérií, pomocí nichž bude hodnocena úspěšnost splnění úkolu. Tyto standardy by měly být realistické a dosažitelné.
- **Poskytnutí pravomocí**, tj. při delegování je nutno poskytnout i pravomoci, které jsou nezbytné k vykonání úkolu bez konfliktů.
- **Poskytnutí podpory**, tj. manažer poskytuje finanční zdroje, trénink a rady, popř. další potřebné zdroje pro vykonání úkolu.
- **Vytvoření motivace**, tj. manažer dává zaměstnanci určitý prostor, jako potvrzení důvěry. Přitom je jeho úkolem přesvědčit se, že byl úkol zaměstnancem přijat a dobře jej chápe.²

¹ CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 2009. s. 14 – 15.

² URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. s. 79 – 80.

1.2.2 Kdy delegovat a kdy ne

V zásadě můžeme tvrdit, že delegovat lze jakýkoliv úkol. Avšak k zásadám efektivního delegování patří skutečnost, že některé úkoly by manažer měl delegovat prakticky vždy a některé by si měl naopak ponechat. Mezi činnosti, jenž se svou povahou přímo nabízejí k delegování, patří detailní práce, shromažďování informací, opakované úkoly, zastupování a budoucí povinnosti.

Mezi nevhodné úkoly k delegování, které patří ke specifickým činnostem prováděné manažerem patří např.: dlouhodobé vize a cíle, kontrola a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, řízení pracovní disciplíny, poskytování rad, situace politicky citlivé, osobní úkoly, důvěrné okolnosti aj.¹

1.2.3 Kontrola delegace

Nedílnou součástí delegace je kontrola vykonané činnosti, jenž byla delegována. Kontrola patří mezi nedelegovatelné úkoly manažerů a její provádění nemá nic společného s důvěrou nebo nedůvěrou v zaměstnance. Manažer vykonává průběžnou kontrolu a kontrolu výsledků práce, která je prováděná jak z hlediska odborného, tak i z hlediska manažerských postupů. Výsledky kontroly by měl manažer zaměstnanci sdělit.²

1.3 Plánování lidských zdrojů

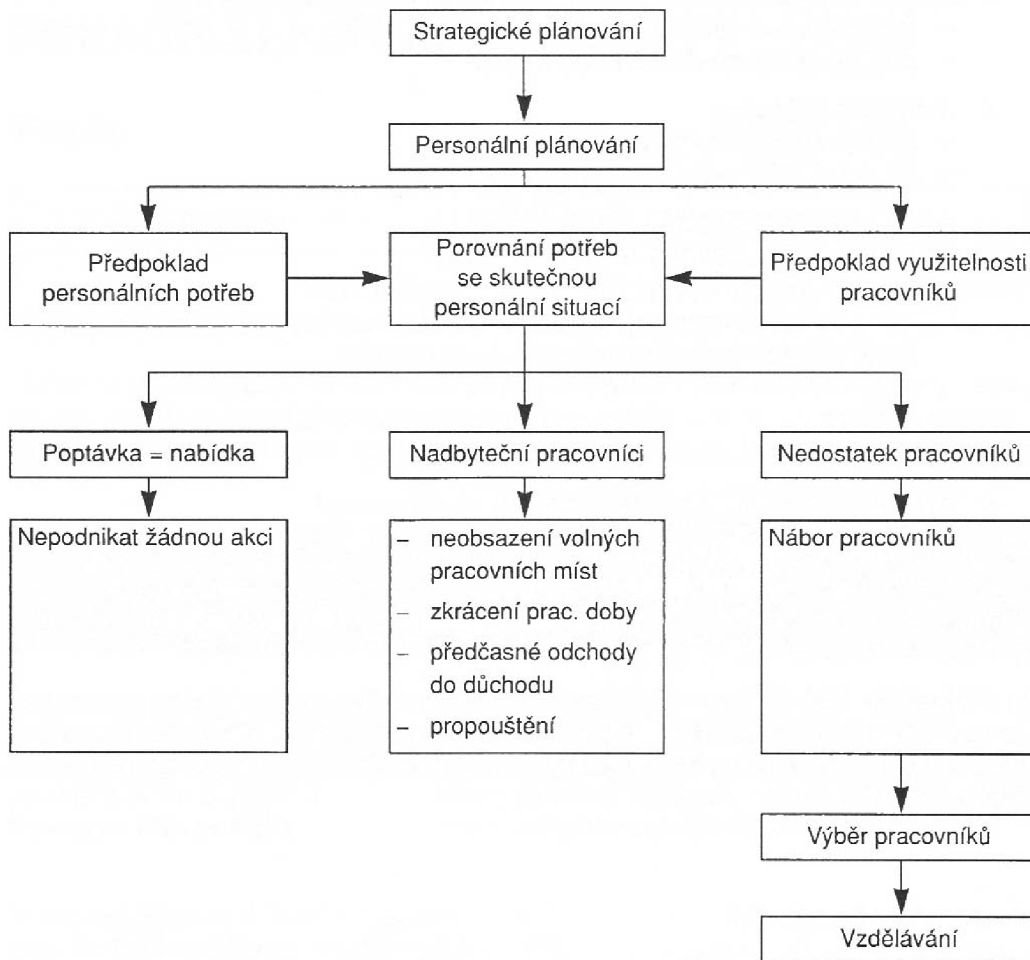
Považujeme-li lidský faktor nejdůležitějším zdrojem organizace, pak definujeme plánování lidských zdrojů jako stanovení potřeby lidského kapitálu požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů by z důvodů efektivnosti mělo být součástí podnikového plánování.

¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. s. 82 -85.

² Tamtéž. s. 85.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků:

- předvídání budoucí potřeby lidí;
- předvídání budoucích zdrojů lidí;
- sestavování plánů majících sladit nabídku a poptávku.



Obrázek 2: Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování

Zdroj: MARQUES, C. a kol. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 208

Potřeba lidských zdrojů úzce souvisí s trhy práce, na něž se organizace orientuje. Jedná se o vnitřní trh, kde je lidský kapitál součástí organizace, tj. povyšování, vzdělávání a jiné rozmisťování pracovníků a vnější trh, kde je tento kapitál součástí lokálních, regionálních, národních i mezinárodních trhů práce.¹

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 305 – 309.

Pro případy plánování lidských zdrojů, orientovaných na vnitřní trh práce, jsou stěžejní informace o stávajících zaměstnancích. Ty lze čerpat z následujících informačních zdrojů, jimiž jsou:

- osobní spisy, např. zjištění stavu v jakém se zaměstnanec právě nachází;
- údaje o úrovni produktivity práce;
- míra fluktuace, tj. zajištění odhadu, zda podnik bude mít zdroje, které potřebuje;

$$\text{Fluktuace} = \frac{a}{b} * 100$$

a počet výpovědí

b průměrný počet zaměstnanců

- míra absence, tj. nepřítomnost v práci;

$$\text{Počet zameškaných dnů na zaměstnance} = \frac{c}{b}$$

c celkový počet dnů zameškaných absencí

$$\text{Míra absencí} = \frac{c}{b * d} * 100$$

d počet pracovních dní

- informace o přesunech mezi pracovními místy.¹

Nelze-li pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů, obracíme se na vnější trh práce. Zásadní je dokonalá znalost současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni.

Mezi další ukazatele zkoumající stav a pohyb zaměstnanců můžeme zařadit např.:

- ukazatel míry odchodů;
- index stability (vylepšený ukazatel míry odchodů).²

¹ MARQUES, C. *Řízení lidských zdrojů*. 2009. s. 212 – 214.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 109.

1.3.1 Metody stanovení počtu pracovníků

Počet pracovníků (odhad jejich potřeby) lze stanovit použitím různých metod, které lze rozdělit na intuitivní a kvantitativní metody. Intuitivní metody zakládají na znalostech vazeb v organizaci a vyžadují určité zkušenosti. Patří sem tzv. delfská metoda, kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů. Naproti tomu kvantitativní metody využívají matematického či statistického aparátu a vyžadují velké množství dat, např. analýza vývojových trendů a normové metody. V praxi se obvykle používá kombinace intuitivních a kvantitativních metod, kde jde nejčastěji o kombinaci delfské metody a metody založené na analýze vývojových trendů.¹

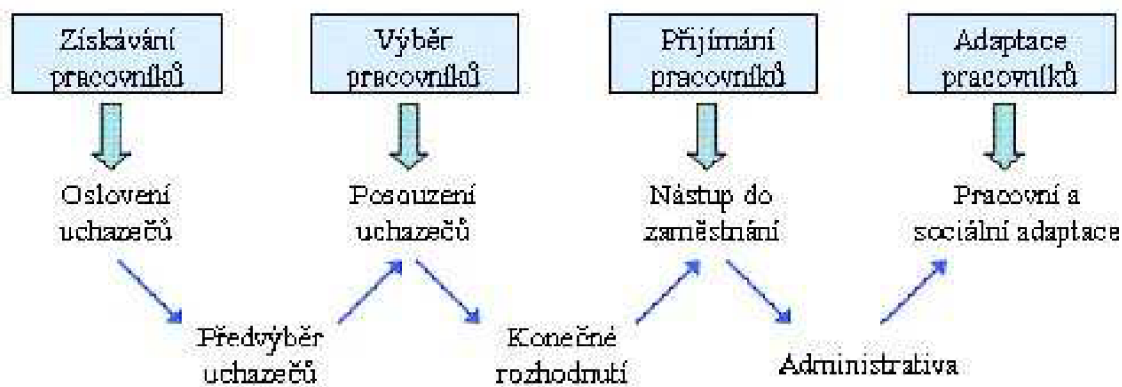
1.3.2 Personální optimalizace

Jedním ze stěžejních úkolů managementu (z oblasti personalistiky) je personální optimalizace, která je součástí plánování lidských zdrojů. Personální optimalizací rozumíme dosahování takového personálního obsazení, při němž má organizace přiměřený počet pracovníků s potřebnými kompetencemi, motivovaných k plnění podnikových funkcí v souladu s cíly organizace.²

¹ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008. s. 55 – 60.

² BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 40.

1.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků



Obrázek 3: Postup získávání pracovníků

Zdroj: nb.vse.cz/~FORMAND/files/3PA521/Ziskavani_zamestnancu1.ppt

1.4.1 Proces získávání uchazečů

1. IDENTIFIKACE POTŘEB ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat potřebné množství kvalitních pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů.¹

Vychází se jak z dlouhodobých plánů organizace, tak z momentální (operativní) potřeby. Identifikace potřeby pracovníků musí probíhat s určitým předstihem a blíže se jím zabývá oddělení zabezpečující plánování lidských zdrojů.²

2. SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Mezi **specifika pracovního místa** můžeme zatřídit následující podmínky ovlivňující zájem o zaměstnání:

- charakter práce;
- co by měl znát a umět zaměstnanec;

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 343.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 132.

- zařazení pracovního místa ve funkční hierarchii firmy;
- místo vykonávané práce;
- pracovní doba;
- rozsah kompetencí;
- podmínky práce (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí atd.).¹

Specifikace požadavků na pracovníka

Definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a odborné schopnosti požadované od daného pracovního místa. Lze mezi ně zařadit odborné schopnosti pracovníka, požadavky na chování a postoje, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti a praxi, zvláštní požadavky (např. osobní vlastnosti a charakter), vhodnost pro organizaci, možnost splnit očekávání uchazeče a další požadavky (např. cestování, neobvyklá pracovní doba aj.).²

3. URČENÍ ODPOVÍDAJÍCÍCH UCHAZEČŮ

Organizace se musí rozhodnout, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou pro potencionálního uchazeče důležité, aby byl způsobilý vykonávat přidělenou práci. Správné stanovení požadavků pro účely získávání pracovníků závisí na její významnosti. Tyto požadavky rozdělujeme na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.³

4. VOLBA ZDROJŮ, METOD ZÍSKÁVÁNÍ, POŽADOVANÝCH DOKLADŮ

Vhodné pracovníky lze vybírat z vnitřních popř. vnějších zdrojů. Interní nábor je obecně snadnější a efektivnější. Využívá vlastních dokumentů a informací o stávajících zaměstnancích, kteří by mohli být převedeni na jinou práci. Manuálně a duševně jednodušší práce lze zajistit vlastními zdroji snadněji než duševně složitější práce. U zajištění složitějších prací je dobré mít v organizaci zavedený systém průběžného hodnocení pracovníků, který usnadní výběr vhodných zaměstnanců.⁴

¹ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 2003. s. 53.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 344.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 133 – 134.

⁴ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2006. s. 108 – 109.

V organizaci rozlišujeme tři druhy pohybu zaměstnanců:

- vertikální;
- horizontální;
- diagonální (jde o pohyb vertikální i horizontální v rámci různých působností např. útvarů).¹

Externí nábor se většinou používá až po vyčerpání interních možností a zabezpečuje obsazení volných pracovních míst. Při využití externího náboru organizace spolupracuje se školami, zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, ostatními organizacemi apod.²

Metody získávání pracovníků

Jsou různé metody jak si organizace může vybrat budoucí pracovníky. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa;
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat;
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

Konkrétní metody získávání pracovníků

Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu), podniková vývěska a doporučení zaměstnancem, inzerce v tisku a rozhlase, spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi, samostatné přihlášení, veletrhy pracovních příležitostí, pouliční zprostředkovatelské agentury, outplacementové agentury, agentury zaměřené na vyhledávání a výběr a headhuntingové společnosti.³

Požadované doklady

V této fázi získávání pracovníků je nutné stanovit potřebu dokumentů a formulářů vyobrazujících profesní život uchazečů. Organizace může zajišťovat vlastní formulář k vyplnění (snadnější pro srovnávání uchazečů) nebo spoléhá na vlastní iniciativu a

¹ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 117.

² VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2006. s. 108 – 109.

³ KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 27 – 33.

tvořivost uchazečů. Zájemci o zaměstnání dokládají např. formulář přihlášky (dotazník), životopis, přihlašovací dopis nebo žádost, údaje o kvalifikaci a doklady o ukončeném vzdělání, reference aj.¹

5. REALIZACE METOD A SHROMAŽĎOVÁNÍ DOKUMENTŮ

Realizace metod znamená konečné uveřejnění nabídky práce, která je uskutečňována pomocí metod získávání pracovníků. Je vhodné tuto nabídku uveřejňovat více způsoby, čímž je dosaženo většího pokrytí informovanosti uchazečů. Jakmile se nabídka práce uchytí, začnou zájemci dokládat informace a dokumenty, které organizace požaduje.²

Předvýběr

Jde o fázi výběru uchazečů, která se odvíjí od skutečností uvedených v zaslaných dokumentech, vedených předběžných pohovorech, referencí aj. Předvýběr se využívá hlavně v situacích, kdy se přihlásilo na nabízené pracovní místo mnoho uchazečů a musí tedy dojít k jejich redukci. Uchazeče, prošlé předvýběrem, si můžeme rozdělit do skupin, které našim požadavkům vyhovují, vyhovují částečně a nevyhovují. Podle rozdělení ve skupinách se sestaví seznam, ve kterém budou nejvhodnější uchazeči.³

1.4.2 Výběr pracovníků⁴

Úkolem je vybrat vhodného pracovníka prošlého předvýběrem, který bude nejlépe vykonávat danou práci a také se vhodně přizpůsobí požadavkům pracovní skupiny (týmu).

Klíčovou činností je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Ke správnému výběru nám pomůže porovnání pracovního místa (tj. popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými

¹ FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. s. 74.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 153.

³ FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. s. 85.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 166 – 184.

či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Před konečným výběrem pracovníka si musíme definovat kritéria hodnocení uchazečů a výběr metod hodnocení. Úspěšný výběr závisí jak na zvolených kritériích, tak na kvalitě informací o uchazečích. Předkládané informace nám pomáhají především při sestavování a formulování dotazníků.

METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ:

Dotazník

Ve všech větších organizacích vyplňují dotazník uchazeči o zaměstnání. Různé organizace sestavují různé dotazníky a zpravidla jediná organizace používá více variant dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí. V poslední době se využívají i elektronické dotazníky.

Zkoumání životopisu

Je univerzální metodou výběru pracovníků a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se v životopise zaměřují na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi. Ve volném životopise se však mohou dozvědět mnohé o osobnosti uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti

Bývají používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků a nabízejí širokou škálu testů s nejrůznějším zaměřením, např.: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků.

Assessment centrum

Používá se při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerů. Pracovní způsobilost uchazeče se testuje na sérii simulací typických pro pracovní činnost.

Příkladem použití assessment centra může být použití SWOT analýzy, např. při vyslovení hypotézy zda jsou účinnější standardizované nebo nestandardizované metody poznávání lidských zdrojů. Pomocí SWOT analýzy testujeme hypotézu o tom, že k poznávání lidských zdrojů jsou účinnější standardizované metody než nestandardizované.¹

Výběrový pohovor či rozhovor

Je nepoužívanější a dle praktiků i nevhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků, avšak musí být dobře připraven. Můžeme říci, že pohovor či rozhovor považuje za hlavní cíle: získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Výběrový pohovor má různé podoby, které rozlišujeme dle množství a struktury účastníků (pohovor 1 + 1, pohovor před komisí, postupný pohovor, skupinový pohovor) a podle obsahu a průběhu (nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný).

Zkoumání referencí

Je poměrně často používanou metodou a jde především o zkoumání referencí z předchozího zaměstnání nebo ze školy, kde si ověřujeme informace a dotazujeme se na kvalitu uchazeče.

Lékařské vyšetření

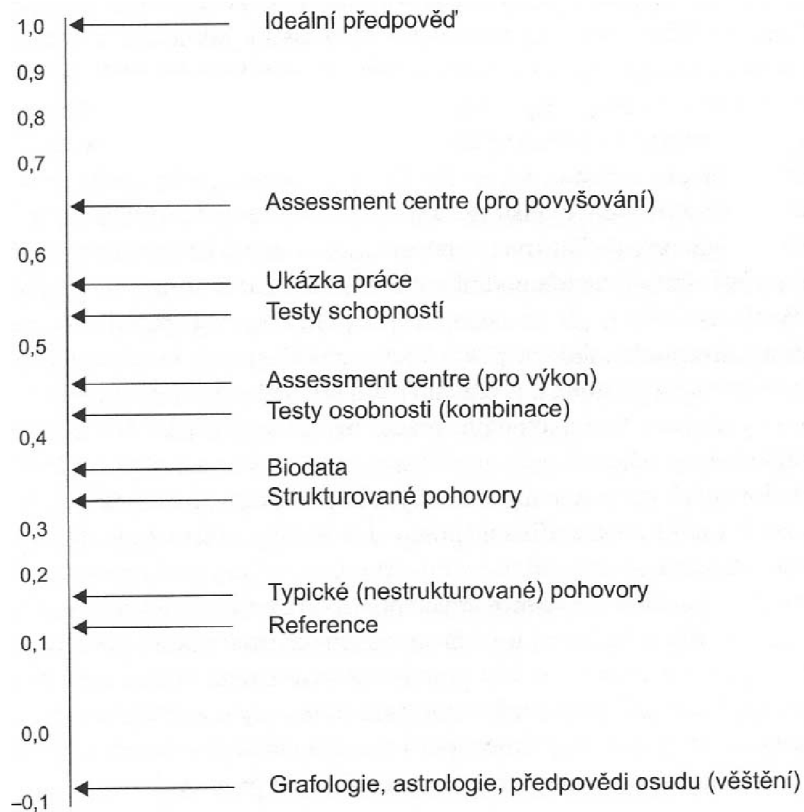
Používá se především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví uchazeče a ostatních lidí. Je spíše považováno za diskriminační metodu.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Je vysoce efektivní, ale také nákladnou metodou. Organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů (2 – 3) a monitoruje jejich činnost v organizaci. Zaměřuje se jak na chování uchazečů, tak na kvalitu vykonávané práce. Poté si jednoho z nich

¹ SCHERREROVÁ, D. a JAROSZ, B. *Metody poznávání lidských zdrojů v Assessment centru*. 2009. s. 32 – 35.

vybere a ostatní propustí ve zkušební době. Pro tyto propuštěné uchazeče je nevýhodou to, že se propuštění ve zkušební době promítne v jejich životopise což je dequalifikuje v očích dalších možných zaměstnavatelů.



Obrázek 4: Přesnost některých metod výběru pracovníků

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 363

Z obrázku je zřetelné, že v praxi jsou používány i jiné metody výběru pracovníků, např. biodata, grafologie, astrologie nebo předpovědi osudu.

Biodata jsou strukturovanou metodou prosévání uchazečů. Jedná se o určité detaily životopisných údajů korespondující s kritériem výběru pracovníků. Používají se tehdy, pokud se na určité místo hlásí velké množství uchazečů. Další metody výběru mající nízkou validitu nejsou předmětem dalšího zkoumání.¹

¹ BUSINESSINFO. [online].

1.4.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je spojeno s formálními náležitostmi, jako je sepsání pracovní smlouvy. Sepsání smlouvy by nemělo být jen jednostrannou záležitostí, nýbrž by se na její formulaci měli podílet obě strany a dosáhnout tak optimálního vyvážení práv a povinností vyplývajících ze smlouvy. Většina podniků používá pro sepsání pracovní smlouvy standardizovaný formulář pro všechny kategorie zaměstnanců.¹

VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU

Po správném využití metod výběru pracovníků dosáhneme získání takového pracovníka, který splňuje všechny naše požadavky a může dojít k přijetí pracovníka a sepsání pracovní smlouvy. Vymezení začátku pracovního poměru upravuje zákoník práce v § 36 odst. 1 a 2.

„Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, popřípadě dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.“

„Jestliže zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.“²

1.4.4 Adaptace

Adaptace je procesem, kdy zaměstnanec získává poznatky a dovednosti, jenž pro výkon své činnosti potřebuje. Cílem je pomoci novému zaměstnanci osvojit si podnikové normy a nalézt místo mezi ostatními pracovníky.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 189.

² Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*. 2009. § 36.

ADAPTAČNÍ PROCES MŮŽEME ROZDĚLIT DO TŘÍ ETAP:

Etapa předcházející adaptaci

Zahrnuje teoretické a praktické přípravy a sbírání informací o práci. Dále má za úkol poskytnout pravdivý a realistický obraz o podniku a požadované práci, a též uvést do souladu požadavky dané práce a možnosti jedince (koherence).

Vlastní adaptace

U této etapy adaptace se jedná o vymezení vzájemných vztahů s nadřízenými a spolupracovníky, osvojování si práce, zjištění, kam sahají hranice pracovního zařazení a vyhodnocování pracovníka s ohledem na cíle podniku. Mezi účinné prostředky adaptace patří např. seznamovací program, odborné a sociální zaškolování, zpětná vazba, motivující práce a náročný, ale spravedlivý nadřízený. Všechny tyto prostředky napomohou k efektivnímu zatřídění do pracovních skupin.¹

Vrcholem kvalitní adaptace by měl být soubor písemných materiálů (orientační balíček) pro nového zaměstnance, který si prostuduje. Zamezí se tak pravděpodobnosti, že některé informace nebyly sděleny nebo dostatečně vysvětleny. Orientační balíček též významně zkracuje dobu adaptace. Pokud sestavujeme tento balíček, zaměřujeme se na tři oblasti, mezi něž patří:

- celopodniková orientace (informace obecného rázu společné pro všechny zaměstnance podniku);
- útvárová orientace (společná pro všechny pracovní místa v útvaru, definuje detaily a specifika útvaru) a
- orientace na konkrétní pracovní místo (odlišná podle charakteru a obsahu práce).²

¹ MARQUES, C. *Řízení lidských zdrojů*. 2009. s. 107 – 116.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 193 – 194.

Osvojení sociální role

Zaměstnanec je již integrován, osvojuje si cíle společnosti, pro kterou pracuje tak, aby zájem společnosti byl i jeho zájmem.¹

1.5 Diversity management²

Diversity management je součástí firemní kultury. Tu můžeme chápat jako vnitřně propojený komplex vnitrofiremních faktorů a podmínek, které ovlivňují provoz, výkonnost, úspěšnost i rozvoj.³

„Diverzita (různorodost) označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“ Jde o snahu vytvářet dobré pracovní prostředí, které podporuje zdraví a osobní rozvoj, stejně tak jako kvalitu a produktivitu.

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A DIVERZITA

Pravidla rovných příležitostí jsou často chápána pouze jako dodržování zákonem stanovených norem (zabránění znevýhodnění některých skupin občanů, např.: žen, starších lidí, zdravotně postižených osob apod.), filozofie diverzity však k tomuto problému přistupuje komplexněji a zdůrazňuje přínosy cíleného prosazování pravidel různorodosti v organizaci.

TRH PRÁCE

To, že nerovnosti na našem trhu práce jsou závažné potvrzují nezávislé průzkumy, které ukázaly např. rozdílnost příjmů mužů a žen. Ženy dosahují na pozicích s odpovídajícími zkušenostmi, vzděláním i praxí méně než muži. Samozřejmě se situace na trhu neustále

¹ MARQUES, C. *Řízení lidských zdrojů*. 2009. s. 112.

² VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. 2007.

³ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 234.

mění, ale např. starší lidé, matky s malými dětmi, zdravotně postižení nebo cizinci se (díky své odlišnosti) při výběrech do zaměstnání neprobojují ani na vstupní pohovor.

Potřeba oživení dočasného trhu práce cizinci závisí na konkrétním imigračním procesu, který je z velké části příliš byrokratický, a proto se daří spíše nelegálnímu přistěhovalectví. Oživení trhu práce cizinci by znamenal nejen ekonomický růst, ale i kulturní přínos. Změn lze dosáhnout i začleněním pracovních sil jako např.: žen s malými dětmi, zdravotně postižených občanů, starších lidí nebo absolventů bez praxe.

VYTVÁŘENÍ RŮZNORODÉHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro vytvoření různorodého pracovního prostředí jsou důležité pracovní podmínky, které je organizace schopna nabídnout. Např. sladění osobního a pracovního života (work-life balance) nebo nabídka flexibilních podmínek může představovat na trhu významnou konkurenční výhodu. Pracovní podmínky zahrnují mnoho možných úprav pracovní doby, např.: pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba, částečné úvazky, projektové úvazky, práce z domova, teleworking nebo sdílení pracovní funkce.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCE

Pokud organizace vybírá nového zaměstnance, měla by se vyvarovat diskriminaci, které může zabránit tím, že vybere co nejširší počet uchazečů splňující určité podmínky. Dalším vhodným postupem je srovnávací hodnotící formulář, který je sestaven pro všechny uchazeče stejně a zamezí se tak výběru dle prvního dojmu. Nenáročnou a přitom velmi účinnou metodou jsou kompetenční pohovory, zakládajících se na třech krocích.

- Určení kompetencí podstatných pro kvalitní výkon práce.
- Formulace otázek k otestování kompetencí.
- Důsledné ověřování a testování pravdivosti informací.

PŘÍNOSY DIVERZITY

Přínosem diverzity pro jednotlivce je zejména zvýšení možnosti uplatnění na trhu práce (propagace myšlenky rovnosti).

Zabudování diverzity do pracovního týmu neznamena pouze toleranci k menšinám, ale získání určité konkurenční výhody. Tyto výhody se vykazují v každé organizaci jinou strukturou. Někde může docházet ke zvýšení kvality návrhů řešení, tj. diverzita významně prospěla pracovnímu týmu (lepší pracovní atmosféra), v jiných případech dochází např. k velkému snížení různých druhů nákladů (zaměstnávání zdravotně postižených a čerpání různých výhod).

PŘÍNOSY DIVERSITY MANAGEMENTU

Diverzita nejvýrazněji zasahuje do rozvoje a řízení lidských zdrojů. Právě odlišnost názorů, znalostí a zkušeností jsou pro tým obrovskou výhodou. Výsledky práce diverzifikovaného týmu jsou prospěšné i pro zákazníky, neboť právě takový tým může obohatit trh pestřejším sortimentem.

Organizace využívající přínosy diversity managementu jsou např.: IBM (ČR), Citibank (ČR), Sveriges Television (Švédsko), Dove, Unilever (ČR), Volvo cars (Švédsko), Access Matrix (Velká Británie) a další.

1.5.1 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením¹

Jak bylo v předchozím textu zmíněno, zaměstnávání osob zdravotně postižených je součástí diversity managementu. Proto je dobré tuto oblast dále specifikovat a vymezit výhody a nevýhody zaměstnávání těchto osob.

Nejprve si musíme identifikovat, o které osoby se vlastně jedná. „Zákon o zaměstnanosti za osoby se zdravotním postižením považuje:

- a) fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidní (osoby s těžším zdravotním postižením);
- b) fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení „Rozhodnutím“ uznány částečně invalidní;
- c) fyzické osoby, které byly rozhodnutím orgánů sociálního zabezpečení uznány za osoby zdravotně znevýhodněné.“

¹ *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců a dalších kategorií.* 2009. s. 11 - 79

Dokumenty prokazující stav invalidity zdravotně postižených osob

Plně invalidní osoby – rozhodnutí ČSSZ nebo potvrzení OSSZ o tom, že byla uznána plně invalidní, nebo Rozhodnutím o přiznání plného invalidního důchodu.

Částečně invalidní osoby – rozhodnutí nebo potvrzení ČSSZ o tom, že byla uznána částečně invalidní, nebo Rozhodnutím o přiznání částečného invalidního důchodu nebo potvrzením o částečné invaliditě.

Osoba zdravotně znevýhodněná – od 1. července 2009 jsou platná pouze rozhodnutí vydaná OSSZ.

O invaliditě se rozhoduje podle zákona o důchodovém pojištění. Ten považuje občana za částečně invalidního, pokud jeho pracovní schopnost k soustavně výdělečné činnosti poklesla nejméně o 33 %, a u plně invalidního občana poklesla nejméně o 66 %. Osoba zdravotně znevýhodněná se posuzuje podle zákona o zaměstnanosti, z něhož vyplývá následující. Jedná se o osoby, které mají takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které mají zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale s ohledem na dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav (trvá déle než 1 rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti) mají podstatně omezeny možnosti uplatnění stávající kvalifikace nebo její získávání.

Zaměstnáváním osob se zdravotním postižením plní zaměstnavatel nejen zákonem dané povinnosti, ale též mu z titulu zaměstnávání těchto osob plynou určité výhody.

Povinnosti

Pokud zaměstnavatel, který zaměstnává v průměrném ročním přepočteném počtu více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru, musí splnit povinný podíl, který činí 4 %.

Tuto povinnost může splnit:

- zaměstnáváním osob zdravotně postižených v pracovním poměru;
- odebráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením nebo
- odvodem do státního rozpočtu.

Výhody

Zaměstnavatelům, kteří chtějí zaměstnávat osoby se zdravotním postižením plynou výhody jak daňové (slevy na dani podle § 35 zákona o daních z příjmů), tak i příspěvkové (čerpání různých příspěvků a dotací).

Jedním z těchto příspěvků je např. nárokový příspěvek zaměstnavatelům zaměstnávajícím více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Je poskytován na žádost zaměstnavatele a to čtvrtletně. Zaměstnavatel musí doložit patřičné dokumenty pro získání tohoto příspěvku, který pokrývá skutečně vynaložené mzdové náklady (zaměstnanců se zdravotním postižením), včetně pojistného na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl. Nejvýše však 8 000 Kč měsíčně.¹

¹ LEIBLOVÁ, Z. Nové podmínky při zaměstnávání osob se zdravotním postižením od roku 2009. *Mzdová účetní*. 2009, roč. XV, č. 12, s. 18-19.

2 Analýza současné situace

2.1 Obecné informace

Společnost „Z“ je českou firmou zabývající se převážně poskytováním služeb z oblasti facility managementu¹.

Během dlouholeté existence si společnost „Z“ vytvořila významné postavení na trhu, čímž se stala respektovanou a zákazníky vyhledávanou. Díky svému přístupu k práci firma získala řadu spokojených klientů, kteří oceňují především vysoce profesionální a kvalitní služby poskytované zaměstnanci společnosti.

2.1.1 Výstupy společnosti

Nabízené produkty společnosti můžeme rozčlenit do následujících tří skupin.

1. Rozsah a sortiment služeb poskytovaných sekcí facility management

- **Zabezpečení nemovitostí**, tj. recepční služby, bezpečnostní služby a obsluha vrátnic.
- **Údržba nemovitostí**, tj. provádění kompletního úklidového servisu, čištění koberců i čalounění, polymerizace podlah, mytí oken, tlakové čištění, sečení trávy, úklid sněhu, malování prostor atd.
- **Správa v oblasti ekonomické**, tj. evidence (ne)bytových jednotek, zajištění správy nemovitostí, evidence vlastníků a nájemců, předpisy úhrad služeb, fondů

¹ Facility management („FM“) je považován za metodu, jejímž úkolem je sladit v organizacích pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Také zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ V podstatě se jedná o zajištění procesů, které jsou pro firmy a jejich pracovníky nákladově optimální, ekologicky a energeticky efektivní a odpovídají firemním standardům. Do oblastí zahrnujících FM lze zahrnout komplexní správu nemovitostí, ať už se jedná o úklid, bezpečnostní služby nebo technicko-provozní či ekonomickou správu. Více informací o FM naleznete na internetových stránkách asociace IFMA.

oprav, nájemného a záloh, úpravy záloh, vyúčtování přijatých záloh, vedení přehledů plateb, uzavírání nájemních smluv, zpracování domovních řádů, vedení účetnictví atd.

- **Správa v oblasti technicko-provozní**, tj. vedení technické evidence, uzavírání smluv s dodavatelem energií, zajištění provádění pravidelných revizí a následných oprav, pravidelná kontrola stavu nemovitosti atd.
- **Vnitřní logistika služeb**, tj. nákup, skladování a distribuce.

Cílem společnosti je efektivní podporování hlavního výrobního programu a cenová dostupnost pro firmy (klienty), jenž svůj majetek svěřují do komplexní péče. Jedná se o poskytování služeb v takovém rozsahu a kvalitě jakou vyžaduje vlastník nemovitosti, který se pak může plně věnovat svým podnikatelským aktivitám. Využitím služeb facility managementu získává vlastník nemovitosti určité výhody, jakými jsou např.: redukce provozních nákladů, snížení prostorových nároků, eliminace absencí vlastních zaměstnanců, zpřesnění účetnictví a inventarizace, optimalizace prostředků, zkvalitnění servisu a služeb, personální úspory aj.

2. Správa a údržba bytových domů určená pro:

- vlastníky bytových domů,
- společenství vlastníků jednotek a
- bytová družstva.

Hlavním smyslem poskytování těchto služeb je usnadnit vlastníkům bytů časově náročné činnosti týkající se správy a údržby. Vlastníci bytů se tak nemusejí zabývat specifickými ekonomicko-správními aspekty, týkajícími se jejich obydlí. Společnost pro vlastníky zajišťuje ekonomicko-provozní a technickou správu, vedení účetnictví, úklid společných i venkovních prostor, zimní úklid aj.

3. Prodej výstrojních součástí zaměřených zejména na segment speciální obuvi.

Výše uvedené služby a produkty mohou být poskytovány formou náhradního plnění, které může poskytovat pouze zaměstnavatel zaměstnávající více než 50 % zaměstnanců

se zdravotním postižením. Tak mohou ostatní společnosti splnit svou povinnost povinného podílu. (Blíže v kapitole 1.5.1 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením).

2.1.2 Organizační struktura a certifikáty

Zařazení jednotlivých středisek a provozů v podniku je znázorněn organizační strukturou, která zdůrazňuje vrchní pozici ředitele a jednatele, mající rozhodovací právo. Kontrolní činnosti probíhají na jednotlivých úrovních a v závislosti na organizační struktuře, která je uvedena v Příloze č. 1.

Jelikož vedení společnosti ví, že kvalitní nabízené služby jsou znakem zdravého a fungujícího podniku, rozhodlo se pro certifikaci.

- ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu jakosti
- ČSN EN ISO 14001:2005 Systém enviromentálního managementu
- ČSN OHSAS 18001:2008 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

2.2 Agentura práce

Společnost je také držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnávání na území ČR podle § 60/1a zákona o zaměstnanosti a může se tudíž oprávněně podílet na zprostředkování práce pro jiné zaměstnavatele.

Jedná se tedy o určitou formu outsourcingu, která se v poslední době stává stále populárnějším nástrojem k zajištění pracovních sil. Zprostředkováním zaměstnání se rozumí:

- a) „vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly;

- b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (uživatel);
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.¹

Zaměstnanec je v pracovně právním vztahu k agentuře, ovšem faktickým zaměstnavatelem, který přiděluje práci a dohlíží na její výkon, se stává tzv. uživatel. Zprostředkování může být prováděno za úplatu, avšak ta nemůže být vybírána od zaměstnance, ale pouze od uživatele. Výhodou pro uživatele je však to, že veškeré náklady a strasti spojené s přijetím nového zaměstnance, jako je jeho výběr a následné vedení rozsáhlé personální agendy, přechází na agenturu práce. K tomu, aby společnost mohla provozovat zprostředkování zaměstnání, musí mít příslušné povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí, které také dohlíží nad činností agentury práce.²

2.3 Personální práce

V místě sídla firmy je vytvořeno specializované pracoviště, ve kterém jsou vykonávány veškeré personální činnosti a kde jsou také uloženy personální složky a jiné dokumenty týkající se zaměstnanců společnosti. Personální práce zahrnuje nejen personalistiku, ale také oblast zpracování mzdové agendy.

2.3.1 Pracovní povinnosti v oblasti personální a mzdové agendy

PERSONÁLNÍ AGENDA

- sepisování pracovních smluv, mzdových výměrů, dodatků k pracovním smlouvám, dohod o pracovní činnosti (DPČ) a dohod o provedení práce (DPP);
- zakládání personálních složek;

¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 14 odst. 1.

² ŠLEMAROVÁ, D. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance*. [online].

- kompletace personálních materiálů k jednotlivým zaměstnancům;
- vyhotovení a včasné odeslání přihlášek na ZP, OSSZ;
- vyžádání seznamu ukončených pracovních poměrů za daný měsíc (k 25. dni v měsíci vyžádat seznam e-mailem od všech dispečerů);
- vyhotovení a odeslání, popř. předání zápočtových listů po ukončení pracovního poměru (do dvou dnů od ukončení pracovního poměru);
- vyhotovení a odeslání odhlášek od ZP, OSSZ;
- do 30. dne v měsíci zpracování a odeslání evidenčních listů důchodového pojištění (ELDP) - měsíční;
- do 30. dne v měsíci zpracování a odeslání potvrzení o zdanitelných příjmech zaměstnancům, jenž ukončili pracovní poměr;
- včasné zpracování potvrzení příjmů a veškerých potvrzení, např. pro sociální dávky, úřady práce, peněžní ústavy apod.;
- tisk podkladů pro prodlužování pracovních smluv a jejich předání dispečerům;
- prodlužování pracovních smluv, změny pracovních smluv a mzdových výměrů;
- zpracování změn pracovních úvazků a mzdových výměrů do mzdového programu;
- pravidelná aktualizace seznamu chybějících personálních dokladů k zaměstnancům pro dispečery;
- namátková kontrola správnosti vykázaného čerpání fondu pracovní doby na objektech s ostrahou;
- čtvrtletní zpracování dotací podle § 78 zákona o zaměstnanosti (zpracování jmenného seznamu, kompletace dokladů k dotacím, atd.

MZDOVÁ AGENDA

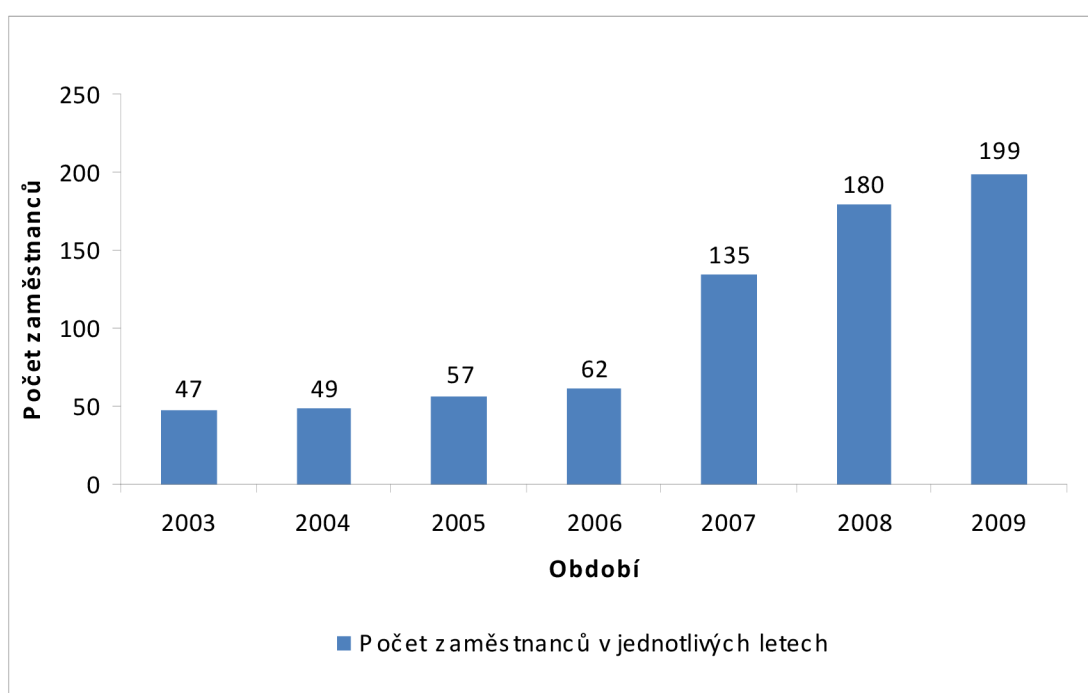
- kompletní zpracovávání mezd na základě podkladů a evidencí pracovních dob (EPD);
- zpracování a odeslání ELDP – roční;
- roční zúčtování daně ze závislé činnosti;
- vyúčtování daně ze závislé činnosti a srážkové daně.

OSTATNÍ

- komunikace s úřady (ZP, OSSZ).

2.4 Zaměstnanci

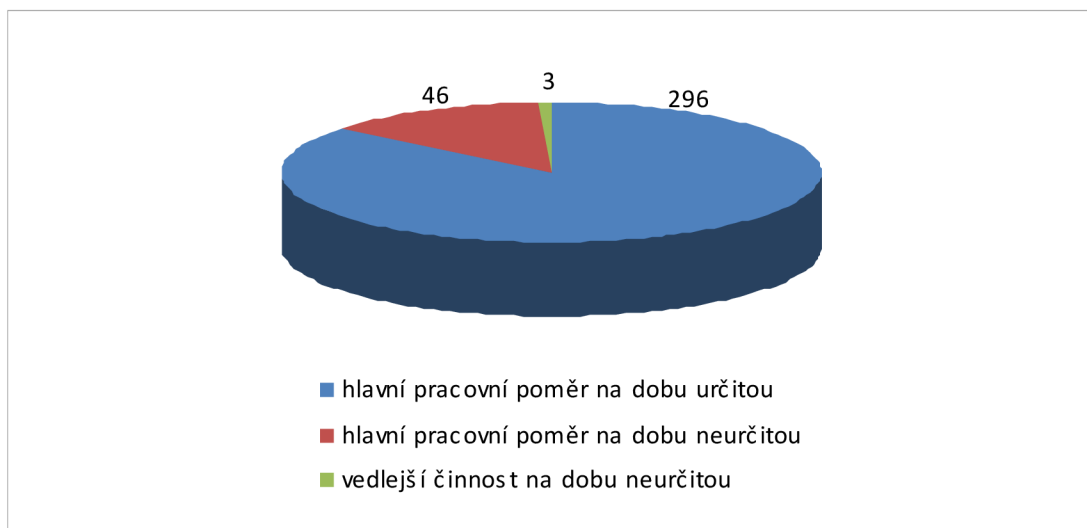
Společnost zaměstnává pracovníky v celé oblasti svého působení, tj. nejen v místě sídla firmy, ale také v místech všech svých poboček. Vývoj počtu pracovníků od data svého vzniku je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování

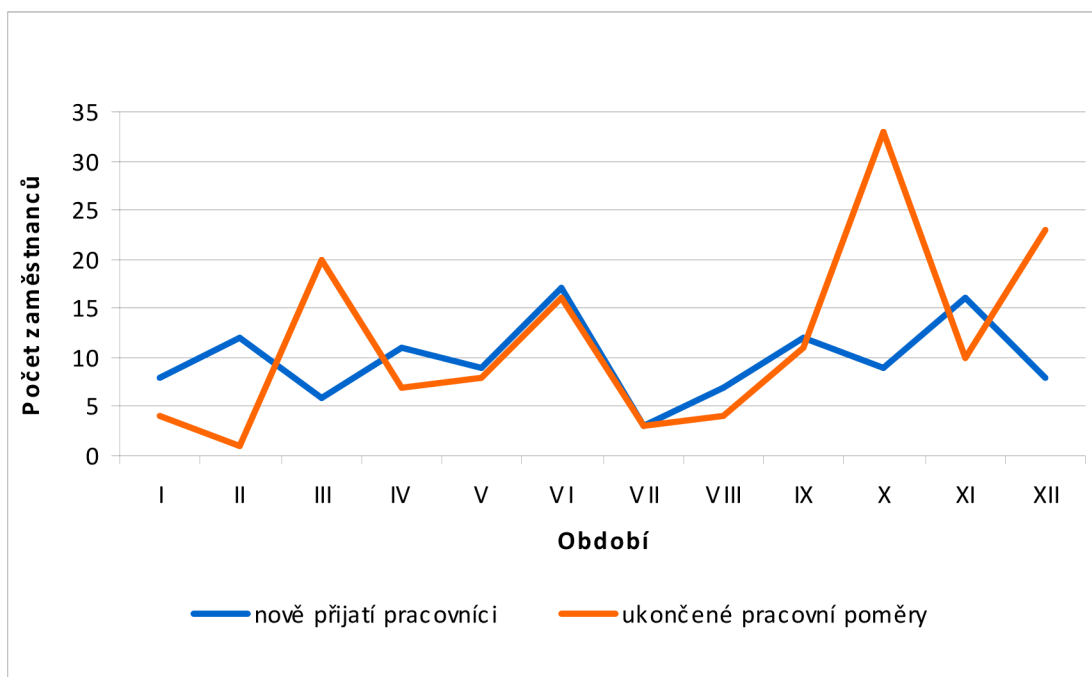
Graf zachycuje stále progresivní vývoj v počtu pracovníků, přičemž v posledních třech letech je zvýšení počtu zaměstnanců radikálnější. K analýze stavu zaměstnanců je také důležité, v jakém pracovním poměru jsou zaměstnanci ve vztahu ke společnosti.



Graf 2: Struktura pracovních poměrů zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se jedná nejen o společnost prosperující ve svém oboru podnikání, ale také o agenturu práce, znázorňují vývoj v počtu ukončených pracovních poměrů k nově přijatým zaměstnancům.



Graf 3: Kolísání počtu zaměstnanců v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování

2.5 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst patří mezi důležité dokumenty ukládající jednotlivým zaměstnancům společnosti jejich povinnosti, pravomoc a odpovědnost za vykonanou práci. V těchto dokumentech je však věnována pozornost spíše funkci, která je na daném pracovišti vykonávána. Vzor formuláře vztahujícího se k popisu pracovního místa je uveden v Příloze č. 2.

Pro srovnání uvádím některé popisy pracovních míst, které jsou určitým způsobem zajímavé. Například pracovník ostrahy je nejčastější formou zaměstnání ve společnosti. Dispečer je svou náplní práce úzce spjat se zaměstnanci a s personálním úsekem. Jeho činnost má přímý dopad na zaměstnance a na druhou stranu zpracovává personální dokumentaci, kterou postupuje zaměstnancům personálního oddělení. A nakonec funkce ředitele, jehož rozhodnutí má dopad na všechny uvedené pracovní pozice.

PRACOVNÍK OSTRAHY

Pozice pracovníka ostrahy je přímo podřízena vedoucímu skupiny ostrahy majetku a osob, dispečerovi nebo vedoucímu provozu. Tento pracovník nemá žádné podpisové právo. Jeho povinností je vést evidenci pracovní doby a dokumentovat svoji činnost vedením záznamů o průběhu strážní služby. Mezi kvalifikační povinnosti patří zdravotní způsobilost a trestní bezúhonnost.

Pracovník ostrahy má odpovědnost za:

- splnění úkolů vyplývajících z funkční náplně;
- svěřený materiál, pracovní pomůcky a výstroj, kterou byl vybaven;
- majetek zákazníka.

Mezi jeho pravomoci patří:

- vstup do prostor souvisejících přímo s ostrahou, v jiném případě pouze za doprovodu odpovědného pracovníka.

Pracovní den zaměstnance ostražky se skládá ze:

- zahájení pracovní doby, tj. zápis do evidence pracovní doby, převlečení do pracovního oděvu, označení se identifikační kartou a převzetí služby od stávajícího zaměstnance;
- průběh pracovní doby, tj. výkon činnosti v souladu se směrnicemi;
- ukončení pracovní doby, tj. úklid pracoviště, předání služby přebírající směně, převlečení a zápis do evidence pracovní doby o svém odchodu z pracoviště.

DISPEČER

K tomu, aby se uchazeč o zaměstnání mohl stát dispečerem musí splňovat určité kvalifikační požadavky, mezi které patří zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost, držení řidičského oprávnění sk. B a v neposlední řadě znalost Zákoníku práce. Dispečer provozu je podřízen řediteli společnosti a manažeru kvality.

V jeho povinnostech je:

- řídit a kontrolovat provoz poskytování úklidových prací a služeb;
- řídit a kontrolovat vedoucí provozních středisek;
- kontrolovat náklady na úklidové vybavení a materiál;
- dohlížet nad přípravou podkladů pro realizaci zakázek;
- provádět kontroly podle systému vnitřní kontroly;
- komunikovat se zákazníky;
- vyhodnocovat týdenní zprávy od vedoucích provozních středisek a předkládat návrhy na možná řešení a opatření;
- hodnotit přímo podřízené vedoucí provozních středisek;
- provádět ekonomické a provozní analýzy;
- zpracovávání personální dokumentace;
- příprava rozpisů služeb;
- kontrolovat dodržování technologických postupů práce, bezpečnostních opatření a ochrany zdraví při práci.

Dispečer provozu nese odpovědnost za:

- řízení provozních středisek;

- splnění úkolů, které vyplývají z jeho funkční náplně;
- podřízené zaměstnance a jejich pracovní výkon;
- řízení a kontrolu činnosti vedoucího provozu.

Do pravomocí dispečera řadíme:

- řídit všechny činnosti podřízených zaměstnanců;
- personálně obsadit jednotlivé zakázky;
- navrhopvat a ovlivňovat výši pohyblivé složky mzdy u vedoucích provozních středisek;
- odsouhlasit cestovní příkazy zaměstnanců využívající soukromá vozidla;
- podílet se na přípravě dodatků ke smlouvám;
- vstupovat do přidělených objektů a jednat se zástupci zadavatele;
- navrhopvat ukončení pracovního poměru vedoucích provozních středisek a jim podřízených zaměstnanců;
- podílet se na přípravě podkladů pro nové zakázky.

ŘEDITEL

Činnosti zahrnují zejména:

- kompletní strategické a operativní řízení společnosti ve všech hlavních oblastech (ekonomika, kvalita zvyšování jakosti apod.);
- rozhodování o zásadních směrech rozvoje a vývoje společnosti, koordinace spolupráce všech činností společnosti;
- rozhodování o cenové politice služeb vůči zákazníkovi, vypracování a schvalování nabídek, posuzování možností organizace, výběr akceptovatelných poptávek a zakázek, vypracování a uzavírání smluv ve vztahu k zákazníkovi, řešení zásadních otázek reklamace;
- analýza postavení společnosti na trhu;
- podílení se na personální politice firmy a řešení majetkoprávních záležitostí, spolurozhodování o účasti podřízených zaměstnanců na odborných školeních a seminářích;
- rozhodování o opravách a pořizování nového majetku firmy a mzdách;
- kontrola podkladů pro fakturaci;

- vytváření kladné image firmy včetně sponzorství, propagace, reklamy a poradenské činnosti pro zákazníky.

Ředitel musí kontrolovat a dohlížet na veškeré delegované činnosti ve společnosti a podílí se na vytváření legislativní dokumentace a certifikátů. U této funkce je kladen důraz na vysoké kvalifikační povinnosti, které jsou splněny doložením vysokoškolského diplomu a případným oprávněním k odborným činnostem. Samozřejmostí je již znalost práce s PC, řídičské oprávnění sk. B, zdravotní způsobilost a trestní bezúhonnost.

2.6 Výběr pracovníků

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik poskytující služby z oblasti facility managementu, ale také o agenturu práce jsou činnosti spojené s výběrem vhodných uchazečů o zaměstnání stále propracovanější. Bohaté zkušenosti s výběrem jsou také odrazem dlouhodobého působení na trhu.

Časté rozhodování o přijetí nových zaměstnanců se však stává časově náročným a tím se značně omezují možnosti pracovníků provádějících tento výběr. Těmto se potom výrazně zkracuje doba, po kterou se mohou věnovat svým dalším povinnostem. Výběr vhodného uchazeče může být tedy ohrožen časovou disponibilitou zaměstnanců klíčových pro výběr nových členů společnosti. Další problém nastává při shromažďování patřičných dokladů, které se při nástupu do zaměstnání zakládají do personálních složek zaměstnanců. V současné době je podmínkou pro sepsání pracovní smlouvy skutečnost, že uchazeč o zaměstnání dodal veškeré požadované doklady. Tím byla hlavní překážka shromažďování dokladů odstraněna.

Výběr pracovníků probíhá několika způsoby:

- na základě doporučení ze strany stávajících zaměstnanců;
- na základě vydaných inzerátů za pomoci médií;
- ve spolupráci s další agenturou práce;
- na základě úzké spolupráce s úřady práce;

- přesunem již zapracovaných a osvědčených zaměstnanců z jiných zakázek.

K přesunu stávajících zaměstnanců dochází v případech, kdy je nutné rychle obsadit konkrétní pracovní místo kvalifikovaným a spolehlivým zaměstnancem. Další možností přesunu je např. povýšení. K těmto případům dochází tehdy, jedná-li se o dlouholetého zaměstnance s vyšší kvalifikací a patřičnými schopnostmi a dovednostmi.

Nejčastěji obsazovanou pracovní pozicí je pracovník ostražky a úklidu. Převážná část těchto pracovních funkcí je vykonávána osobami se zdravotním postižením. Těm je přizpůsobena i inzerce s konkrétní nabídkou práce, ve které může být uvedeno, že se jedná o pracovní místo vytvořené pro osoby se zdravotním postižením.

Metoda uveřejnění nabídky práce je takřka jednotná. V první řadě se jedná o zveřejnění pracovních pozic na místě příslušného úřadu práce, kam je zaměstnavatel povinen dle zákona o zaměstnanosti (§ 37 zákona) nahlásit volná pracovní místa a jejich charakteristiku do 10-ti kalendářních dnů. Úřad práce dále spolupracuje s některými médii, které vystavují inzerát v rámci svých možností. Další metodou je inzerce v tisku (Profit, Mladá fronta dnes aj.) a předání inzerátu rozhlasovým médiím. Převážně se jedná o místní rozhlas ve městech a obcích.

Dispečer provozu ve spolupráci se svým zástupcem (vedoucím provozních středisek nebo vedoucím objektů) realizuje a provádí výběr potenciálních zájemců. Evidence uchazečů je vedena a archivována administrativní asistentkou společnosti, jež provádí soupis evidence uchazečů, který pak předává příslušnému vedoucímu zaměstnanci. Na základě přijatých nabídek jsou prováděny pohovory s uchazeči, které jsou jediným krokem výběrového řízení. Zde mohou nastat dvě situace:

- 1) Vedoucí zaměstnanec, který oběsí určitou skupinu uchazečů, si objedná výběrové řízení probíhající přímo v prostorách úřadu práce. Poté se provádějí osobní pohovory, na jejichž základě je vybrán nejlepší z možných zájemců. Nevýhodou tohoto systému je, že vedoucí pracovník přichází do kontaktu s uchazeči až při osobním pohovoru.

- 2) Uchazeči o zaměstnání se telefonicky nebo e-mailem spojí s vedoucím pracovníkem a domluví se na termínu osobního pohovoru, prováděného nejčastěji v místě výkonu pracovní funkce. Při tomto telefonickém rozhovoru si dispečer vytváří první dojem především o schopnostech verbální komunikace uchazeče.

Výběrové řízení probíhá nejprve se skupinou zájemců, kterým jsou sdělovány údaje o pracovním místě, finančním ohodnocením a dalších požadavcích společnosti, např. zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost aj. Již v této fázi dochází k významné selekci. Poté probíhá osobní pohovor s každým uchazečem zvlášť, kdy se zjišťuje zejména:

- předchozí zaměstnání;
- praxe;
- vzdělání a absolvované kurzy;
- schopnosti a dovednosti - komunikativnost, chování aj.

Pohovor probíhá nestrukturovaně, podle toho, jaké informace potřebuje získat vedoucí pracovník. Od uchazečů není požadovaná žádná forma životopisu, přičemž někteří uchazeči o zaměstnání jej při pohovoru mají. Tím se doba osobního pohovoru zkracuje, protože většina skutečností je obsažena v tomto dokumentu. Po skončení pohovoru probíhá, se všemi přítomnými zájemci, vyhodnocení a okamžité sdělení výsledků. Uchazeči, kteří nebyli přijati, ale jejich zkušenosti by mohly být efektivně využity, se stávají náhradníky, popř. je jim nabídnuto jiné pracovní místo.

Způsob výběru i výběr samotný je plně v kompetenci dispečera. Avšak k tomu, aby mohlo dojít k přijetí nového pracovníka, musí souhlasit s vytvořením pracovní smlouvy ředitel společnosti, který svůj souhlas popř. nesouhlas vyjádří na žádosti o sepsání pracovní smlouvy.

Ačkoliv se jedná o podnik zajišťující velmi častý výběr nových pracovníků, nevyužívá dostatečně možností shromažďování informací o uchazečích. To vyplývá z absence jakékoliv databáze o zájemcích o zaměstnání. Na zvoleném způsobu výběrového řízení

spatřují nedostatky zejména v absenci životopisu, dotazníku nebo průvodního dopisu, které by charakterizovaly uchazeče o zaměstnání. V důsledku toho může být přisuzována přílišná míra důležitosti prvního dojmu při osobním pohovoru. Nízká informovanost potenciálních zájemců o práci způsobuje, že řada uchazečů o zaměstnání odchází z výběrového řízení již při první zmínce o pracovním místě, vyžadované trestní bezúhonnosti, výši platu a jiných skutečnostech. I když společnost využívá pracovní síly zdravotně znevýhodněných osob, nespolupracuje při výběru pracovníků s žádnou organizací sdružující zdravotně postižené osoby. Přitom se v těchto organizacích může nacházet většina potřebné pracovní síly.

2.6.1 Analýza vstupních dokumentů

Dispečer provozu je odpovědný za shromáždění dokladů pro přijetí nových pracovníků do pracovního poměru. Veškerou dokumentaci předává na personální a mzdové oddělení, které na základě vyplněného dotazníku vyhotoví pracovní smlouvu a mzdový výměr.

Nejpozději v den nástupu předá personální a mzdové oddělení zaměstnanci k podpisu jeho pracovní smlouvu. Ta se zpracovává ve dvou vyhotoveních, kdy jedno obdrží zaměstnanec a druhé je založeno do osobního spisu pracovníka. Obě tato vyhotovení stvrzuje zaměstnanec svým podpisem. Personální a mzdové oddělení si může vyžádat další dokumenty spojené s vedením personální agendy. Doklady, které se trvale nezakládají do osobního spisu jsou zaměstnancům vráceny nazpět.

Personální a mzdové oddělení zařazuje do osobních složek zaměstnanců tyto dokumenty:

- pracovní smlouvu a mzdový výměr;
- přihlášku/odhlášku ke ZP, OSSZ;
- podklad pro sepsání pracovní smlouvy, DPČ, DPP;
- potvrzení o provedeném vstupním školení o BOZP a požární ochraně;
- zachování mlčenlivosti;

- upozornění na změnu termínu pro odevzdání podkladů pro výplatu náhrady mzdy při pracovní neschopnosti;
- čestné prohlášení o zaměstnání v dalším pracovním poměru;
- žádost o srážku ze mzdy;
- žádost o zasílání mzdy na účet, popř. souhlas o srážku částky poštovného;
- lékařskou prohlídku;
- prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob;
- potvrzení od úřadu práce;
- zápočtový list;
- výpis z rejstříku trestů;
- rozhodnutí o invalidním důchodu, rekomandace (do roku 2009), výměr důchodu (v případě zaměstnání osob se zdravotním postižením) aj.

Dokumenty zakládáné do osobních složek zaměstnanců mohou způsobovat nemalé výdaje ve formě použitého papíru a tiskových kazet. Ukládání formulářů může probíhat i efektivnějším způsobem, který umožní omezení tisku a tak přispěje k významné redukci celkových nákladů.

2.6.2 Stanovení počtu pracovníků

K odhadu počtu pracovníků dochází především ve spolupráci s majitelem objektu a jeho požadavky, ve srovnání s obdobnými objekty, dle podlahových ploch a subjektivního odhadu.

2.7 Vzdělávání

Aby byla zajištěna neustálá kvalifikace zaměstnanců, je v rozpočtu společnosti vždy vymezena část financí na trénink a přípravu pracovníků pro příslušné pracovní činnosti. Plán školení vychází z požadavků jednotlivých oddělení, eventuálně jednotlivých zaměstnanců a bývá zaměřen např. na používání a dávkování chemie, práce na PC

(Word, Excel), management, odborné školení účetních a personalistů, aj. Při nástupu nového zaměstnance nebo před zahájením práce na nových zakázkách či jiných změnách jsou zaměstnanci proškoleni v oblastech interních směrnic, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, pravidel pro práci s nebezpečnými chemickými látkami, technologických postupů, návodů k obsluze techniky, dokumentace pracoviště a používání osobních ochranných pomůcek a prostředků.

2.8 Delegace

Mezi delegované činnosti z oblasti personalistiky patří zejména výběr pracovníků, ukončení pracovního poměru se zaměstnanci, ovlivnění výše pohyblivé složky mzdy, odsouhlasení cestovních příkazů zaměstnanců využívajících soukromá vozidla aj., které jsou převážně v kompetenci dispečerů, popř. vedoucích provozních středisek. Veškeré delegované činnosti jsou kontrolovány a musí být schváleny ředitelem společnosti.

2.9 Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Jednou z časově náročnějších činností personalisty je čtvrtletní zpracování podkladů pro získání příspěvku podle § 78 zákona o zaměstnanosti, na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Na tento příspěvek má nárok pouze podnik splňující požadavky vyplývající ze zákona. Hlavní podmínkou je zaměstnávání více než 50-ti % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Písemná žádost musí být doručena na místně příslušný úřad práce nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí příslušného kalendářního čtvrtletí. Z toho vyplývá, že příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením je poskytován čtvrtletně.

Součástí žádosti o poskytnutí příspěvku je:

- doložení celkového průměrného přepočteného počtu všech zaměstnanců, v rozdělení na osoby se zdravotním postižením, s těžším zdravotním postižením a osoby, které nejsou zdravotně postižené;
- jmenný seznam zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, popř. těžším zdravotním postižením, s uvedením dalších náležitostí;
- doložení skutečnosti, že zaměstnanec je osobou se zdravotním postižením.

Další podmínkou přidělení příspěvku je, že k poslednímu dni příslušného čtvrtletí zaměstnavatel nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky a nemá nedoplatek na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na veřejném zdravotním pojištění. Příspěvek může být úřadem práce přidělen také pokud není splněna výše uvedená podmínka, a to za jiných podmínek (bylo povoleno splácení a splátky nejsou v prodlení).¹

Prací personálního oddělení je tedy co nejrychleji shromáždit doklady stvrzující, že zaměstnanec je osobou se zdravotním postižením. Od zaměstnanců je tedy vyžadováno:

- rozhodnutí o přidělení důchodu;
- rekomandace (do roku 2009);
- potvrzení o platbě důchodu.

Rozhodnutí o přidělení důchodu, popř. výměr důchodu je od zaměstnance vyžadován ještě před nástupem do zaměstnání. Tato skutečnost vyplynula z nedostatečné kázně nastupujících zaměstnanců a snad i vedoucích pracovníků, kteří nevyvíjeli dostatečné úsilí k získání potřebných dokladů. Aby se zamezilo pozdnímu, popř. žádnému, odevzdání dokladů o přidělení důchodu, jsou tyto dokumenty požadovány od zaměstnanců již před podpisem pracovní smlouvy. Potvrzení o platbě důchodu je potřeba získávat každé čtvrtletí od všech zaměstnanců se zdravotním postižením. Z důvodů zpracování dokladů o invalidním důchodu dochází k četnosti aktualizace seznamu chybějících dokladů pro dispečery. Seznam je zasílán dispečerům a vedoucím

¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. § 78.

provozních středisek (v kopii ještě vedoucímu personálního úseku a řediteli společnosti) v pravidelných intervalech minimálně jednou za 14 dní. V měsíci zpracování podkladů pro přidělení příspěvku min. jednou týdně.

Činnosti spojené s přípravou podkladů pro získání příspěvku na podporu zaměstnání osob se zdravotním postižením jsou časově náročnou kapitolou personálních aktivit. Personální oddělení kontroluje každé čtvrtletí splnění požadavků týkajících se dokladů o invaliditě a jmenného seznamu. Pro tuto činnost je předem vybrán zaměstnanec, který si sám stanoví pracovní postup. O veškerých činnostech spojených se zpracováním podkladů pro ÚP pro přiznání příspěvku podle § 78 zákona o zaměstnanosti musí být dále informován další spolupracovník, který v případě pracovní neschopnosti převezme tuto agendu.

2.10 Hodnocení dotazníkového šetření

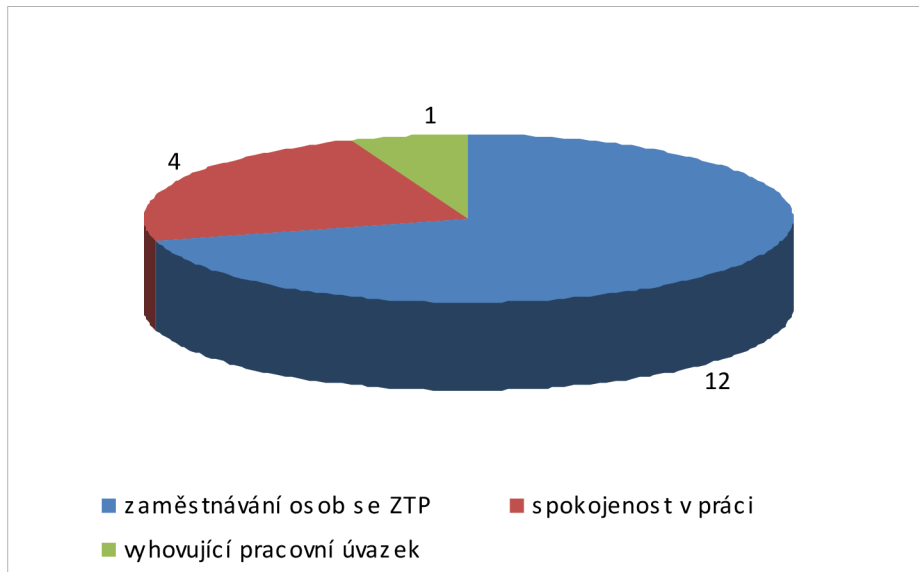
K odhalení dalších problémů ve společnosti jsem využila metody dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven pro pracovníky úklidových a recepčních služeb, přičemž byla zvolena nepřímá metoda kontaktu s respondenty. Otázky dotazníku měly jak uzavřený, tak otevřený charakter. V otevřených otázkách mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor a přispět tak ke zlepšení situace v podniku.

Pro objektivní hodnocení bylo vybráno 21 respondentů vykonávající svou práci na různých pracovištích. Výsledné hodnocení uzavřených otázek je uvedeno v Příloze č. 3, kde se zaměstnanci přiklánějí spíše ke kladným odpovědím. Otevřené otázky pouze doplňovaly testové, a proto ne všichni zaměstnanci na ně odpovídali.

VÝSLEDKY OTEVŘENÝCH OTÁZEK V DOTAZNÍKU

Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?

- Pokud ano, proč?

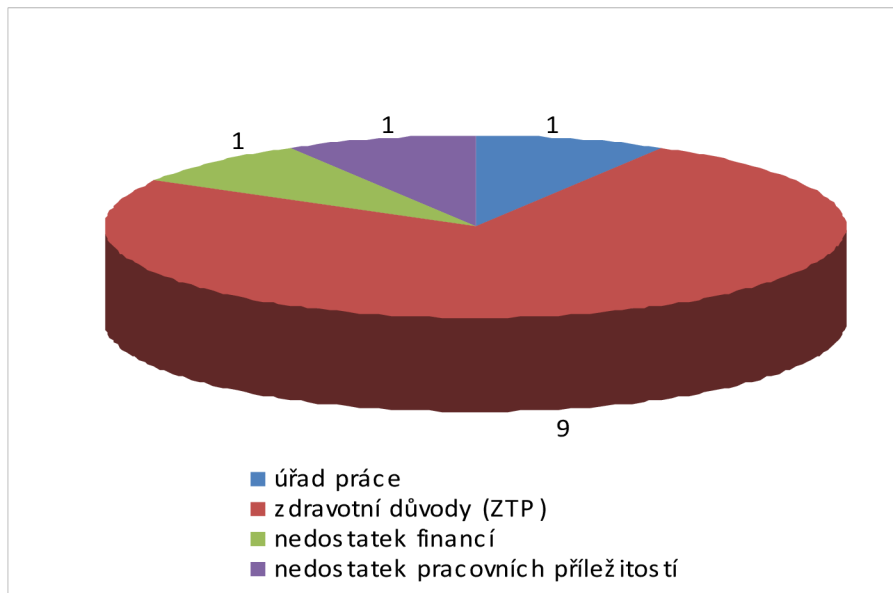


Graf 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření (doporučení zaměstnání)

Zdroj: vlastní zpracování

Co Vás vedlo k tomu, že jste se rozhodl/a pracovat v naší společnosti?

- Jiný důvod než uvedený v dotazníku.



Graf 5: Vyhodnocení dotazníkového šetření (důvody zaměstnání)

Zdroj: vlastní zpracování

Jakým omezením (postižením) trpíte (pokud jste zaměstnancem se zdravotním postižením)?

Zde byly odpovědi velmi rozdílné. Zaměstnanci společnosti uvedli tato omezení:

- páteře;
- hybnost končetin;
- artróza;
- kardiovaskulární problémy;
- cévní potíže;
- ztráta sluchu aj.

2.11 Daňové aspekty zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Ze zákona o dani z příjmů vyplývají pro zaměstnance i zaměstnavatele určité výhody ve formě slev z daní.

ZAMĚSTNANEC

Daň vypočtená ze základu daně (od roku 2009 je základem pro výpočet daně super hrubá mzda) je v mnohých případech snižována o položky vyplývající ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Jedná se o možnost uplatnění slev podle § 35ba a daňového zvýhodnění dle § 35c.

V roce 2009 měli zaměstnanci se zdravotním postižením podle § 35ba nárok (mimo jiné) na tyto slevy:

- 2 520 Kč ročně, pobíral-li poplatník částečný invalidní důchod;
- 5 040 Kč ročně, pobíral-li poplatník plný invalidní důchod;
- 16 140 Kč ročně, byl-li poplatník držitelem průkazu ZTP/P.¹

¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (2009).

1. 1. 2010 nabyl platnosti zákon č. 306/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. S příchodem nového roku se změna legislativy projevila i v identifikaci osob se zdravotním postižením (částečná, plná invalidita aj.). Zákon č. 155/1995 Sb. v návaznosti na zákon č. 306/2008 Sb., tedy rozlišuje v § 39 invaliditu I., II. a III. stupně.^{1, 2}

Zákon o dani z příjmů umožňuje zaměstnancům se zdravotním postižením (mimo jiné) uplatnit nárok dle § 35 ba na tyto slevy:

- 2 520 Kč ročně, pobírá-li poplatník invalidní důchod pro invaliditu prvního nebo druhého stupně;
- 5 040 Kč ročně, pobírá-li poplatník invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně;
- 16 140 Kč ročně, je-li poplatník držitelem průkazu ZTP/P.³

Z uvedeného je patrné, že novelizace zákona o důchodovém pojištění vyvolala v zákoně o dani z příjmů hlavně změnu v potřebě identifikace osob.

ZAMĚSTNAVATEL

Při zaměstnávání osob se zdravotním postižením může společnost dosáhnout významného snížení své daňové povinnosti za použití slev z § 35 zákona o daních z příjmů. Ustanovení tohoto paragrafu je stejné pro rok 2009 i 2010.

Vypočtená daňová povinnost zaměstnavatele se snižuje o:

- 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením;
- 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením;

¹ Zákon č. 306/2008 Sb.

² Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. § 39.

³ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (2010).

- polovinu daně, zaměstnává-li nejméně 25 zaměstnanců, u nichž podíl zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, činí více než 50 % průměrného ročního přepočteného počtu všech jejich zaměstnanců.¹

První dvě slevy se vypočítají jako poměrná část z uvedené částky z průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců, zaokrouhleného na 2 desetinná místa.

Příklad:

Daň společnosti je vypočítána na 4 000 000 Kč. Průměrný přepočtený stav všech zaměstnanců společnosti je v roce 2009 214,15 zaměstnanců. Z toho je 145,26 zaměstnanců OZP (osob se zdravotním postižením), 31,12 zaměstnanců je OZP s TZP (osob s těžším zdravotním postižením) a zbytek není OZP ani OZP s TZP.

Celková výše slev dle § 35 činí 6 481 800 , z toho:

- 614 680 Kč, za zaměstnávání OZP ($18\,000 * 145,26$);
- 1 867 200 Kč, za zaměstnávání OZP s TZP ($60\,000 * 31,12$);
- 2 000 000 Kč, za zaměstnávání více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením.

Výsledná daňová povinnost by tedy byla nulová.

¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (2009, 2010).

2.12 Souhrn problematické oblasti

Na základě vnitřního sledování, konzultací a dotazníkového šetření uvádím následující přehled problémů ve společnosti. Některé provozní nedostatky mají spíše charakter upozornění na možnost efektivnějšího využívání daných prostředků.

1. Ačkoliv společnost využívá pracovní síly osob se zdravotním postižením, není vytvořena vzájemná spolupráce mezi podnikem a organizacemi sdružujícími tyto osoby.
2. Společnost nemá vytvořenu elektronickou databázi shromažďující informace o potenciálních uchazečích o zaměstnání.
3. Volnost při výběru metod a struktury výběrového řízení může přispívat k rozmanitosti pracovních sil zabývajících se stejnou činností.
4. Absence zveřejňované politiky zaměstnanosti.
5. Společnost seznamuje nové zaměstnance s výkonem jejich činností, avšak neposkytuje souhrnný balíček informující je např. o strategii společnosti a jejich cílech. Možnost souhrnného dokumentu obsahující tyto informace a dále skutečnosti obecného charakteru týkající se zaměstnání ve společnosti nejsou součástí adaptace.
6. Velmi časté připomínání povinností jiným zaměstnancům při shromažďování potřebných dokumentů. Ty bývají vyžadovány při nástupu do zaměstnání a dále pro získání příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.
7. Rozsáhlá dokumentace osobních složek zaměstnanců, která může být zakládána efektivněji.

3 Návrhy na zlepšení

Návrhy musí mít charakter praktičnosti, snadnosti implementace a skutečného zlepšení situace. K efektivnějšímu využívání pracovních sil a prostředků podniku mohou přispět pouze projekty, které jsou uskutečnitelné. Po zavedení konceptů na zlepšení personálního řízení ve firmě se některé činnosti stanou pro personalisty a vedoucí pracovníky snadnější a jejich práce se tak urychlí. Vymezení problémů a jejich následné řešení se řídí posloupností kapitoly 2.12 Souhrn problematické oblasti.

3.1 Spolupráce mezi sdružením osob se zdravotním postižením a firmou

ÚVOD DO PROBLÉMU

Ačkoliv společnost využívá pracovní síly osob se zdravotním postižením, není vytvořena vzájemná spolupráce mezi podnikem a organizacemi sdružujícími tyto osoby. Na území ČR působí řada těchto organizací a dle mého vlastního průzkumu by sdružení ráda spolupracovala s komerčními firmami při hledání zaměstnání pro osoby se zdravotním postižením.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Hlavním přínosem při zaměstnávání osob se zdravotním postižením by mělo být navázání spolupráce se sdruženími těchto osob. Umístění reklamy na internetových stránkách sdružení, popř. odkazu na internetové stránky společnosti. Další možností je zveřejňování volných pracovních míst a umístění dotazníku pro uchazeče o zaměstnání na portálech sdružení. Cílem této spolupráce je rozšíření možností při získávání pracovníků.

3.2 Elektronická databáze uchazečů o zaměstnání

ÚVOD DO PROBLÉMU

Jedním z hlavních úkolů, spadajících do oblasti personálních činností, je získávání a výběr pracovníků. Častý výběr nových zaměstnanců je typický pro rostoucí podnik nebo společnost, která se navíc zabývá zprostředkováním zaměstnání pro jiné organizace. Při získávání vhodného souboru uchazečů o zaměstnání využívá společnost zejména spolupráci s místně příslušnými úřady práce. Dalšími východisky zveřejnění volného pracovního místa je inzerce v novinách, rozhlasu a na internetových portálech nabízejících práci. Současný systém nábory uchazečů se však stává nedostačujícím a jeho hlavní příčinou je omezená časová dostupnost pracovníků uskutečňujících výběr. Proto je nutné zajistit novou metodu výběru pracovníků, která bude efektivnější a bude přinášet nové možnosti pracovních sil do podniku.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Zavedením nových metod do systému výběru pracovníků dojde k oživení dosavadního způsobu výběru a tak i k odlehčení časového fondu vedoucích pracovníků. Jedním z řešení, jak dosáhnout většího a kvalitnějšího počtu uchazečů o zaměstnání, je vytvoření dotazníku na internetových stránkách společnosti. Ten může mít podobnou skladbu jako strukturovaný životopis a bude fungovat jako databáze o možných uchazečích. Profil dotazníku může být pro každé vypisované místo odlišný nebo může mít stejnou strukturu. Jedná-li se o dotazník s jednotnou formulací, musí uchazeč o zaměstnání nejprve vybrat jednu z nabízených pracovních pozic a poté může začít vyplňovat přiložený dotazník. Každý uložený dotazník bude evidován a společnost bude mít stanovený interval, do kterého bude svým zájemcům o zaměstnání odpovídat.

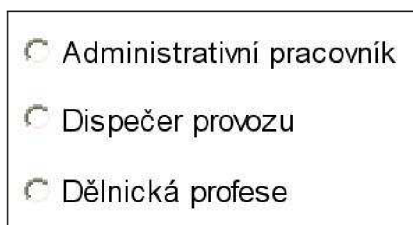
Návrh struktury dotazníku pro uchazeče o zaměstnání může mít následující podobu:

- rozdělení do pracovních pozic;
- základní údaje o uchazeči, tj. jméno a příjmení, rok narození, zdravotní stav, číslo telefonu, e-mail aj.;
- dosažené vzdělání;
- pracovní zkušenosti;

- absolvované kurzy, školení, certifikace, způsobilosti aj.;
- jazykové znalosti;
- znalost práce na PC;
- řidičský průkaz a jiná oprávnění;
- jiná sdělení;
- preferující pracovní úvazek;
- termín možného nástupu aj.

Konkrétní forma dotazníku sestaveného pro společnost se nachází v Příloze č. 4.

Některé části dotazníku umožňují zájemci o zaměstnání výběr z několika možných variant. První možnost výběru vyvstává z nabídky uplatnění uchazeče. Zde zvolí jednu z možných alternativ zaměstnání.

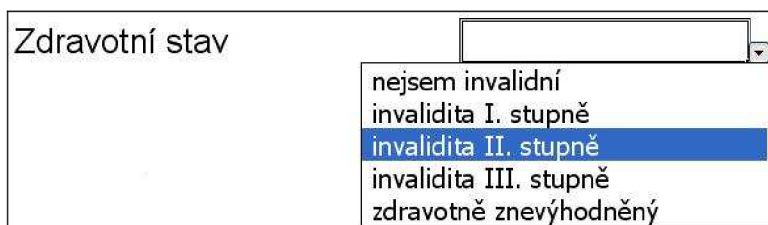


Administrativní pracovník
 Dispečer provozu
 Dělnická profese

Obrázek 5: Volba zaměstnání v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další typy otázek, kde má zájemce o práci možnost výběru patří např. základní údaje o uchazeči, vzdělání, jazykové znalosti, znalost práce na PC nebo preferovaný pracovní úvazek.



Zdravotní stav

nejsem invalidní
 invalidita I. stupně
 invalidita II. stupně
 invalidita III. stupně
 zdravotně znevýhodněný

Obrázek 6: Možnosti výběru v dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

K tomu, aby si zájemce o zaměstnání mohl správně zvolit některou z nabízených pracovních pozic, musí být zveřejněny další informace. Mezi ně patří zejména krátký a výstižný popis pracovního místa, požadované vlastnosti po uchazečích a charakteristika pracovních úkonů. Tyto informace by se měly nacházet v blízkosti dotazníku. Jedině tak se zamezí přijímání nabídek, které nesplňují podmínky dané společností.

3.3 Výběrové řízení

ÚVOD DO PROBLÉMU

Dosavadní postup při výběru nových pracovníků je ponechán v rukou vedoucích pracovníků. Výběrem nižších pozic, které jsou svým charakterem podobné, se zabývají dispečeři provozu. Základní postup při výběru zaměstnanců se zdá být sjednocen a řídí se podnikem stanovenými pravidly. Přitom konkrétní výběr a rozhodnutí o přijetí je v kompetenci jednotlivých dispečerů, kteří mají stanovena vlastní kritéria pro přijetí (mimo kritéria, které požaduje společnost po každém uchazeči o zaměstnání). I když se zde nejedná o výběr vysoce kvalifikovaných pracovníků, tak i tito lidé mají nárok na rovné příležitosti při jejich výběru.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Výběr vhodného kandidáta na pracovní místo spatřuji v dobře připraveném pohovoru, kterému by měl předcházet strukturovaný životopis. Doposud nebyla po uchazečích o zaměstnání vyžadována žádná forma životopisu ani motivačního dopisu. Vhodnou metodou srovnatelného výběru je právě strukturovaný životopis, díky kterému se dispečeři dovídá řadu skutečností, které by jinak musel zjišťovat při osobním pohovoru. Skladba životopisu by mohla mít podobný profil jako dotazník pro uchazeče o zaměstnání (viz kapitola 3.2 Elektronická databáze uchazečů o zaměstnání). Nesmí v něm však chybět:

- osobní informace;
- pracovní zkušenosti;
- dosažené vzdělání a
- znalosti a dovednosti.

Získané informace z životopisů si dispečer prostuduje a podle nich sestaví seznam otázek k pohovoru. V osobním pohovoru jsou uchazečům o zaměstnání kladeny otázky ze dvou kategorií, a to:

- doplňující otázky (např. postrádá-li životopis určitá fakta) a
- připravené otázky, stejné pro všechny uchazeče.

V takto strukturovaném pohovoru vytváří dispečer rovné příležitosti pro každého zájemce o práci. Nezkoumá však pouze odpovědi, ale také posuzuje osobnost uchazeče, jeho povahové rysy, komunikativnost aj.

Navrhuji mít také připravený dokument, do kterého si budou vedoucí pracovníci poznamenávat příslušné odpovědi. Po skončení výběrového řízení budou v listině vyznačeni ti, kteří splňují veškeré požadavky dané společností i kritéria pracovníků provádějících výběr, ale přesto nebyli vybráni. Tyto spisy budou archivovány a při dalším výběru nebo náhradě stávajícího pracovníka mohou být přednostně využity.

3.4 Politika zaměstnanosti

ÚVOD DO PROBLÉMU

Společnost nezveřejňuje na svých internetových stránkách jednotlivé popisy pracovních míst, dotazník pro uchazeče o zaměstnání a ani uplatňovanou personální politiku.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

K tomu, aby společnost přilákala další uchazeče o zaměstnání a lépe informovala stávající zaměstnance, navrhuji zveřejnit aktuální politiku zaměstnanosti, která by měla obsahovat minimálně:

- zásady personálního řízení;
- co společnost upřednostňuje, čemu věnuje svoji pozornost;
- rozvoj a vzdělávání;
- odměňování;
- motivaci aj.

3.5 Adaptace zaměstnanců

ÚVOD DO PROBLÉMU

Adaptace je velmi důležitou součástí získávání pracovníků a její význam by neměl být v žádném případě podceňován. Ve společnosti s velkým počtem zaměstnanců je této fázi výběru věnována častá pozornost. Proto by mělo dojít k určitému sjednocení informací, které výrazně zkrátí dobu adaptace a sníží pravděpodobnost možného nesdělení důležitých skutečností.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Pro zkvalitnění průběhu adaptace navrhuji vytvoření orientačního balíčku, který bude sloužit k lepšímu zapracování nových zaměstnanců do chodu společnosti. Ten by měl obsahovat jak celopodnikovou orientaci, tak materiály týkající se konkrétního pracovního místa. Z toho lze usuzovat, že dokument obsahující celopodnikovou orientaci bude identický pro všechny pracovní pozice, kdežto podrobné popisy pracovních míst a charakteristika výkonu práce bude odlišná pro každé pracoviště. Důraz na kvalitní adaptaci by měl být kladen zejména na:

- vedoucí provozu, dispečery;
- personální pracovníky a účetní;
- administrativní pracovníky a
- řídicí pracovníky (ředitel, zástupce ředitele, manager aj.).

U nich je totiž velice důležité, jak dalece jsou seznámeni se strategií a chodem podniku. Zaměstnanci nižších pozic by samozřejmě měli být taktéž seznámeni s touto firemní politikou, ale jejich neznalost nepředpokládá pro podnik velké ztráty. Těmto zaměstnancům by měly být podnikové cíle připomínány jejich nadřízenými na pravidelných schůzkách. Jsou-li zaměstnanci dobře informováni o cílech společnosti, stává se jejich výkon produktivnějším a bývají i lépe motivováni.

Celopodnikový balíček by měl obsahovat:

- přehled podniku a jeho organizační schéma;
- plán podniku a jeho zařízení;

- informace o podnikové politice a stanovených cílech;
- systém odměňování, seznam zaměstnaneckých výhod a podnikových svátků;
- formuláře hodnotící pracovní výkon a informace o organizaci hodnocení;
- formuláře používané zaměstnanci (potvrzení aj.);
- možnosti vzdělávání;
- zdroje informací (internet, podniková nástěnka, vnitřní software aj.);
- bezpečnost při práci a předcházení nehodám, systém zaznamenávání nehod aj.;
- informace o pojištění zaměstnanců;
- úřední hodiny pro zaměstnance;
- telefonní čísla klíčových zaměstnanců a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči, záchranná služba) aj.

V orientačním balíčku zahrnujícím pracovní místa nesmí chybět:

- pracovní povinnosti a odpovědnost, tj. detailní popis pracovního místa a vztah k ostatním útvarům, obvyklé problémy, normy pracovního výkonu a jeho hodnocení, pracovní doba, mimořádné povinnosti aj.;
- politika, postupy, omezení, tj. bezpečnostní předpisy, systém hlášení nehod, kontrola a omezování škod na majetku, záznamní karty, přestávky, vyřizování soukromých hovorů aj.;
- průvodce pracovního místa (objektu), tj. odpočívárny, požární hlásiče, výdejny materiálu, kuřárny aj.

Orientačních balíčků pro pracovní místo bude v podniku mnoho, ale dojde tak k minimalizování případných neshod mezi podnikem a zaměstnancem. Řádné vysvětlení a popis pracovních činností, které jsou od zaměstnanců očekávány, patří mezi povinnosti zaměstnavatele a je v jeho zájmu, jak je zajistí.

3.6 Shromažďování dokladů

ÚVOD DO PROBLÉMU

Při nástupu nových zaměstnanců jsou vyžadovány dokumenty, které shromažďují jednotliví dispečeri provozu nebo vedoucí pracovníci. Jejich hlavním úkolem při této činnosti je rychle a efektivně získat potřebné doklady a provést vstupní školení. Tyto písemnosti předávají dispečeri personálnímu oddělení v různých intervalech, závislých obzvláště na schopnostech a dovednostech komunikovat se zaměstnanci. Velké problémy nastávají zejména u vzdálenějších objektů, kde se stává komunikace mezi personalisty a vedoucími pracovníky základním faktorem úspěchu. Při provádění těchto činností je třeba odstranit překážky neustálého připomínání stavu uložených dokumentů. Většina pracovníků totiž zapomíná, které listiny již odevzdalo a které si ještě od zaměstnanců společnosti musí vyžádat. V analytické části je zmíněno, že k urgování dochází pravidelně (tj. minimálně jednou za 14 dní). Stejně jako u jiných pracovních povinností je i zde systém kontroly nepostradatelným činitelem, který provádí personální oddělení.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Aby mohlo dojít ke zefektivnění kontrolní činnosti, musíme se nejprve zaměřit na konkrétní fázi shromažďování. Zde bude hlavním posláním odstranit nedostatky práce dispečerů. Navrhuji proto sestavení formuláře, který bude sloužit k zaznamenávání převzatých dokumentů od nových zaměstnanců. Některé doklady jsou totiž od uchazečů o zaměstnání vyžadovány ještě před podpisem pracovní smlouvy a proto je nutné, aby měl každý dispečer přehled o opatřených dokumentech. Aktualizace seznamu chybějících dokladů a kontrola zůstává i nadále v pravomoci personálního oddělení, avšak k nim nedochází v tak časných intervalech. Další vývoj záleží zejména na profesionalitě vedoucích pracovníků.

Tabulka 1: Návrh formuláře pro získané dokumenty*Zdroj: vlastní zpracování*

Jméno zaměstnance	Dokumenty											
	Dotazník	Rozhodnutí	Účet, poštovné	Lék. prohlídka	BOZP	Mlčenlivost	Srážky ze mzdy	PN	TR	ČP	ZL	PÚP
Hradilová Aneta	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓		
Kolářová Anna	✓		✓	✓							✓	
Kropáčová Jana			✓						✓	✓		✓

Jednotliví dispečeri znají význam zkratk uvedených ve formuláři.

Další činností, při které je potřeba vyžádat si patřičné doklady od zaměstnanců, je čtvrtletní zpracování podkladů pro získání příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Zde je důležité vytvořit rovněž formulář, kam si budou dispečeri poznamenávat přijatá potvrzení o platbě důchodu během daného čtvrtletí. Doklad o platbě může mít formu potvrzení od příslušné Správy sociálního zabezpečení, složky nebo výpisu z bankovního účtu.

Struktura formuláře má téměř stejný charakter jako v předchozím případě, jen je využitelný na celé roční období. Přitom si dispečeri mohou tisknout nové formuláře v závislosti na změnách zaměstnaných osob v rámci daných objektů.

Tabulka 2: Návrh formuláře shromažďujícího potvrzení o platbě důchodu

Zdroj: vlastní zpracování

Jméno zaměstnance	I.	II.	III.	IV.
Adámková Daniela	✓	✓	✓	✓
Ryšavý Tomáš		✓	ukončený PP	
Plachá Iveta			✓	✓

Dvojitá čára znamená přechod mezi jednotlivými čtvrtletími (v případě, že formulář bude využíván pro více období) a poznámka „ukončený PP“ je vysvětlením, proč dispečer nezískal příslušné potvrzení.

3.7 Dokumentace

ÚVOD DO PROBLÉMU

Při zaměstnávání osob požaduje společnost určité dokumenty, které se stávají součástí osobních složek zaměstnanců. Jedná se jak o personální, tak o mzdovou dokumentaci. V kapitole 2.6.1 Analýza vstupních dokumentů je uveden přesný seznam zakládaných listin. Zavedením optimalizace může společnost dosáhnout významné úspory nákladů.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V dokumentech

- žádost o srážku ze mzdy;
- čestné prohlášení;
- upozornění na změnu termínů pracovní neschopnosti;
- zachování mlčenlivosti a
- potvrzení o provedeném vstupním školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a požární ochraně

dochází „pouze“ k identifikaci zaměstnance a jeho vyjádření, zda byl s uvedenými skutečnostmi seznámen. Každý, výše uvedený formulář, je na jednom listu papíru velikosti A4. Po řádném vyplnění jsou s ostatními dokumenty založeny do osobního

spisu zaměstnance. Aby bylo dosaženo úspory tisknutého papíru, navrhuji vytvoření souhrnného formuláře. Ten by měl obsahovat identifikaci zaměstnance, jako je tomu v jednotlivých dokumentech. Dále pak odkazy na příslušné protokoly, s uvedením výroku zaměstnance, který ho svým podpisem stvrzuje. Detailní formuláře budou mít k dispozici všichni pracovníci, kteří je doposud předkládali zaměstnancům společnosti. Tyto zpřesňující dokumenty musí projít drobnou korekcí, kdy v záhlaví bude přesně uvedeno jejich číslo a název. Pak pracovník snadno identifikuje, čeho se příslušný odkaz v souhrnném formuláři týká.

Souhrnný formulář je v rozmezí jedné strany a jeho přesná formulace je uvedena v Příloze č. 5.

Dosažené úspory na jednoho zaměstnance jsou:

- čtyři papíry velikosti A4;
- odpovídající náklady na tisk.

Závěr

Úroveň prováděných personálních činností a personálního řízení se vyvíjí s rostoucím počtem zaměstnanců, který je odrazem progresivního rozvoje celé společnosti v daném oboru podnikání. Podnik si tak v konkurenčním prostředí vytváří stabilní postavení na trhu poskytovaných produktů. Na základě analýzy současného stavu a dotazníkového šetření jsem usilovala o odkrytí nedostatků v personálním řízení firmy. Personální systém v současné době vyhovuje požadavkům společnosti a úměrně roste s počtem zaměstnanců. Ale i takovýto režim obsahuje určité rezervy.

Dle provedeného průzkumu jsem našla nedostatky zejména v procesu výběru nových pracovníků, kdy jsou při výběrovém řízení na stejné pozice využívány různé metody pro přijetí. Systém hodnocení uchazečů a vedení pohovorů určují pracovníci provádějící výběr. Také nízká míra shromažďování informací o uchazečích způsobuje četnější vyhledávání vhodných pracovníků a tím vznikají i další výběrová řízení. Další proces, který snižuje časový fond vedoucích pracovníků, je činnost zabývající se adaptací.

Špatnou informovanost o zájemcích o práci navrhuji zlepšit pomocí dotazníků. Tento dotazník má veškeré náležitosti, podle nichž lze určit, zda je uchazeč pro firmu žádoucí či nikoliv. Pro případný další výběr budou vyplněné dotazníky ukládány v databázi firmy. Jelikož společnost nabízí zaměstnání především osobám se zdravotním postižením, bylo by také vhodné navázat spolupráci s organizacemi sdružujícími tyto osoby. Následnou adaptaci, která musí proběhnout rychle a kvalitně, zajistí orientační balíček pro nové zaměstnance.

Účelem této práce nebylo změnit současný personální systém společnosti, ale navrhnout taková opatření, která budou v první řadě přispívat ke snížení časové náročnosti prováděných úkonů. Jiné návrhy, popsané v třetí kapitole, mají za cíl snížit náklady v oblasti rozsáhlé dokumentace nebo lépe seznámit veřejnost s aplikovanou politikou zaměstnanosti. Troufám si tvrdit, že tato práce splňuje cíle, které si stanovila a pro organizaci přináší nové možnosti v provádění personálních činností.

Seznam použitých zdrojů

Knihy a časopisy:

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada. 2007. 800 s.: il. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy.* 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 3) CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1. vyd. Grada Publishing. 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- 4) DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Key Publishing. 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck. 2004. 157. s. ISBN 80-7179-468-6.
- 6) FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika.* 1. vyd. Praha : Computer Press. 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 7) KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 8) KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj.* 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia. 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- 9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha : Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- 10) LEIBLOVÁ, Zdeňka. Nové podmínky při zaměstnávání osob se zdravotním postižením od roku 2009. *Mzdová účetní*. 2009, roč. XV, č. 12, s. 18-19.
- 11) MARQUES, C. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Bankovní institut vysoká škola, a.s. 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.
- 12) SCHERREROVÁ, D. a JAROSZ, B. Metody poznávání lidských zdrojů v Assessment centru. *Personál*. 2009. 07 – 08. str. 32 – 35.
- 13) STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- 14) ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- 15) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI. 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- 16) VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha. 2007. 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.
- 17) Vnitropodnikové dokumenty společnosti.
- 18) VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- 19) *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen a dalších kategorií*. 4. vyd. Nakladatelství ANAG. 2009. 205 s. ISBN 978-80-7263-529-0.

Internetové zdroje:

20) BUSINESSINFO [online]. 2009 [2009-11-05].

Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/ziskavani-a-vyber-pracovniku-pokracovan/1001663/45018>>.

21) Internetové stránky společnosti.

22) ŠLEMAROVÁ, D. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-10].

Dostupné z <<http://www.epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>>.

Zákony:

23) Zákon č. 306/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony ze dne 17. července 2008.

24) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

25) Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

26) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

27) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ELDP	Evidenční list důchodového pojištění
EPD	Evidence pracovní doby
FM	Facility management
IFMA	International Facility Management Association
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
OZP	Osoba zdravotně postižená
OZP s TZP	Osoba s těžším zdravotním postižením
PC	Osobní počítač
PP	Pracovní poměr
ÚP	Úřad práce
ZP	Zdravotní pojišťovna
ZTP/P	Zvlášť těžce postižený s průvodcem

Seznam obrázků

Obrázek 1: Centralizace versus decentralizace.....	18
Obrázek 2: Schéma závislosti personálního plánování na strategickém plánování.....	21
Obrázek 3: Postup získávání pracovníků.....	24
Obrázek 4: Přesnost některých metod výběru pracovníků	30
Obrázek 5: Volba zaměstnání v dotazníku	63
Obrázek 6: Možnosti výběru v dotazníku.....	63

Seznam grafů

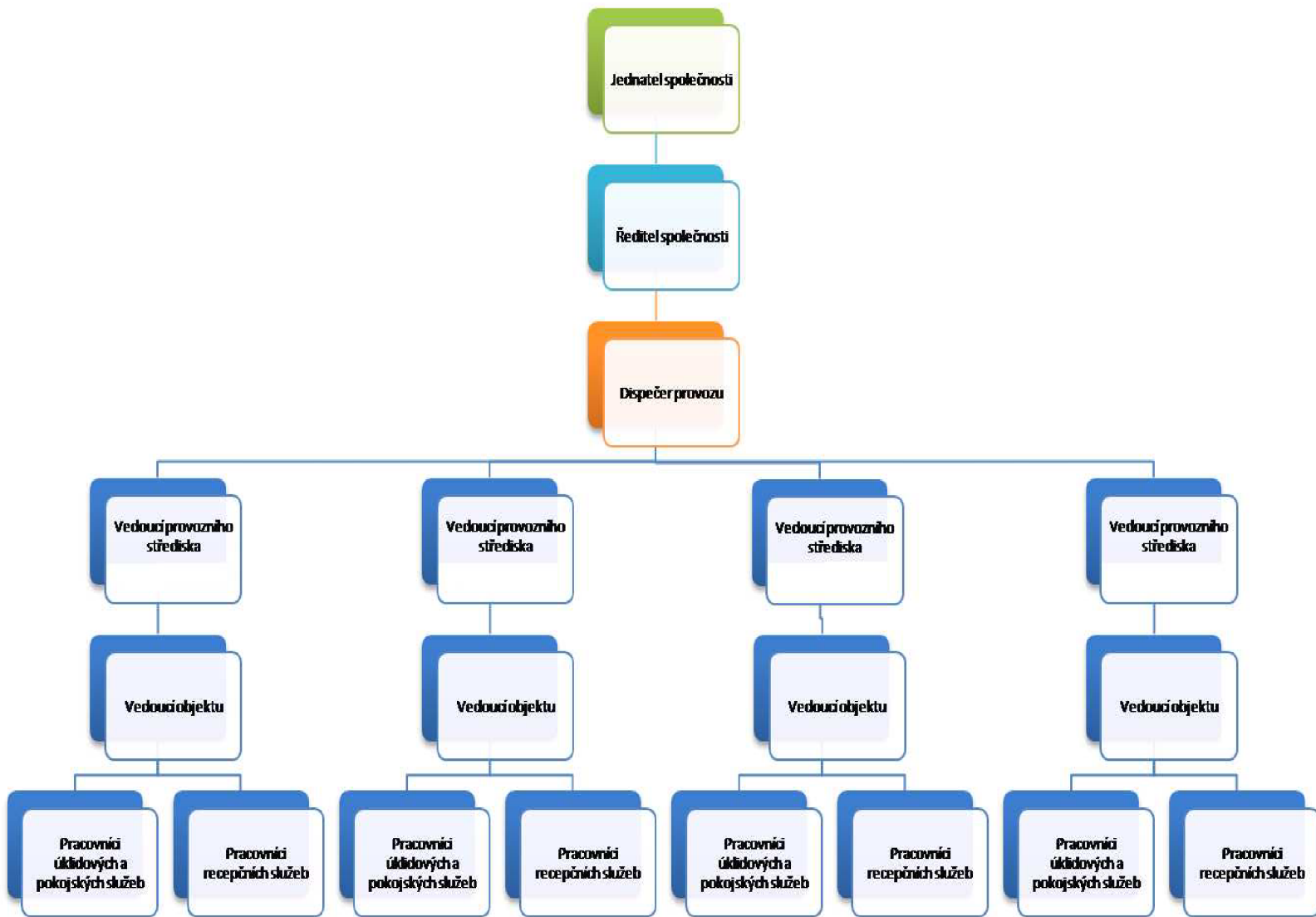
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech	43
Graf 2: Struktura pracovních poměrů zaměstnanců	44
Graf 3: Kolísání počtu zaměstnanců v roce 2009	44
Graf 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření (doporučení zaměstnání).....	56
Graf 5: Vyhodnocení dotazníkového šetření (důvody zaměstnání).....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návrh formuláře pro získané dokumenty	69
Tabulka 2: Návrh formuláře shromažďujícího potvrzení o platbě důchodu.....	70

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura	78
Příloha č. 2: Formulář pro popis pracovního místa	79
Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření	80
Příloha č. 4: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání	83
Příloha č. 5: Souhrnný formulář	85



Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Formulář pro popis pracovního místa

Středisko:	Funkce:
Vazby podřízenosti:	
Odpovědnost za:	Pravomoc:
Podpisové právo:	
Výkonné činnosti:	
Kontrolní činnosti:	
Dokumentační povinnosti:	
Kvalifikační povinnosti:	

Vypracoval:

Datum:

Pracovník:

Ředitel:

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

		[%]	počet
1. Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě některému ze svých přátel?			
a)	ano	66%	14
b)	spíše ano	10%	2
c)	spíše ne	0%	0
d)	ne	24%	5
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0
2. Co Vás vedlo k tomu, že jste se rozhodl/a pracovat v naší společnosti?			
a)	dobrá pověst firmy	10%	2
b)	příznivé pracovní podmínky	0%	0
c)	podnik nabízí vhodné pracovní místo	43%	9
d)	dlouho jsem hledal/a práci a tahle mi vyhovuje	33%	7
e)	jiný důvod	14%	3
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0
3. Byl/a jste spokojen/á s metody výběru (pohovor, dotazník aj.) uchazečů o zaměstnání?			
a)	ano	90%	19
b)	spíše ano	5%	1
c)	spíše ne	5%	1
d)	ne	0%	0
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0
4. Byl/a jste dostatečně informován/a o pracovním místě a o skutečnostech potřebných pro výkon práce při hledání této práce?			
a)	ano	90%	19
b)	spíše ano	0%	0
c)	spíše ne	5%	1
d)	ne	5%	1
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0
5. Projevil/a jste při hledání zaměstnání zájem o reference týkající se společnosti?			
a)	ano	33%	7
b)	spíše ano	14%	3

c)	spíše ne	5%	1
d)	ne	24%	5
	<i>chybí odpověď</i>	24%	5

6. Myslíte si, že Vaše kvalifikace odpovídá pracovnímu místu, na kterém vykonáváte svou práci?

a)	ano	48%	10
b)	spíše ano	19%	4
c)	spíše ne	14%	3
d)	ne	19%	4
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0

7. Byl/a jste řádně informován/a při nástupu do zaměstnání o pracovním místě a o vykonávané práci?

a)	ano	90%	19
b)	spíše ano	5%	1
c)	spíše ne	0%	0
d)	ne	5%	1
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0

8. Jste spokojen/á s péčí (pomocí, ochotou) dispečerů (personalistů) při řešení určitého problému, týkajícího se Vás?

a)	ano	80%	17
b)	spíše ano	10%	2
c)	spíše ne	0%	0
d)	ne	0%	0
	<i>chybí odpověď</i>	10%	2

9. Jste v práci spokojen/á?

a)	ano	76%	16
b)	spíše ano	24%	5
c)	spíše ne	0%	0
d)	ne	0%	0
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0

10. Vyhovuje Vám stanovený pracovní úvazek?

a)	ano	86%	18
----	-----	-----	----

b)	spíše ano	10%	2
c)	spíše ne	0%	0
d)	ne	0%	0
	<i>chybí odpověď</i>	4%	1

11. Jakým druhem zdravotního postižení trpíte?

a)	I. stupeň	38%	8
b)	II. stupeň	19%	4
c)	III. stupeň	0%	0
d)	zdravotní znevýhodnění	5%	1
e)	nejsem zdravotně postižen	0%	0
	<i>chybí odpověď</i>	38%	8

12. Jste členem nějakého sdružení zdravotně postižených v ČR?

a)	ano	0%	0
b)	ne	100%	21
	<i>chybí odpověď</i>	0%	0

13. Jaké jsou hlavní důvody, pro které byste zvažoval/a případnou změnu zaměstnání?

a)	nevyhovující platové podmínky	43%	9
b)	složitá práce	0%	0
c)	přístup nadřízeného	0%	0
d)	chybějící možnost pracovního růstu	0%	0
e)	zdravotní stav	19%	4
f)	namáhavá práce	0%	0
g)	práce na směny	0%	0
h)	jiné	14%	3
	<i>chybí odpověď</i>	24%	5

Příloha č. 4: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Máte-li zájem o zaměstnání ve společnosti "Z", vyplňte, prosím, následující dotazník. Po vyplnění bude tento dotazník zařazen do databáze uchazečů o zaměstnání.

Vámi poskytnuté údaje jsou shromažďovány pouze za účelem vyhledání vhodné pracovní nabídky. Na Vaši žádost o zaměstnání bude zodpovězeno do 10-ti dnů po odeslání dotazníku.

Pokud máte zájem o práci v naší společnosti, označte jednu z uvedených možností.

- Administrativní pracovník
- Dispečer provozu
- Dělnická profese

Základní údaje o uchazeči:

Titul	<input type="text"/>		
Jméno	<input type="text"/>	Příjmení	<input type="text"/>
Rok narození	<input type="text"/>		
Adresa	<input type="text"/>		
Telefon	<input type="text"/>	Email	<input type="text"/>
Zdravotní stav	<input type="text"/>		
Záznam v trestním rejstříku	<input type="text"/>		
Nejvyšší dosažené vzdělání	<input type="text"/>		

Název školy, obor, rok ukončení

Pracovní zkušenosti:

Zaměstnavatel	<input type="text"/>	Doba trvání	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>	Činnost	<input type="text"/>

Zaměstnavatel	<input type="text"/>	Doba trvání	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>	Činnost	<input type="text"/>
Zaměstnavatel	<input type="text"/>	Doba trvání	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>	Činnost	<input type="text"/>

Absolvované kurzy, školení, certifikace, způsobilosti aj.

Jazykové znalosti	<input type="text"/>	Z jazyka	<input type="text"/>
Znalost práce na PC (MS Office)	<input type="text"/>		

ŘP a jiná oprávnění (strojní průkazy aj.)

Jiná sdělení

Preferuji pracovní úvazek

Termín možného nástupu

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlasím se zpracováním veškerých mých osobních údajů.

Souhlasím

Příloha č. 5: Souhrnný formulář

Zaměstnavatel:

Identifikace zaměstnance:

Jméno a příjmení:.....

Rodné číslo:.....

Funkce/Profese:.....

S odvoláním na tiskopis č. 1. **Žádost o srážku ze mzdy**, souhlasím se srážkou ze mzdy ve výši zůstatkové ceny pracovního oděvu a obuvi, dojde-li mojí vinnou k jejímu poškození.

Souhlasím.

Za účelem nárokování příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, čestně prohlašuji, že NEJSEM – JSEM (nehodící se škrtněte) zaměstnán/a v dalším pracovním poměru u v rozsahu sjednané délky pracovní doby hodin týdně. Blíže formulář č. 2. **Čestné prohlášení**.

Souhlasím.

V souladu s listinou č. 3. jsem byl/a upozorněn/a na termín pro odevzdání podkladů pro výplatu náhrady mzdy při pracovní neschopnosti.

Souhlasím.

Dle formuláře č. 4. **Zachování mlčenlivosti**, souhlasím s povinností zachovávat mlčenlivost o skutečnostech daných tímto protokolem.

Souhlasím.

Svým podpisem stvrzuji, příslušné provedení vstupního školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Jednotlivé náležitosti vstupního školení jsou dány tiskopisem č. 5. **Potvrzení o provedeném vstupním školení o BOZP a PO**.

Souhlasím.

Školení provedl:.....

Pozn.:.....
.....

V Olomouci dne:.....

Podpis zaměstnance:.....